



## **Identifying the Mental Models of Managers of Food Industry Companies Regarding Barriers to Export Development (Case Study: Managers of Dairy Product Companies)**

### **Maryam Hemmati**

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: hemmati.maryam@semnan.ac.ir

### **Davood Feiz**

\*Corresponding author, Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: feiz1353@semnan.ac.ir

### **Adel Azar**

Prof., Department of Industrial Management, Faculty of Management and Economic, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. E-mail: azara@modares.ac.ir

### **Azim Zarei**

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a\_zarei@semnan.ac.ir

## **Abstract**

### **Objective**

This study aims to integrate the two areas of study, namely mental models and perceived barriers to export. Based on the theory of mental models, the present study seeks to increase the richness of the perception of the experiences and perceived meanings of managers of Iranian dairy product companies on the barriers to export development. On the other hand, identifying managers' mental model and determining the most important barriers to export in each mental model can be considered a guideline for export policymakers to plan according to the existing mental models and provide solutions for export development.

### **Methodology**

This research is applied in terms of purpose and descriptive in terms of data collection. The statistical population of this research includes chief executives in business, sales and export departments of dairy product companies. Semi-structured interviews based on phenomenological approaches and projective techniques have been used to collect data. Using the theoretical sampling method, chief managers of twelve dairy product companies were the interviewed in order to reach saturation. To ensure data validity and reliability, review participants' reviews and multidisciplinary approaches were used through

interviews with different groups of participants. Theme analysis and Maxqda 10 software were used to analyze the data.

### Findings

The ultimate model of the study included the following six mental models of barriers to export: 1) market-oriented model: this mental model is made up of the sub-themes of "not being brand-centered", "poor marketing status" and "lack of competitive advantage". This mental model has been the most prevalent mental model among the managers; 2) government-oriented model: this mental model is made up of the sub-themes of "poor governmental support", "poor governmental policymaking" and "poor governmental interaction"; 3) resource-oriented model: this mental model consists of four sub-themes of "poor company updating", "production capability", "financing problem" and "lack of government lobbies"; 4) profit-oriented model: this mental model consists of three sub-themes of "profit-oriented attitude", "lack of global export prospects", and "undesirable image of the country"; 5) infrastructure oriented model: this mental model is made up of the sub-themes of "economic instability", "poor transport infrastructure" and "country backwardness"; and 6) institutional-oriented model: this mental model focuses on companies' conflict with Iranian organizations in the process of export and includes two sub-themes of "administrative complexities of the export process", and "tax burden and customs tariffs".

### Conclusion

Given the importance of the role of mental models and managerial perceptions in decision making, including decisions about the company's export activities, one must first identify the managers' mental model of export in order to have a proper understanding and analysis of export behaviors. In terms of frequency, market-oriented, government-oriented, and resource-oriented mental models were identified as the three leading mental models in dairy product companies, respectively. According to the managers participating in this study, Iranian dairy products do not have a competitive advantage in inter-regional markets in terms of quality, price, product variety, and packaging. Although changing the attitudes of managers and investors is necessary to expand the company's export activities, it is not enough to help grow and develop the export of dairy products in international markets. The government-oriented mental model, identified as the second dominant mindset in dairy product companies, highlights the important role of government policy making and support in creating or removing export barriers. In this mental model, the government must provide an appropriate platform for export development.

**Keywords:** Mental model, Export barriers, Export development, Thematic analysis, International marketing.

**Citation:** Hemmati, M., Feiz, D., Azar, A., & Zarei, A. (2020). Identifying the Mental Models of Managers of Food Industry Companies Regarding Barriers to Export Development (Case Study: Managers of Dairy Product Companies). *Journal of Business Management*, 12(1), 198-226. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.1, pp. 198-226

DOI: 10.22059/jibm.2018.265427.3214

Received: September 11, 2018; Accepted: February 17, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران شرکتهای صنایع غذایی از موانع توسعه صادرات (نمونه کاوی: مدیران شرکتهای لبنی)

مریم همتی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: hemmati.maryam@semnan.ac.ir

داود فیض

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: feiz1353@semnan.ac.ir

عادل آذر

استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران. ایران. رایانامه: azara@modares.ac.ir

عظیم زارعی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: a\_zarei@semnan.ac.ir

### چکیده

**هدف:** علی‌رغم تأثیر شایان توجه مدل‌های ذهنی روی تصمیم‌گیری مدیران، فقط تعداد انگشت‌شماری از پژوهش‌های بازاریابی مدل ذهنی مدیران این حوزه را بررسی کرده و تعداد به‌مراتب کمتری به تأیید اهمیت این پدیده پرداخته‌اند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران شرکتهای لبنی در رابطه با موانع شروع یا گسترش صادرات است.

**روش:** این پژوهش بر مبنای هدف، از نوع کاربردی و بر اساس گردآوری اطلاعات توصیفی است. مدیران ارشد در حوزه بازرگانی، فروش و صادرات شرکتهای فعال در صنعت لبنی، جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی و فنون فرافکنی استفاده شده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، مصاحبه با مدیران ارشد دوازده شرکت لبنی تا حد اشباع ادامه پیدا کرد. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها از روش بازنگری توسط شرکت‌کنندگان و روش چندجانبه‌نگری از طریق مصاحبه با گروه‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان استفاده شد و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم و نرم‌افزار Maxqda ۱۰ استفاده شده است.

**یافته‌ها:** شش مدل ذهنی شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: مدل ذهنی بازارگرا، حاکمیت‌گرا، منبع‌گرا، سودگرا، زیرساخت‌گرا و نهادگرا. بر اساس نتایج، مدل‌های ذهنی بازارگرا، حاکمیت‌گرا و منبع‌گرا برجسته‌ترین مدل‌های ذهنی در این پژوهش هستند.

**نتیجه‌گیری:** نداشتن مزیت رقابتی و جایگاه ضعیف بازاریابی در شرکتهای ایرانی، از موانع مهم توسعه صادرات محصول‌های لبنی در بازارهای فرامنطقه‌ای است. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش، دولت از طریق وضع قوانین روشن و ثابت، تأمین منابع مالی مستقیم و غیرمستقیم، وضع معافیت‌های گمرکی و مالیاتی و اعطای جایزه صادراتی، می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه صادرات شرکتهای ایرانی فراهم آورد و بسیاری از موانع مطرح‌شده در مدل‌های ذهنی شش‌گانه را رفع کند.

**کلیدواژه‌ها:** مدل ذهنی، موانع صادرات، توسعه صادرات، تحلیل تم، بازاریابی بین‌المللی.

**استناد:** همتی، مریم؛ فیض، داود؛ آذر، عادل؛ زارعی، عظیم (۱۳۹۹). شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران شرکتهای صنایع غذایی از موانع توسعه صادرات (نمونه کاوی: مدیران شرکتهای لبنی). *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۱)، ۱۹۸-۲۲۶.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۱، صص. ۱۹۸-۲۲۶

DOI: 10.22059/jibm.2018.265427.3214

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۸

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در محیط کسب و کار امروز که با ویژگی‌هایی مانند جهانی شدن فزاینده بازارها و روابط متقابل اقتصادی همراه است، راهبردهای بین‌المللی اهمیت ویژه‌ای یافته‌اند، حتی شرکت‌هایی که فعالیت‌های خود را به بازارهای محلی محدود کرده‌اند با مشکل رقابت‌های بین‌المللی روبه‌رو هستند. در این زمینه، صادرات یک راهبردی اساسی برای حصول اطمینان از بقا و رشد شرکت‌ها است (ناوارو، لوسادا، روزو و دیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ و وود، لوگار و رایلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در کشور ما نیز مدت‌هاست که عواملی مانند افزایش جمعیت، کاهش درآمدهای نفتی به واسطه کاهش قیمت نفت و مهم‌تر از همه پایان پذیر بودن منابع نفتی، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کشور را به این باور رسانده که توسعه صادرات غیرنفتی و رهایی از اقتصاد تک‌محصولی نفت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (خلیلیان، ۱۳۸۷ و کرم پور، شریفی و شفابخش، ۱۳۹۱). اما پرسش مهم این است که رشد مداوم صادرات و افزایش آن به چه عواملی بستگی دارد (میرقربانی گنجی، ۱۳۹۲)، چرا شرکت‌های بیشتری صادرات ندارند؟ و چرا بیشتر شرکت‌ها به تعداد محدودی از کشورها صادرات انجام می‌دهند؟ (وود و همکاران، ۲۰۱۵ و حدود، جونز و نیوبری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). ادبیات مربوط به بین‌المللی شدن به‌طور عمده بر شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و اقتصادهای بزرگ متمرکز بوده‌اند (بالدوف، کراونز و واگنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ لئونیدو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰ و اوجالا و تیروانن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷) و اغلب یافته‌های آنها به بستر سایر کشورها تعمیم داده شده است. حدود و همکاران (۲۰۱۸) اذعان داشته‌اند که به‌کارگیری نتایج این پژوهش‌ها در بستر کشورهای در حال توسعه جای پرسش داشته و ادبیات بازاریابی بین‌الملل از این دیدگاه دارای خلأهای پژوهشی است. در همین راستا در سال‌های اخیر پژوهشگران شروع به تجزیه و تحلیل شرکت‌های بازارهای نوظهور و در حال توسعه کرده‌اند (آنر، کواک، کاووسگیل و کاووسگیل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ کاهن، لاهیری و بورینی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵ و حدود و همکاران، ۲۰۱۸). با وجود این، ضعف پژوهش‌های جامع در این حوزه در داخل کشور همچنان چشمگیر بوده به‌طوری که اسفیدانی، حسقلی پور، ترکستانی و روحانی (۱۳۹۷)، پژوهش‌های پیشین در حیطه رفتار صادراتی را محدود، یک‌سونگر و کمی‌گرا دانسته و بر ورود ایده‌های جدید و تحلیل‌های کیفی به بستر صادرات تأکید داشته‌اند. ادغام مدل‌های ذهنی به‌عنوان چارچوب نظری، می‌تواند به اثربخشی بیشتر تلاش ما برای درک رفتار صادراتی شرکت‌ها منجر شود. علاوه بر این، با اینکه در پژوهش‌های مختلف به این نکته اشاره شده است که عوامل و ادراک‌های مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در رفتار صادرات دارند (استولن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰؛ کاتسایک، تئودوسیو و مورگان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷؛ هاتچینسون، کوین و الکساندر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶؛ سوئارز و آلامو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵؛ فرناندز و نیتو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵؛ مانولوا، براش، ادلمن و گرین<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲ و سینکویکس، کورت و سینکویکس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸)، اما تاکنون در راستای کشف و شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران از موانع صادرات پژوهشی انجام نشده است. مدل‌های ذهنی، در هر سازمان و در فرایند تصمیم‌گیری مدیران نقش مهمی ایفا کرده و تعیین می‌کنند که سازمان به کجا خواهد رفت. به همین دلیل آگاهی از مدل‌های ذهنی در سازمان، برای مدیران

1. Navarro, Losada, Ruzo &amp; Diez

3. Haddoud, Jones &amp; Newbery

5. Leonidou

7. Uner, Kocak, Cavusgil &amp; Cavusgil

9. Stolan

11. Hutchinson, Quinn &amp; Alexander

13. Fernandez &amp; Nieto

15. Sinkovics, Kurt &amp; Sinkovics

2. Wood, Logar &amp; Riley

4. Baldauf, Cravens, &amp; Wagner

6. Ojala &amp; Tyrväinen

8. Cahen, Lahiri &amp; Borini

10. Katsikea, Theodosiou &amp; Morgan

12. Suárez &amp; Álamo

14. Manolova, Brush, Edelman &amp; Greene

که به تصمیم‌گیری در سازمان و در نتیجه هدایت سازمان در یک جهت خاص نیاز دارند، مهم است (اکمپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین اگر بخواهیم درک و تحلیل درستی از رفتار صادرات داشته باشیم، در گام نخست باید مدل ذهنی مدیران از صادرات را بشناسیم. از تئوری مدل‌های ذهنی در مسائل مختلف کسب‌وکار، از جمله شناخت مدیریت، مدیریت دانش، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، رفتار مصرف‌کننده و مزیت رقابتی استفاده شده است (گری و وود<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ویزنر و پولی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ دی بیندتو و سانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ کالانتون، دی بیندتو و سانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ سانگ، ژائو و دی بیندتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳ و رایدن، رینگبرگ و ویلک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس نظر نیالسی، کانیفورد و کرشل<sup>۸</sup> (۲۰۱۳)، علی‌رغم اینکه ادبیات رفتار/مدیریت سازمانی استفاده گسترده‌ای از مدل‌های ذهنی برای توصیف چگونگی فکر کردن مدیران در عمل داشته‌اند، اما دانشگاهیان بازاریابی به مدل‌های ذهنی متخصصان این حوزه توجه کمتری کردند (نیالسی و همکاران، ۲۰۱۳). این مسئله نویسندگان را بر آن داشت تا برای پر کردن این خلأ و تقویت ادبیات این مفاهیم گامی بردارند.

با توجه به اینکه پژوهش‌های قبلی در فرایندشناختی نشان داده است که مدیران مختلف اغلب از یک موضوع مشخص در محیط کسب‌وکار درک متفاوتی دارند (سنگه<sup>۹</sup>، ۱۹۹۲؛ دی بیندتو و سانگ، ۲۰۰۸؛ گری و وود، ۲۰۱۱ و آنر و همکاران، ۲۰۱۳) و از سوی دیگر با توجه به متفاوت بودن محیط و بستر کسب‌وکار در جوامع مختلف و خلأ نظری موجود در ادبیات بازاریابی بین‌الملل در بستر کشورهای در حال توسعه، به نظر می‌رسد که در حوزه رفتار صادراتی و موانع صادرات، انجام پژوهش‌های اکتشافی و عمیق‌تر در بستر شرکت‌های ایرانی ضروری است. این پژوهش از پژوهش‌های اندکی است که به‌طور اکتشافی در رابطه با رفتار صادرات انجام می‌شود و به‌دنبال این است که به کشف و شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند صادرات بپردازد. نوآوری این پژوهش در وارد کردن تئوری مدل‌های ذهنی در پژوهش‌های بازاریابی بین‌الملل، تقویت ادبیات موضوع در بستر کشورهای در حال توسعه و همچنین پوشش خلأ نظری موجود در پژوهش‌های داخلی است. بنابراین هدف این پژوهش گردهم‌آوری این دو حوزه تحت بررسی یعنی مدل‌های ذهنی و موانع ادراک‌شده در صادرات است. پژوهش حاضر بر مبنای تئوری مدل‌های ذهنی به‌دنبال افزایش غنای فهم خود از تجارب و معانی ادراک‌شده مدیران شرکت‌های ایرانی فعال در صنعت لبنی درباره موانع توسعه صادرات است. اهمیت دیگر این پژوهش از این جهت است که شناسایی مدل ذهنی مدیران و شناخت مهم‌ترین موانع صادرات در هر مدل ذهنی می‌تواند راهنمایی برای سیاست‌گذاران حوزه صادرات باشد تا متناسب با مدل‌های ذهنی موجود، برنامه‌ریزی کرده و در راستای رشد صادرات راهکار ارائه دهند.

## پیشینه نظری پژوهش

### ضرورت صادرات

صادرات بیانگر رایج‌ترین، سریع‌ترین و آسان‌ترین روش برای بسیاری از شرکت‌ها در راستای بین‌المللی شدن است، زیرا در مقایسه با سایر راهبردهای ورود به بازار خارجی، مستلزم منابع و ریسک کمتر بوده و در خصوص اقدام‌های مدیریتی

1. Aucamp  
3. Wiesner & Poole  
5. Calantone, Di Benedetto & Song  
7. Rydén, Ringberg & Wilke  
9. Senge

2. Gray, & Wood  
4. Di Benedetto & Song  
6. Song, Zhao & Di Benedetto  
8. Nyilasy, Canniford & Kreshel

نیز انعطاف‌پذیری بیشتری دارد (لئونیدو، کاتسایک، پالیهاوادانا و اسپروپولو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷ و آنر و همکاران، ۲۰۱۳). واضح است که هر قدر شرکت‌های تولیدی و بنگاه‌های اقتصادی قوی‌تر باشند، اقتصاد ملی نیز در کل قوی‌تر می‌شود (پینهو و مارتینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰ و کنیبر، سایدان و نارت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) و این یکی از دلایل اصلی است که چرا افزایش فعالیت‌های صادراتی هدف بسیاری از دولت‌ها است (گریپسروود<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). با توجه به اینکه انتخاب‌ها در بازار محلی محدود بوده و کل بازار نیز به اندازه کافی برای همه شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نیست، بازارهای بین‌المللی به‌عنوان یک راه حل در نظر گرفته شده‌اند (کنیبر و همکاران، ۲۰۱۴). از دیدگاه اقتصاد کلان، صادرات اشتغال‌زایی کرده و ایجاد شغل از طریق صادرات، از ابتکار عمل سیاست‌های اصلی دولت‌های اخیر بوده است. این ابتکار عمل شامل برداشتن موانع تجاری و ایجاد یک محیط مساعد برای تجارت بین‌المللی می‌شود (وود و همکاران، ۲۰۱۵). از سوی دیگر توسعه صنایع تبدیلی یکی از محرک‌های اصلی رشد اقتصادی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه عنوان می‌شود که صنایع مرتبط با بخش کشاورزی مانند صنایع غذایی، از صنایع به‌نسبت مهم آن قلمداد می‌شود (شه‌میرزادی، ۱۳۸۷). افزایش صادرات صنایع غذایی یکی از راه‌حل‌ها مناسب برای افزایش درآمدهای ارزی کشور است، اما به‌طور قطع به ایجاد واحدهای تولیدی جدید نیاز نداریم بلکه باید با بهبود فناوری از تمام ظرفیت واحدهای تولیدی فعلی برای افزایش میزان تولید صنایع غذایی استفاده کنیم. از دو میلیارد و صد میلیون دلار صادرات مواد غذایی در سال ۹۵، حدود ۶۴۰ میلیون دلار آن به صنایع لبنی اختصاص داشته که به ارزآوری مناسبی برای کشور منجر شده و در توسعه صادرات غیرنفتی کشور نقش مهمی داشته است. این حجم ۳۰ درصدی اهمیت توجه به صادرات محصول‌های لبنی را توجیه می‌کند (شبکه اطلاع‌رسانی تولید و تجارت ایران، ۱۳۹۶). اما متأسفانه وجود برخی موانع موجب شده تا این صنعت نتواند به جایگاه واقعی و مهم خود در اقتصاد ایران دست یافته و سهم مناسبی از تولید ناخالص ملی کشور را به خود اختصاص دهد. در دنیای کنونی توسعه صادرات فقط به افزایش درآمد ارزی از طریق صادرات کالا و خدمات محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک استراتژی رشد و حتی توسعه اقتصادی در جهان نقش مهم‌تری به عهده دارد. نوع سیاست‌گذاری‌های دولت در زمینه صادرات و همچنین رفتار تولیدکنندگان و به‌ویژه صادرکنندگان در توسعه صادرات مؤثر است. بنابراین توسعه صادرات بر دو رکن عمده استوار است که عبارت‌اند از بهبود سیاست‌های کلان دولت در زمینه تحقق استراتژی و پیشبرد توسعه صادرات و دیگری بهبود استراتژی توسعه صادرات در فعالیت‌های عاملان صادرات کشور (خلیلیان، ۱۳۸۷).

### نقش مدل ذهنی در ادراک و تصمیم‌گیری مدیران

درک اینکه چرا برخی شرکت‌ها استراتژی‌هایی به کار می‌گیرند که در نهایت به موفقیت رقابتی برای آنها منجر می‌شود و سایر شرکت‌ها قادر به این کار نیستند، در پژوهش‌های استراتژی اهمیت دارد. یکی از جنبه‌های این موضوع، بررسی نقش شناخت مدیریتی و مدل‌های ذهنی مدیریتی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده در انتخاب‌های استراتژیک است. مدل‌های ذهنی مدیران یک ساختار دانشی ساده‌شده یا بازنمودهای شناختی در این باره است که محیط کسب‌وکار چگونه کار می‌کند؟ شواهد شایان توجهی وجود دارد که مدل‌های ذهنی روی ادراک مدیران از یک موقعیت، تصمیم‌گیری آنها و

1. Leonidou, Katsikeas, Paliawadana & Spyropoulou  
3. Kanibir, Saydan & Nart

2. Pinho & Martins  
4. Gripsrud

خروجی سازمان تأثیرگذار هستند (گری و وود، ۲۰۱۱ و وو، تی‌سای و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در رویکرد مدل‌های ذهنی، مدیران در رابطه با محیط خارجی خود اطلاعات را دریافت، پردازش و منتشر می‌کنند، اما اغلب باید از طریق غربال مقدار زیادی از اطلاعات، استراتژی‌ها را توسعه داده و به مشکل‌های محیطی پاسخ دهند. بر اساس رویکرد مدل‌های ذهنی، قبل از اینکه بر مبنای اطلاعات دریافتی اقدامی انجام دهند، اطلاعات را درون چارچوب ذهنی خود تفسیر می‌کنند. مدل‌های ذهنی حاوی قوانین تصمیم‌گیری برای فیلتر کردن اطلاعات (درک انتخابی) و کمک به تسهیل تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن اطلاعات مربوط یا مهم است (دی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴ و والش<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵). مفهوم مدل‌های ذهنی از دیدگاه سنتی متفاوت است که تصمیم‌گیری مدیریتی را یک فرایند تصمیم‌گیری عقلانی، هدفمند و آگاهانه می‌داند (دنزان و نورس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴ و استوبارت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹)، اما دیدگاه مدل‌های ذهنی با نظریه عقلانیت محدود<sup>۶</sup> سازگار است که مدیران را به‌عنوان افراد دارای توانایی‌های شناختی محدود می‌داند و مانع از ظرفیت آنها برای برخورد با نیازهای شناختی جهان واقعی با تکیه بر قواعد ذهنی، ابتکاری یا سرانگشتی برای حل مسائل مدیریتی می‌شود (کاراکایا و یانوپولس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). بر اساس استدلال رایدن و همکاران (۲۰۱۵)، مدل‌های ذهنی اغلب روش‌های تفکر قدیمی را حفظ می‌کنند و در نتیجه تغییرهای پویا را محدود می‌کنند. این مدل‌های متعدد در هر زمان در جریان هستند که هر یک از آنها دیدگاه‌های خاصی را که راهنمای ادراک فرد است، فراهم می‌کنند. در نتیجه، سبب می‌شوند تا مدیران ورودی‌های بازار از جمله تعامل‌های میان کسب‌وکار - مشتری، رقابت، موانع و محرک‌های صادرات و غیره را به‌طور متفاوتی ببینند. بر اساس نتیجه‌گیری رایدن و همکاران (۲۰۱۵)، مدل‌های ذهنی به‌عنوان سازه‌هایی به‌کار گرفته می‌شوند که افراد هم با آنها فکر می‌کنند و هم به‌عنوان موانع ذهنی به‌طور بالقوه مانع انطباق پویا با تغییرها و بهره‌برداری از آنها می‌شوند. بنابراین می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که مدل‌های ذهنی مدیران تأثیر شایان توجهی بر ادراک آنان از موانع و محرک‌های صادرات داشته و بر تصمیم‌گیری‌های آنها در رابطه با شروع یا گسترش فعالیت‌های صادراتی نیز تأثیرگذار هستند.

### نقش مدیران در رفتار صادراتی شرکت

در ادبیات با موانع صادرات و عملکرد صادرات با دو رویکرد متفاوت رفتار شده است. از رویکرد تجارت بین‌الملل<sup>۸</sup>، موانع صادراتی متشکل از مشکلی واقعی یا عینی است که اثربخشی یک سیستم اقتصادی را بر هم زده و سبب فرو نشاندن عملکرد صادرات در سطح ملی می‌شود. اما از رویکرد بازاریابی بین‌الملل، موانع صادرات تا حد زیادی ادراکی بوده و انعکاس‌دهنده مدل‌های ذهنی مرتبط با تفسیر و واکنش توسعه صادرات هستند. استدلال این دیدگاه این است که خروجی‌های صادرات می‌توانند از طریق نگرش یا ادراک ریسک، منابع مورد نیاز، هزینه، پیچیدگی و سودآوری توسعه صادرات تشریح شود (کاهییا و دین<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). میزان شباهت و تفاوت درک‌شده میان بازار داخلی و بازار خارجی فرایند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و عامل تعیین‌کننده‌ای در رفتار صادرات شرکت است (سوسا، مارتینز لوپز و کوئلهو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸).

1. Wu, Wu, Tsai & Li

3. Walsh

5. Stubbart

7. Karakaya & Yannopoulos

9. Kahiya & Dean

2. Day

4. Denzan & North

6. Bounded rationality theory

8. International trade

10. Sousa, Martínez-López & Coelho

از آنجا که تصمیم‌گیری در بسیاری از شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به درک مدیر - مالک وابسته است، تصمیم‌های مربوط به رشد بازار خارجی زمانی محقق می‌شود که مدیر به فرصت‌ها و موانع بالقوه توسعه بین‌المللی نگرش مثبتی داشته باشد. تعهد به صادرات و تمایل مدیران به اختصاص دادن منابع مالی، مدیریتی و انسانی کافی به فعالیت‌های صادراتی، رویکردی نگرشی است که از طریق ادراک مدیران از موانع صادرات بر عملکرد صادرات شرکت تأثیرگذار است. بر اساس استدلال سیمپسون و کوجاوا<sup>۱</sup> (۱۹۷۴)، ادراک مدیریتی به توضیح رفتار صادراتی شرکت کمک می‌کند. آگاهی از مجموعه‌ای از موانع و محرک‌های صادرات در تعیین رفتار صادرات شرکت کافی نیست، بلکه رفتار صادرات به این بستگی دارد که مدیران شرکت چگونه این موانع و محرک‌ها را درک می‌کنند و به صادرات چه احساس و گرایشی دارد. در حالی که پژوهشگران بررسی‌های متعددی روی ادراک از موانع صادرات داشته‌اند، به‌علت تفاوت در روش و محتوا درباره این موضوع توافق کمی وجود دارد (دا روچا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸ و سینکویکس و همکاران، ۲۰۱۸).

مرور ادبیات نشان می‌دهد، موضوع‌هایی که با توجه به نقش مدیران در رفتار صادرات مطرح شده است به سه دسته تقسیم‌شدنی هستند. گروه نخست به بررسی نقش قابلیت‌های مدیریتی در رفتار صادرات پرداخته‌اند که این نوع پژوهش‌ها مبتنی بر رویکرد منبع مدار انجام شده‌اند. پژوهشگرانی که در دسته دوم از این گروه پژوهش‌ها قرار گرفته‌اند به کشف رابطه میان متغیرهای جمعیت‌شناختی مدیران مانند سن، تحصیلات و رفتار صادرات پرداخته و بر تأثیر ویژگی‌های عینی مدیر بر بین‌المللی شدن شرکت تأکید داشته‌اند. در دسته سوم پژوهشگران روی نقش ادراک مدیران از موانع و محرک‌های صادرات در رفتار صادرات شرکت تمرکز داشته و بر تأثیر ویژگی‌های ذهنی مدیر روی بین‌المللی شدن شرکت تأکید داشته‌اند. در این دسته از پژوهش‌ها، پژوهشگران به بررسی تأثیر شناخت مدیران بر مبنای فرایند ادراکی آنها بر تصمیم‌گیری‌های مرتبط با صادرات علاقه‌مند هستند. بنابراین می‌توان گفت که این دسته از پژوهش‌ها به‌نحوی انعکاس‌دهنده مدل‌های ذهنی مرتبط با صادرات هستند.

### پیشینه تجربی پژوهش

مرور ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های بازاریابی مبتنی بر مدل‌های ذهنی در موضوع‌های متنوعی از جمله استراتژی بازاریابی، عملکرد شرکت، بازاریابی اجتماعی، بازاریابی، تبلیغ‌ها، مشتری، تصمیم‌گیری‌های بازاریابی، کیفیت، توسعه محصول جدید، آرایش بازار، اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی و مزایای پیش‌گام بودن در بازار انجام شده است (تیچرت، وان وارتبرگ و براترمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶؛ دی بیندتو و سانگ، ۲۰۰۸؛ کالاتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ کاراکایا و یانوپولس، ۲۰۱۰؛ استورباکا و نونن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ نایلسی و همکاران، ۲۰۱۳؛ سانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ رایدن و همکاران، ۲۰۱۵؛ روست، مورمن و بونینگن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶؛ سلطانی و محمدیان، ۱۳۹۵؛ شرفی، ملکی، زارعی و فیض، ۱۳۹۶ و بخشی زاده برج، حاجی جعفر و نصیری، ۱۳۹۷). اما تنها مقاله‌ای که به‌طور مشخص در زمینه به‌کارگیری تئوری مدل‌های ذهنی و موانع صادرات یافت شد، پژوهش یانوپولس و کفالاک<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) است که به‌صورت تجربی و با رویکردی کمی به بررسی تفاوت موانع صادراتی ادراک‌شده میان مدیران کسب و کارهای کوچک کانادا پرداخته‌اند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از

1. Simpson & Kujawa

3. Teichert, von Wartburg & Braterman

5. Rust, Moorman & Beuningen

2. Da Rocha, Freitas & Dilva

4. Storbacka & Nenonen

6. Yannopoulos & Kefalaki



روش پیمایشی استفاده شده و شرکت‌هایی که کمتر از ۵۰۰ کارمند داشتند، نمونه پژوهش را تشکیل دادند و مدل ذهنی مدیران بر اساس ده پرسش استخراج شده از ادبیات سنجیده شده است. این پژوهشگران نشان دادند که مدل‌های ذهنی و برداشت از موانع صادرات جهانی نبوده و در بستر یک محیط خاص فرموله شده‌اند. علاوه بر این، مرحله بین‌المللی شرکت، تجربه صادراتی شرکت، اندازه و موفقیت شرکت در صادرات نیز در شکل دادن به مدل ذهنی مدیران نقش دارند. نتایج این پژوهش نشان داد که موانع درک شده صادرات از نظر مدیران، شامل چهار عامل موانع بازار خارجی، برنامه‌های حمایتی صادرات، موانع تجاری و محدودیت‌های منابع داخلی می‌شود.

از آنجا که پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد بازاریابی بین‌الملل و تئوری مدل‌های ذهنی بنا نهاده شده و با توجه به اینکه فقط یک پژوهش در زمینه مدل‌های ذهنی و موانع صادرات یافت شد، در ادامه به بررسی پژوهش‌هایی پرداخته شده است که بر نقش ادراک مدیران در رفتار صادراتی شرکت تأکید داشته‌اند. در همین راستا ناملا، سارنکتو و پومالین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، ذهنیت جهانی مدیر را پیش نیاز توسعه بین‌الملل دانسته‌اند. لوی، بچلر، تیلور و بویاسیگیلیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، فرایندهای شناختی مدیر را به‌عنوان تصمیم‌گیرنده اصلی، عامل یا مانع بین‌المللی شدن تلقی کرده‌اند. کیویک، ساریس، بونت و فلیسیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان دادند که بین ذهنیت جهانی و رفتار بین‌المللی شدن بنگاه رابطه وجود دارد.

حقیقی، فیروزیان و نجفی مجد (۱۳۸۷) در پژوهش خود، در راستای کمک به توسعه صادرات و بازاریابی صادراتی در قلمرو صنعت مواد غذایی، محرک‌های صادراتی، مشکل‌های صادراتی و مزیت‌های رقابتی را تحت متغیرهای ادراکی مرتبط با صادرات بررسی کردند. نتایج نشان داد که محرک‌ها و مشکل‌های صادراتی در مقایسه با عواملی مانند اندازه شرکت، تجربه صادراتی، مزیت‌های رقابتی، تعهد صادراتی، استراتژی انطباق محصول، استراتژی انطباق قیمت، کانال‌های صادرات مستقیم و هزینه تبلیغ‌های خارجی تأثیر بیشتری بر عملکرد صادرات دارند. استولن (۲۰۱۰)، به بررسی نقش ویژگی‌ها و ادراک‌های مدیریتی در توسعه صادرات، تأثیر عوامل تعیین‌کننده داخلی و خارجی بر عملکرد صادرات و رضایت از عملکرد صادرات پرداخت. این پژوهش بر اساس تئوری منبع‌مدار (RBV) و ترکیب روش‌شناسی کیفی و کمی بنا نهاده شده است. نتایج نشان داد که از میان عوامل بررسی شده در پژوهش، عوامل مدیریتی بیشترین تأثیر را بر عملکرد صادرات دارند. محرک‌های صادراتی درک شده (رشد و سودآوری) با شدت صادرات رابطه مثبت و موانع صادراتی درک شده (تفاوت‌های فرهنگی، زبانی، سیاسی و قانونی) با شدت صادرات رابطه منفی دارند.

هاتچینسون و همکاران (۲۰۰۶)، اهمیت ویژگی‌های ذهنی و عینی مدیران را به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در تصمیم اولیه برای شروع فعالیت در بازارهای خارجی و همچنین توسعه بین‌المللی مشخص کردند. این پژوهشگران از رویکرد بررسی‌های موردی چندگانه در نه خرده‌فروشی بین‌المللی استفاده کردند. از میان ویژگی‌های عینی مدیران، توانایی شبکه‌سازی و تجربه بین‌المللی و همچنین مهارت‌های تصمیم‌گیرنده تأثیر مهمی هم بر توسعه کسب‌وکار به بازارهای خارجی و هم بر فرایند و استراتژی‌های توسعه بین‌المللی دارند. در خصوص ویژگی‌های ذهنی مدیریتی، ترکیب نگرش مثبت کارآفرین به بین‌المللی شدن با در نظر گرفتن ریسک‌های مرتبط با آن نقش کلیدی ایفا می‌کند. فرناندز و همکاران (۲۰۰۵)، به دنبال بررسی این موضوع بودند که تا چه حدی ادراک مدیریتی از صادرات، بر تصمیم صادرات

1. Nummela, Saarenketo & Puimalainen  
3. Kyvik, Saris, Bonet & Felício

2. Levy, Beechler, Taylor & Boyacigiller

تأثیرگذار است. نتایج نشان داد که ادراک مدیریت در رابطه با موانع و مزایای صادرات در تعیین درگیری کسب و کارهای کوچک در صادرات عاملی کلیدی است. مهم‌ترین موانع صادراتی درک‌شده توسط مدیران مربوط به فقدان اطلاعات درباره صادرات یا فقدان منابع و مهم‌ترین مزایای درک‌شده صادرات تنوع هزینه و ریسک بودند. از نظر مدیران، صادرات مزایای بیشتری دارد. نتایج نشان داد که موانع درک‌شده صادرات رابطه معکوسی با اندازه شرکت داشته و هیچ نتیجه‌گیری قطعی درباره تفاوت مزایا و معایب درک‌شده صادرات میان کسب و کارهای فامیلی و غیرفامیلی به دست نیامد. مانولوا و همکاران (۲۰۰۲) نشان دادند که عوامل شخصی در رابطه با بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک اهمیت دارند. مهارت‌های مدیریتی و ادراک محیطی مهم‌ترین ابعاد سرمایه انسانی شناخته شدند. مالکان، مؤسسان یا مدیرانی که به محیط بین‌المللی ادراک مثبت‌تری دارند، به بین‌المللی کردن کسب و کار تمایل بیشتری خود دارند. در پژوهش سینکویکس و همکاران (۲۰۱۸)، نقش میانجی ادراک مدیران از موانع صادرات در رابطه میان تعهد به صادرات و عملکرد صادرات به اثبات رسید. این پژوهش بر مبنای روش پژوهش کمی بنا نهاده شده و از نوع توصیفی - پیمایشی است. ۱۰۶ شرکت صادراتی انگلستان از صنایع نساجی، خودروسازی و مبل‌مان نمونه آماری این پژوهش را تشکیل دادند. برای جمع‌آوری داده از پرسش‌نامه استفاده شده و داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادله‌های ساختاری تحلیل شدند. این پژوهشگران نشان دادند که هرچه ادراک مدیران از موانع داخلی صادرات بیشتر باشد، عملکرد صادراتی شرکت کمتر بوده و هرچه مدیر به صادرات نگرش مثبت‌تری داشته باشد، ادراک وی از موانع داخلی صادرات نیز کمتر است.

### روش‌شناسی پژوهش

جوهر و ماهیت مدل ذهنی از این واقعیت تشکیل شده که دارای ماهیت اجتماعی ساخته‌شده است و به صاحب مدل ذهنی کمک می‌کند تا به جهان اطراف خود معنا دهد. این بدان معناست که پژوهشگر باید برای درک مدل ذهنی یک فرد، دنیای زندگی وی را درک کند. بهترین شیوه انجام این کار، رویکرد کیفی است، زیرا اعداد و اشکال نمی‌توانند ماهیت تجربه را تسخیر کنند. این پژوهش از رویکرد پارادایم تفسیری انجام شده و هدف اصلی این پارادایم درک جهان از نگاه شرکت‌کنندگان است. پارادایم تفسیری تنها پارادایمی است که اجازه می‌دهد جهان مخاطبان را درک کنیم و جایی است که مفهوم مدل ذهنی در آن قرار دارد. بنابراین، بر مبنای این رویکرد و با به‌کارگیری روش‌های تحلیل تم و فنون فرافکنی، ماهیت مدل ذهنی مدیران از موانع و محرک‌های صادرات بررسی و توصیف شده تا به فهم این پدیده از دید کسانی که آن را تجربه کرده‌اند، نائل شویم. در ادامه، روش این پژوهش نیز به‌طور خلاصه بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوئیس و ثرنهیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱. روش‌شناسی کیفی پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۹)

فلسفه پژوهش	رهیافت پژوهش	راهبرد پژوهش	انتخاب روش	افق زمانی	گردآوری و تحلیل داده‌ها
تفسیری	استقرا	تحلیل تم	چند روشی	مقطعی	مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، فنون فرافکنی، نرم‌افزار Maxqda

1. Saunders, Lewis & Thornhill

با توجه به جایگاه نخست فراورده‌های لبنی در بخش صنایع غذایی، این پژوهش به صنعت لبنی توجه داشته و مدیران ارشد در حوزه بازرگانی، فروش و صادرات در شرکت‌های فعال در صنعت لبنی، جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند. با ۱۲ مدیر با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری<sup>۱</sup> از شرکت‌های پاک، شایان شیر، چوپان، دامداران، دایتی، دنون، دومینو، صباح، صدر البرز، فجر، مانیزان و می‌ماس مصاحبه شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه به‌طور لزوم از افراد، اگر هم به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (به نقل از هادوی نژاد، ۱۳۹۰). مسئله اندازه نیز یکی از تصمیم‌های مهم در رابطه با استراتژی نمونه‌گیری در فرایند گردآوری داده است و هیچ قانون ثابتی نیز درباره آن در پژوهش کیفی وجود ندارد (آکمپ، ۲۰۰۲). دانایی فرد و امامی (۱۳۸۶)، معیار قضاوت درباره کفایت نمونه‌گیری نظری را زمانی می‌دانند که به اشباع برسیم. بنابراین مصاحبه‌ها تا رسیدن به سطح اشباع نظری ادامه یافت. افرادی که با آنها مصاحبه شد از نظر سن و تحصیلات طیف متفاوتی داشتند. زمینه آموزشی آنها از مهندسی کشاورزی، مهندسی صنایع غذایی تا اقتصاد و مدیریت تنوع داشت. اندازه شرکت‌ها نیز از کوچک تا بزرگ متغیر بود. برخی از شرکت‌های مورد مطالعه فعالیت‌های صادراتی گسترده‌ای داشته و برخی از آنها نیز فقط در بازار داخلی فعالیت داشتند. اطلاعات نمونه آماری پژوهش در جدول ۲ آورده شده و به‌لحاظ امانت‌داری از ذکر نام شرکت‌ها و نام مشارکت‌کنندگان خودداری شده است.

جدول ۲. نمونه آماری پژوهش

کد شرکت	کشورهای مقصد صادرات شرکت	سمت سازمانی مشارکت‌کننده	سابقه کار مشارکت‌کننده (سال)
۱	-	مدیر ارشد فروش	۱۴
۲	-	رئیس هیئت مدیره	۱۰
۳	عراق، دبی، ازبکستان و کانادا	معاون فروش و مدیر صادرات	۸
۴	عراق، تاجیکستان، افغانستان، عمان، قطر، بحرین، امارات، کویت و عربستان	مدیر صادرات	۱۰
۵	عراق، کویت، عربستان، قطر و ترکمنستان	مدیر صادرات	۶
۶	عراق، افغانستان، روسیه، قطر، عمان، ازبکستان، قزاقستان و آذربایجان	مدیر صادرات	۲
۷	ترکمنستان	مدیر فروش	۹
۸	عراق	مدیر صادرات	۱۵
۹	عراق، افغانستان و قطر	مدیر صادرات	۲۰
۱۰	امارات، قطر، روسیه، افغانستان و عراق	مدیر صادرات	۱۵
۱۱	افغانستان و عراق	مدیر داخلی	۹
۱۲	عراق و قطر	مدیر بازرگانی	۱۵

## ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی و فنون فرافکنی استفاده شده است. مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید. از مشارکت‌کنندگان درباره مشاهده‌ها و تجربه‌های آنها از موانع صادرات و تحلیل ایشان از عوامل اثرگذار در افزایش / کاهش انگیزه آنان برای توسعه فعالیت‌های صادراتی پرسش شد. برای تحلیل و بررسی دقیق‌تر و کدگذاری داده‌ها، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد. در تدوین پرسش‌های مصاحبه از الگوی مصاحبه پدیدارشناسی سیدمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شده که در آن مصاحبه به سه بخش «تاریخچه زندگی فرد از دید موضوع بررسی شده»، «پرسش درباره جزئیات تجربه مدنظر» و «پرسش درباره معنای تجربه مدنظر» تقسیم‌بندی می‌شود. روش‌های فرافکنی کامل‌کننده سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌های کیفی برای ترسیم تصویری کامل از پدیده مورد بررسی است. در این شیوه به جای طرح مستقیم پرسش‌ها به صورت غیرمستقیم اطلاعاتی به دست می‌آید که افکار، احساس‌ها و تمایل‌های درونی افراد را آشکار می‌کند. روش‌های فرافکنی به پژوهشگر کمک می‌کنند تا به گونه‌ای که افراد احساس ناراحتی نکنند به دنیای شخصی آنها وارد شده و به کشف دیدگاه‌های درونی آنها بپردازند. در این پژوهش نیز به منظور دسترسی به ذهن ناخودآگاه مدیران در تدوین پرسش‌های مصاحبه از روش‌های تداعی کلمه، تکمیل جمله و تصور سوم شخص استفاده شد. در بخش ضوابط، پروتکل مصاحبه پژوهش آورده شده است. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی از روش بازنگری توسط شرکت‌کنندگان و روش چندجانبه‌نگری از طریق مصاحبه با گروه‌های متفاوت مشارکت‌کنندگان استفاده شد. همچنین، برای افزایش روایی محتوا و روایی صوری، با مراجعه به نظر خبرگان دانشگاهی و نظرسنجی از آنان تغییرهایی در مفهوم، تعداد کلمه‌ها و سادگی عبارات ایجاد شد.

## تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها و تدوین مدل ذهنی مدیران از موانع و محرک‌های صادرات از تحلیل تم با استفاده از نرم‌افزار Maxqda استفاده شده است. طی فرایند تحلیل، از روش مقایسه مداوم<sup>۲</sup> برای کدگذاری متون استفاده شده و کدگذاری داده‌ها نیز بر مبنای رویکرد استقرای انجام شده است. در رویکرد استقرایی، نظریه‌ای از قبل در ذهن وجود ندارد و کدها از دل داده‌ها استخراج می‌شوند. در این پژوهش، تحلیل تم بر اساس الگوی ارائه‌شده توسط ویلیگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، به شرح شکل ۱ اجرا شده است.



شکل ۱. مراحل اجرای تحلیل تم

1. Seidman  
3. Willig

2. Constant comparative method

در کدگذاری باز، معنای مد نظر مصاحبه‌شوندگان استخراج شد. در گام بعد، کدگذاری محوری از طریق شناسایی وجه اشتراک میان مفاهیم استخراج‌شده در مرحله قبل، انجام شد. نتیجه کدگذاری محوری، پیدایش مقوله‌هاست. در نهایت، از ترکیب مقوله‌های شناسایی‌شده، تم‌ها پدیدار شدند.

### یافته‌های پژوهش

پس از برگزاری ۸ مصاحبه به سطح اشباع رسیدیم؛ اما برای اطمینان بیشتر ۱۲ مصاحبه انجام شد. جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان و جدول ۴ مشخصه‌های شرکت‌های لبنی مورد مطالعه در این پژوهش را نشان می‌دهند.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران

جنسیت	تحصیلات			سن			سابقه کار		مرد	زن	تعداد
	دیپلم	کارشناس	کارشناس ارشد	دکتری	۳۰ تا ۳۹	۴۰ تا ۴۹	۵۰ به بالا	۰ تا ۵			
	۱	۶	۴	۱	۸	۳	۱	۱	۴	۷	۱۱
	۸/۳	۵۰	۳۳/۴	۸/۳	۶۶/۷	۲۵	۸/۳	۸/۳	۳۳/۴	۵۸/۳	۹۱/۷

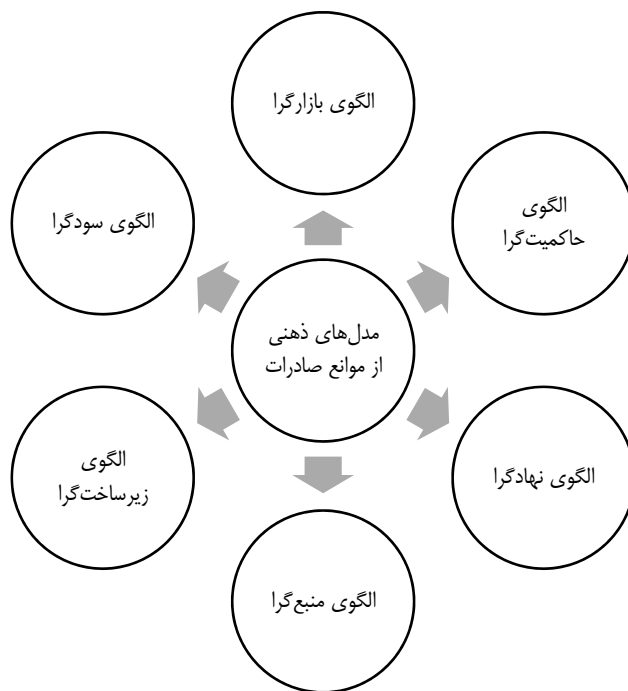
جدول ۴. مشخصه‌های شرکت‌های لبنی

اندازه (تعداد کارمند)	سابقه صادراتی (سال)						تعداد کشورهای مقصد صادرات				تعداد
	<۱۰۰	۱۰۰-۱۰۰۰	۱۰۰۰-۲۰۰۰	>۲۰۰۰	۰	۱-۹	۱۰-۲۰	>۲۰	۰	۱-۴	
	۲	۵	۲	۳	۲	۴	۴	۲	۲	۶	۴
	۱۶/۶	۴۱/۸	۱۶/۶	۲۵	۱۶/۶	۳۳/۴	۳۳/۴	۱۶/۶	۱۶/۶	۵۰	۳۳/۴

پس از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، متن کامل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Maxqda مکتوب شد. با توجه به یافته‌های پژوهش ۱۰۸ نوع کد اولیه و به‌لحاظ فراوانی ۶۵۳ کد اولیه شناسایی شدند. در مرحله بعد به تحلیل و بازبینی کدهای اولیه پرداخته شد و کدهای مختلف بر اساس وجه اشتراک، دسته‌بندی شدند. در این مرحله کدهای ناقص یا نامرتبب کنار گذاشته شدند و در نهایت ۵۹ نوع و به‌لحاظ فراوانی ۵۰۴ کد در قالب ۱۵ تم فرعی طبقه‌بندی شدند. در انتها، پس از چرخه‌های تکراری و متعدد کدگذاری و پس از رفت‌وبرگشت در میان تم‌های فرعی به شش تم اصلی دست یافتیم و مدل نهایی پژوهش شامل شش مدل ذهنی از موانع صادرات پدید آمد (شکل ۲). تم‌های اصلی استخراج‌شده به‌همراه تم‌های فرعی و کدهای اولیه در جدول ۵ آورده شده‌اند.

جدول ۵. کدهای مفهومی تشکیل دهنده تم‌های فرعی و اصلی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
مدل ذهنی بازرگرا	برندمحور نبودن	اهمیت ندادن به برندسازی
	جایگاه ضعیف بازاریابی	ضعف پژوهش‌های بازاریابی، بی‌توجهی به بازاریابی، نداشتن برنامه صادراتی و حضور نامستمر در بازارهای صادراتی
	نداشتن مزیت رقابتی	تنوع ندادن به محصول، رقابتی نبودن کیفیت محصول‌ها، بسته‌بندی ضعیف، بی‌توجهی به خدمات پس از فروش، نداشتن تمایز، رقابتی نبودن قیمت و ضعف تبلیغاتی
مدل ذهنی حاکمیت‌گرا	ضعف حمایت دولت	نبودن جایزه صادراتی، تسهیلات بانکی ضعیف، یارانه‌های ضعیف دولتی برای صادرات و حمایت‌های غیر اثربخش
	ضعف سیاست‌گذاری دولت	ضعف (نوسان) قانون‌گذاری در حیطه صادرات، نبود رقابت آزاد در کشور، تصمیم‌های ناکارآمد و محدودیت‌های قیمت‌گذاری
	ضعف تعاملی دولت	تفاهم ضعیف دولت با سایر کشورها و ارتباط ضعیف دولت با صنعت
مدل ذهنی منبع‌گرا	به‌روز نبودن شرکت	نداشتن فناوری‌های به‌روز، ضعف در بخش پژوهش و توسعه، دانش محور نبودن و به‌روز نبودن کارکنان و نداشتن نوآوری
	قابلیت تولید	مشکل تأمین مواد اولیه، بالا بودن هزینه تولید و سربار، ظرفیت تولید محدود و دغدغه بقا
	مشکل تأمین مالی	کمبود نقدینگی و ناتوانی در سرمایه‌گذاری
	نداشتن لابی‌های دولتی	نداشتن پشتوانه دولتی
مدل ذهنی سودگرا	فقدان چشم‌انداز صادرات جهانی	تمرکز زیاد بر بازار داخل، فقدان نگرش صادرات جهانی و نداشتن احساس نیاز به گسترش صادرات
	نگرش سودمحور	فرهنگ سودجویی ایرانیان، به صرفه نبودن سرمایه‌گذاری، سودآور نبودن توسعه صادرات و زیان‌دهی در صادرات
	تصویر نامطلوب از کشور	بدنامی شرکت‌های ایرانی در بازار جهانی، نگرش منفی به کشورهای جهان سوم و تمایل نداشتن به محصول‌های ایرانی
مدل ذهنی زیرساخت‌گرا	نبودن ثبات اقتصادی	عدم امنیت سرمایه‌گذاری، نرخ تورم، نوسان دلار، نوسان بازار، تحریم اقتصادی و تحریم بانکی
	ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل	محدودیت‌های حمل‌ونقل
	عقب‌ماندگی	خودکفا نبودن صنعت لبنی و پیشرفت نداشتن صنایع تولیدی
مدل ذهنی نهادگرا	پیچیدگی‌های اداری روند صادرات	تشریفات اداری و بوروکراسی، زمان‌بر و خسته‌کننده بودن پروسه صادرات، اخذ مجوزهای مختلف و نبود انسجام میان سازمان‌های داخلی
	مالیات و گمرک	بار مالیاتی و تعرفه‌های گمرکی



شکل ۲. مدل‌های ذهنی از موانع صادرات

توزیع مدل‌های ذهنی شش‌گانه به‌لحاظ فراوانی به‌طور شماتیک در شکل ۳ نشان داده شده است. در ادامه شش مدل ذهنی استخراج‌شده از تحلیل تم توضیح داده خواهند شد. همچنین برای توصیف بهتر و تبیین تم‌های کشف‌شده، نمونه‌ای از نقل قول مشارکت‌کنندگان آورده شده است.

Code System	اچویان	پرشاد	پاک	می ماس	مانیزان	فجر	صبح	دومینو	دایتی	دامداران	صدر الیز	دنون
مدل ذهنی بازارگرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
مدل ذهنی حاکمیت‌گرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
مدل ذهنی زیرساخت‌گرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
مدل ذهنی منبع‌گرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
مدل ذهنی نهادگرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
مدل ذهنی سودگرا	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

شکل ۳. توزیع فراوانی مدل‌های ذهنی

۱. **مدل ذهنی بازارگرا:** این مدل ذهنی از تم‌های فرعی «برندمحور نبودن»، «جایگاه ضعیف بازاریابی» و «نداشتن مزیت رقابتی» شکل گرفته و غالب‌ترین مدل ذهنی میان مدیران بوده و به‌لحاظ فراوانی ۱۴۷ کد اولیه را به خود اختصاص داده است. از دیدگاه این مدیران محصول‌های لبنی ایرانی به‌لحاظ قیمت و کیفیت، عدم تمایز، کامل نبودن سبد محصول، ضعف در بسته‌بندی و بی‌توجهی به اهمیت خدمات پس از فروش از مزیت رقابتی در بازارهای جهانی برخوردار نیستند. این مسائل در کنار فسادپذیری محصول‌های لبنی از موانع مهم توسعه صادرات در بازارهای فرامنطقه‌ای هستند. در میان عوامل مطرح‌شده، مدیران روی رقابتی نبودن قیمت و کیفیت محصول‌های لبنی ایرانی تأکید زیادی داشتند. به‌طوری که یکی از مدیران درباره قیمت بیان کرد:

«ما اولین مشکلمون بحث قیمت هست. ما توان رقابتی با کشورهای دیگه رو نداریم. کشورهای دیگه می‌تونن با قیمت تمام‌شده پایین‌تری محصول تولید کنند و محصول رو ارزان‌تر به بازار جهان عرضه می‌کنند» (کد ۶) و مدیر دیگری درباره کیفیت محصول‌های لبنی ایرانی گفت:

«ما به لحاظ کیفیت اصلاً قابل مقایسه نیستیم. مثلاً ما نسبت به لبنیات ترکیه یا اردن یا حتی عربستان، کیفیتمان در سطح پایین‌تری هست» (کد ۸).

علاوه بر این، در این مدل ذهنی توجه نداشتن به برندسازی، جایگاه ضعیف بازاریابی و پژوهش‌های بازار در شرکت‌ها و همچنین نداشتن برنامه جامع صادراتی از سایر موانع توسعه صادرات شرکت‌های لبنی ایرانی در بازارهای بین‌المللی است. در ادامه نقل قول چند تن از مدیران در این باره آورده شده است.

«اول اطلاعاته. ابتدایی‌ترین کاری که همه دنیا می‌کنند. یعنی اطلاعات رو به‌طور کامل از بازار جمع‌آوری کنند، ذائقه‌سنجی کنند، نیازسنجی بکنند، سلیقه‌ها رو در نظر بگیرند، بعد بیان یک پلن تولیدی خیلی خیلی دقیقی رو تو کارخونه‌هاشون اجرا کنند تا محصولی رو آماده بکنند که بتونند به سهولت در اون کشورها بفروشش» (کد ۹).

«بحث مارکتینگ متأسفانه در ایران اصلاً جا نیفتاده و در چند سال اخیر فقط در ایران مورد توجه قرار گرفته. یکی از مهم‌ترین مسائلی که شرکت‌های خارجی اول از همه روشن کار می‌کنند بحث مارکتینگ و برندسازی هست» (کد ۱۲).

همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، در میان شرکت‌های مورد مطالعه در این پژوهش، این مدل ذهنی در شرکت‌های چوپان، صباح و می‌ماس در مقایسه با سایر شرکت‌ها برجسته‌تر است. این مدل در شرکت صباح، غالب بوده و بر فقدان مزیت رقابتی محصول‌های لبنی شرکت‌های ایرانی تأکید زیادی وجود دارد. در شرکت چوپان نیز به‌شدت روی این مسئله به‌عنوان مانع توسعه صادرات در بازارهای جهانی تأکید شده است. شرکت می‌ماس نیز علاوه بر آن، بر ضعف تلاش شرکت‌های ایرانی در برنامه‌ریزی و پژوهش‌های بازاریابی برای صادرات تأکید می‌کند.

**۲. مدل ذهنی حاکمیت‌گرا:** این مدل ذهنی از تم‌های فرعی «ضعف حمایتی دولت»، «ضعف سیاست‌گذاری دولت» و «ضعف تعاملی دولت» شکل گرفته است. از نظر مدیران با این مدل ذهنی، دولت باید از طریق افزایش ابزارهای حمایتی، توسعه ارتباط‌های کشور با کشورهای توسعه‌یافته و بهبود ارتباط‌ها خود با صنایع تولیدی داخلی و بهبود سیاست‌گذاری‌ها بستر فعالیت و رشد تولیدکننده‌ها را فراهم کرده و از توسعه فعالیت‌های صادراتی آنها حمایت کند. حمایت‌های ضعیف دولت از صنایع تولیدی در مقایسه با سایر کشورها مهم‌ترین مانع توسعه صادرات از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش است. در این تفکر علی‌رغم بهبود نسبی شرایط کسب‌وکار، حمایت‌های فعلی دولت از شرکت‌های لبنی کافی و اثربخش نبوده و فاصله زیادی با سایر کشورها دارد. تسهیلات بانکی کم‌بهره، یارانه‌های دولتی، فراهم کردن زیرساخت‌های حمل‌ونقل و حمایت از شرکت‌ها در کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل و بازاریابی برای شرکت‌های ایرانی در کشورهای خارجی توسط سفارتخانه‌های ایران، در رونق صادرات شرکت‌های ایرانی سهم شایان توجهی خواهد داشت. اظهار نظر دو تن از مدیران را در این زمینه می‌خوانیم:



«ولی بیشتر باید حمایت‌هایی از سمت دولت بشه. یعنی دولت واقعاً باید صادرات رو حمایت کنه. تو خیلی جاها، حمایت لازم از تأمین‌کننده‌ها همیشه، خیلی جاها با مشکل مواجه هستند. بحث حمل‌ونقل رو می‌تونند تسهیل کنند. به هر حال موانعی که الان بیشتر سر راهمون هست، موانعی هست که دولت می‌تونه کمک کنه که ما بتونیم به راحتی در بازار کشورهای دیگه فعالیت داشته باشیم تا بتونیم محصولمون رو اونجا صادر کنیم» (کد ۹).

«شرکت‌های خارجی در کشورهای پیشرفته برای انجام دادن پروژه‌های مختلف وام‌های با درصدهای بسیار پایین دریافت می‌کنند که برن تحقیق کنن، توسعه بدن شرکت‌هاشون رو و محصول جدیدی رو معرفی کنند. ولی ما چیکار می‌کنیم؟ در ایران انقدر موانع برای شرکت‌ها ایجاد می‌کنیم برای گرفتن وام، برای اینکه تحقیق و توسعه داشته باشن برای اینکه کارخونه‌شون رو رشد بدن» (کد ۱۲).

از نظر مدیران، جایزه صادراتی می‌تواند محرک بسیار مؤثری برای توسعه فعالیت‌های صادراتی شرکت‌ها باشد که در حال حاضر شرکت‌های صادرکننده از مزایای آن محروم هستند. یکی از مدیران در این زمینه این‌طور اظهار کرد:

«کشورهایی مثل ترکیه یا چین، وقتی که صادرکننده داره کالاش رو خارج می‌کنه، از گمرک خارج نشده میگن این قدر درصد جایزه صادراتی شماست، خدمت شما. الان ایران بالای ۱۰ ساله که بحث جایزه صادراتی به هیچ شرکتی تعلق نمی‌گیره» (کد ۵).

شرکت‌های داخلی به واسطه ضعف و نوسان قوانین و تصمیم‌های غیراصولی و ناکارآمد در حیطه صادرات لطمه‌های جبران‌ناپذیری را متحمل شده‌اند که مانع رشد فعالیت‌های صادراتی آنها بوده است.

«قوانینی تعریف میشه که هر روز یه مصیبت و معضل به وجود میاره. ببینید یک جاهایی تصمیمات این مدلی گرفته می‌شه که واقعاً فاجعه است و لطمه میزنه. میرن تو کار، جلو صادرات رو می‌گیرن، ده روز صادرات مملکت فلج میشه، می‌خوابه بعد می‌فهمن خب اشتباه کردن، دوباره برمی‌گردد به شرایط قبل» (کد ۴).

چند تن از مدیران علت این سیاست‌های اشتباه را در ارتباط ضعیف دولت با تولیدکنندگان دانسته و این‌گونه اظهار کردند:

«نکته اصلی اینه که از تو دفترهاشون می‌شینن تصمیم‌گیری می‌کنن. یعنی تو بطن کار نیستن بین واقعاً چیه داستان، مشکلات چجوریه. چطور باید برنامه‌ریزی بشه» (کد ۴).

نکته مهمی که برخی از مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند این بود که توسعه و بهبود روابط دولت با کشورها و انجام سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای پیشرفته در صنعت لبنی، زمینه توسعه صادرات شرکت‌های ایرانی به بازارهای فرامنطقه‌ای را فراهم می‌کند:

«سعی می‌کردم طوری با کشورهای مختلف رابطه برقرار کنم که صنایع اونها رو هم وارد کشور خودم کنم. ما الان از جهان دور افتادیم. یعنی تو جزیره‌ای هستیم کاملاً سنتی و اصلاً به هیچ جا راه نداریم. این ایراد سیاست دولتمردان ماست. من اگه تصمیم‌گیرنده باشم اینها رو درست می‌کنم» (کد ۹).

نکته شایان توجه در تفکر این مدیران این است که نبود رقابت آزاد در داخل کشور و محدودیت‌های قیمت‌گذاری اعمال شده از سوی دولت سبب کوچک شدن شرکت‌های لبنی، درجا زدن آنها در یک سطح کیفیت و مانع رشد و خودکوفایی آنها شده است. در ادامه نقل قول یکی از مدیران در این زمینه بیان شده است:

«مهم‌ترین عامل همان بحث قیمت‌گذاری اجباری هستش که دولت شرکت‌ها را مجاب می‌کنه که الا و بلا باید با یک رقم مشخص جنس را بفروشه و اجازه رقابت به محصول‌های رو نمی‌ده، متأسفانه شرکت‌های لبنی رو از بازار عقب می‌ندازه. البته منظور من بازارهای جهانی است. شما وقتی بازار رقابت داخل رو نداری وقتی دولت اجازه رقابت داخلی رو نمی‌ده قطعاً نمی‌تونی وارد بازار رقابت خارجی بشی. ما رقابت رو یاد نگرفتیم تو شرکت هامون در داخل ایران حداقل در صنعت لبنیات که این جوری نبوده» (کد ۱۲).

این مدل ذهنی در شرکت مانیزان در مقایسه با سایر شرکت‌ها برجسته‌تر بوده و مدل ذهنی غالب در این شرکت است. در شرکت صدر البرز نیز مدل ذهنی حاکمیت‌گرا، مدل ذهنی غالب است. علاوه بر این در شرکت‌های چوپان و دایتی نیز این مدل ذهنی برجسته و درخور توجه است.

**۳. مدل ذهنی منبع‌گرا:** این مدل ذهنی از چهار تم فرعی «به‌روز نبودن شرکت»، «قابلیت تولید»، «مشکل تأمین مالی» و «نداشتن لابی‌های دولتی» تشکیل شده است. از نظر مدیران، شرکت‌های لبنی داخلی شرکت‌های مدرن و به‌روزی نیستند. این شرکت‌ها به دلیل بهره‌نبردن از فناوری‌های تولید و بسته‌بندی پیشرفته، ضعف در بخش پژوهش و توسعه، دانش‌محور نبودن، نداشتن نوآوری و به‌روز نبودن کارکنان، در بازارهای جهانی فاقد مزیت رقابتی هستند. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید:

«بیس شرکت‌های لبنیاتی ما سنتی هست، اکثر شرکت‌ها سواد آکادمیک خیلی بالایی ندارند به‌اضافه اینکه مدیریت هم، خیلی مدیریت سنتی هست» (کد ۹).

یکی از موانعی که مدیران در این مدل ذهنی بر آن تأکید زیادی داشتند این بود که شرکت‌های لبنی ایرانی به‌علت مشکل‌های تأمین مواد اولیه، هزینه‌های بالای تولید، ظرفیت تولید محدود و دغدغه بقا از قابلیت تولید کافی برای توسعه صادرات به بازارهای جهانی برخوردار نیستند. از نظر این مدیران بسیاری از مشکل‌ها در تأمین مواد اولیه با کیفیت مربوط به عدم برنامه‌ریزی، عدم سرمایه‌گذاری و نبود پژوهش‌های اصولی و علمی در بخش کشاورزی، دامداری و گاو‌داری در کشور است. یکی از مدیران این مسئله را این طور مطرح کرد:

«دامدار اونجا فقط یاد نگرفته که یه علوفه بده به گاو و یه شیری بده، این تموم شه بره. اونها میان رو سیستم‌هاشون، رو مزرعه‌هاشون، رو بهتر نتیجه گرفتن از گاوها کار می‌کنند تا بتونن شیر خوبی بگیرند که بتونند لبنیات خوبی تولید کنند. ما در ابتدای کار چه حمایتی از دامدارها می‌کنیم؟» (کد ۱۲).

علاوه بر این هزینه‌های بالای تولید و هزینه‌های سربار تولید به افزایش قیمت تمام‌شده محصول‌ها منجر شده و توان رقابت در بازارهای جهانی را از شرکت‌های ایرانی سلب کرده است. مدیران بر این نکته اشاره داشتند که دغدغه بقا و رقابت در بازار داخل کشور در سال‌های گذشته، سبب پس‌رفت فعالیت صادراتی بسیاری از شرکت‌های لبنی بوده است. یکی از مدیران در این زمینه می‌گوید:

«در چند سال اخیر اکثر شرکت‌های لبنی به این فکر بودن که از بازار داخلی هم حذف نشن و شرکت شون بسته نشه. اینکه بخوان سرمایه‌گذاری کنن و وارد بازارهای جهانی بشوند براشون دیگه خیلی خیلی رویایی بود» (کد ۱۲).

بسیاری از شرکت‌های لبنی به دلیل مشکل تأمین مالی و کمبود نقدینگی توان سرمایه‌گذاری روی پروژه‌های توسعه و پژوهشی و همچنین ورود فناوری‌های پیشرفته را ندارند، در حالی که حفظ موقعیت رقابتی به سرمایه‌گذاری در R&D، نوآوری و پیشرفت تکنولوژیکی نیاز دارد. آنهایی که روش‌های تولید خود را ارتقا می‌دهند، به فروش محصول‌ها و خدمات خود در بازارهایی با بیشترین پتانسیل سودآوری قادر هستند. یکی از مدیران که روی این موضوع تأکید زیادی دارد این طور بیان می‌کند:

«کلاً از نظر مالی شرکت‌های تولیدکننده شرایط خوبی ندارند توی مملکت ما..... پول و درآمدی ندارن که از قبل کنار گذاشته باشن برای توسعه صادرات» (کد ۸).

علاوه بر موارد بیان‌شده، نکته‌ای که بیشتر مدیران به آن اشاره داشتند بهره‌مندی از لابی‌های دولتی بود. از نظر این مدیران شرکت کاله در کنار تنوع گسترده محصول‌ها، سرمایه‌گذاری‌های برنامه‌ریزی‌شده در صادرات، تیم‌های پژوهش و بازاریابی قوی و تجربه زیاد صادراتی، از پشتوانه‌های ویژه دولتی نیز بهره‌مند بوده که در توسعه فعالیت‌های صادراتی و غلبه بر موانع صادراتی آنها مؤثر بوده است. یکی از مدیران در رابطه با این موضوع می‌گوید:

«استفاده از منابع فرق می‌کنه. یسری می‌تونند ارتباطات دولتی داشته باشن و کمک‌های بیشتری دریافت کنند» (کد ۶).

این مدل ذهنی در شرکت‌های چوپان و می‌ماس، برجسته‌تر از سایر شرکت‌های مورد مطالعه است.

**۴. مدل ذهنی سودگرا:** این مدل ذهنی از سه تم فرعی «نگرش سودمحور»، «فقدان چشم‌انداز صادرات جهانی» و «تصور نامطلوب از کشور» تشکیل شده و به لحاظ فراوانی، چهارمین مدل ذهنی میان مدیران شرکت‌های لبنی است. در تفکر این مدیران، فرهنگ سودجویی و تمرکز صرف سرمایه‌گذاران و صاحبان کسب‌وکار روی سودآوری، مانع توسعه فعالیت‌های صادراتی شرکت‌های لبنی به بازارهای فرامنطقه‌ای بوده و از این رو سرمایه‌گذاران به علت زیان‌های احتمالی در سال‌های اولیه، توسعه سرمایه‌گذاری را به‌صرفه نمی‌دانند. یکی از مدیران در این زمینه می‌گوید:

«سه‌م شرکت، بیشتر از مدیران هست. سرمایه‌گذاری بکنند که این اتفاق (جایگاه در بازار جهانی) بتونه بیفته. یعنی به چشم سودآوری نگاه نکنند به صادرات.»

«در صادرات به‌خاطر بازار رقابتی مجبوریم، جنسمون رو خیلی ارزون تر صادر کنیم. شرکت‌هایی که توانایی فروش داخلی رو دارن، کمتر رو بازار صادراتی شون کار می‌کنند، داخل هم از نظر سوددهی براشون بهتره و راحت‌ترن» (کد ۱۰).

نکته شایان توجهی که برخی مدیران بر آن تأکید داشتند این بود که برخی از شرکت‌ها به دلیل سود و منافع کوتاه‌مدت و به‌منظور سودآوری بیشتر، کیفیت محصول‌های صادراتی خود را کاهش داده و علاوه بر اینکه در بلندمدت بخش زیادی از بازار صادراتی را به رقبای خارجی واگذار کرده‌اند، با ایجاد عدم اطمینان در رابطه با شرکت‌های ایرانی، به سایر تولیدکنندگان نیز لطمه زده‌اند. این نگرش از این نشئت می‌گیرد که در مدل ذهنی صاحبان کسب‌وکار، صادرات در اولویت قرار ندارد و تمرکز شرکت‌ها روی بازار داخلی است. به همین دلیل فقدان نگرش جهانی و همه‌جانبه به صادرات در شرکت‌های لبنی محسوس است. یکی از مدیران به‌خوبی به این فقدان نگرشی اشاره کرده است:

«دیدگاهمون رو باید صادراتی کنیم. دنبال سودآوری از صادرات نباشیم. امروزه به فکر این باشیم صادر کنیم تا در دنیا دیده بشیم، محصولمون به همه دنیا برسه. حالا سال‌های آتی به فکر سودآوری باشیم. به فکر سرمایه‌گذاری باشیم بیشتر» (کد ۱۰).

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که این مدل ذهنی در شرکت‌های فجر شاهرود، می‌ماس و چوپان برجسته‌تر از سایر شرکت‌های لبنی بوده و در شرکت‌های مانیزان و صدر البرز نیز چنین مدل ذهنی وجود ندارد.

**۵. مدل ذهنی زیرساخت‌گرا:** «عدم ثبات اقتصادی»، «زیرساخت‌های حمل‌ونقل ضعیف» و «عقب‌ماندگی کشور» تم‌های فرعی تشکیل‌دهنده این مدل ذهنی بودند. عدم ثبات اقتصادی به‌واسطه نوسان ارز و دلار، نرخ بالای تورم، نوسان‌های موجود در بازار، اطمینان نداشتن از آینده و شرایط اقتصادی کشور، امنیت سرمایه‌گذاری را از میان برده است. یکی از مشارکت‌کنندگان درباره عدم امنیت سرمایه‌گذاری این طور اظهار کرد:

«ما حتی زمین‌ها و سوله‌ها هم ساختیم، آماده هست ولی هی امروز و فردا می‌کنیم ببینیم واقعاً شرایط چی می‌شه. بدوینیم یک سال نرخ دلار ثابت می‌مونه شما شک نکنید بلافاصله پروژه‌های بعدی رو استارت می‌زنیم تمومشون می‌کنیم. ولی خب این واقعاً این اطمینان وجود نداره» (کد ۴).

علاوه بر این، تحریم‌های اقتصادی و تحریم‌های بانکی، فرصت رقابت در شرایط برابر را از شرکت‌های لبنی ایرانی سلب کرده و بسیاری از شرکت‌ها را در واردات مواد اولیه، تبادل‌های مالی و مسائل گمرکی با مشکل‌های متعددی روبه‌رو کرده است.

در این مدل ذهنی، زیرساخت‌های ضعیف اقتصادی کشور مانع بزرگی در مسیر توسعه فعالیت‌های صادراتی شرکت‌های ایرانی بوده و سبب عقب ماندن آنها از بازارهای جهانی شده است. در کنار این مسئله، در بسیاری از موارد شرکت‌های ایرانی به علت نداشتن زیرساخت‌های حمل‌ونقل یا افزایش قیمت تمام‌شده حاصل از هزینه‌های حمل‌ونقل، از توسعه فعالیت‌های صادراتی خود صرف نظر کرده و به‌مرور زمان بخشی از سهم بازار صادراتی خود را از دست داده و به رقابتی خارجی واگذار کرده‌اند. یکی از مدیران که بر اهمیت این موضوع تأکید زیادی دارد می‌گوید:

«هنگ کنگ و تایلند، مالزی و اندونزی واقعاً چندین و چند بار مشتری خوب داشتیم، درخواست داشتیم اومدن رفتن ولی در عمل به‌خاطر مشکلاتی که در حمل‌ونقل بوده و نهایتاً باز بر می‌گرده به زیرساخت‌های کشور که نبوده، نتونستیم باشون کار کنیم. من فکر می‌کنم این مشکلات باعث می‌شه که نشه فکر بلندمدت جهانی داشت» (کد ۴).

از نظر مدیران، دولت با حمایت از شرکت‌های ایرانی از طریق قرار دادن کشتی و خطوط هوایی، می‌تواند برای شرکت‌ها بستر پیشرفت و صادرات جهانی را فراهم کرده و هزینه‌های حمل‌ونقل آنها را کاهش دهد، اما در حال حاضر چنین زیرساختی برای شرکت‌های ایرانی مهیا نیست.

عقب‌ماندگی کشور، از سایر موانع توسعه صادرات به بازارهای فرامنطقه‌ای است. در این مدل ذهنی به‌دلیل عدم پیشرفت صنایع تولیدی و به‌خصوص سنتی بودن صنعت لبنی در ایران و خودکفا نبودن صنعت لبنی به‌دلیل وابستگی زیاد به واردات مواد اولیه، بستر لازم برای رقابت در بازارهای جهانی وجود ندارد. نظر دو تن از مدیران در این باره را می‌خوانیم:

«صنایع ما این قدر پیشرفته نیستند که بخوان با رقبای جهانی رقابت کنند مضاف بر اینکه به نظر من، اون قدر کشور پیشرفته نشده که ما بخواهیم خودمون رو سطح جهانی مطرح کنیم» (کد ۷)

«ایران به خاطر تحریم‌هاش فقط می‌تونه وارد کننده باشه. نمی‌تونه به موازات بقیه و این قدر به‌روز باشه» (کد ۱).

این مدل ذهنی، برجسته از سایر مدل‌های شناسایی شده در شرکت دایتی است.

**۶. مدل ذهنی نهادگرا:** این مدل ذهنی به درگیری شرکت‌ها با سازمان‌های ایرانی در پروسه صادرات معطوف بوده و بر دو تم فرعی «پیچیدگی‌های اداری پروسه صادرات» و «بار مالیاتی و تعرفه‌های گمرکی» مشتمل است. در تفکر این مدیران، تشریف‌های اداری و لزوم به اخذ مجوزهای مختلف برای صادرات به طولانی شدن پروسه صادرات منجر شده و با توجه به محدودیت تاریخ مصرف محصول‌های لبنی در عمل به مانع بزرگی در مسیر توسعه صادرات شرکت‌ها تبدیل شده است. بوروکراسی‌های دست و پاگیر در سازمان‌های ایرانی از جمله اداره استاندارد، اداره بهداشت، اداره گمرک و سازمان امور مالیاتی روند صادرات را برای مدیران به فرایندی زمان‌بر، سخت و خسته‌کننده تبدیل کرده است. به‌طوری که مدیران مدت زمان زیادی از زمان کاری خود را درگیر حل کردن مسائل شرکت با سازمان‌های داخلی هستند. به بیان دیگر، زمانی را که مدیران باید برای برنامه‌ریزی روی صادرات و پروژه‌های پژوهشی و توسعه‌ای مصرف کنند، صرف بوروکراسی‌های دست و پاگیر اداری می‌شود و این مرحله زمان‌بر و خسته‌کننده در کنار احساس یأس و ناامیدی از حل مشکل‌ها طی این فرایند، انگیزه توسعه صادرات را نیز در آنها از بین می‌برد. یکی از مدیران با تأکید زیاد بر این مسئله می‌گوید:

«یعنی اینقدر دردسر زیاده که خود یکی از دلایلی که شرکت‌ها نمی‌تونند صادر کنند اینه که این قدر درگیر بدبختی‌های داخل هستن. یعنی اسمش اینه که ما از خارج تحریم هستیم ما از هر دو طرف تحریم هستیم... بوروکراسی داخل ایران ما رو تحریم کرده» (کد ۱).

نبودن انسجام میان سازمان‌های دولتی نیز بر مشکل‌های بیان شده افزوده و موجب سردرگمی شرکت‌ها شده است. یکی از مدیران می‌گوید:

«به نظر من تا اون اتحاد و یک‌دستی به وجود نیاد نه فقط لبنیات، هیچ صنعتی نمی‌تونه اون شکل جهانی رو پیدا کنه. امروز سازمان دامپزشکی یه چیزی می‌گه، سازمان بهداشت یه چیزی می‌گه. هر کی ام کار خودش رو می‌کنه و تو مسیر خودش. یکی داره به شرق حرکت می‌کنه یکی داره به غرب حرکت می‌کنه. به خاطر همین تولیدکننده هم مستأصل میشه. بین درگیری‌های اینها می‌مونه و عملاً با این شرایط هیچ کاری نمی‌شه کرد» (کد ۴).

مسئله بعدی که مدیران با این مدل ذهنی به آن اشاره داشتند، بحث مالیات و گمرک است. عوارض گمرکی، زمان‌بر بودن ترخیص کالا از گمرک، به‌ویژه مالیات‌های سنگین و مختومه نشدن پرونده‌های مالیاتی شرکت‌ها از سایر موانع دست و پاگیر شرکت‌های لبنی در مسیر صادرات بوده که مدیران از رفع این موانع ناامید شده‌اند.

گفتنی است، در شرکت دنون که از شرکت‌های غیرصادراتی در این پژوهش است، مدل ذهنی نهادگرا، مدل ذهنی غالب است. در این شرکت، تأکید زیادی بر موانع نهادی به‌عنوان موانع صادرات می‌شود، در حالی که مدیران سایر شرکت‌های لبنی که خود به‌طور مستقیم درگیر فعالیت‌های صادراتی هستند، کمتر بر این مسئله تأکید داشته و به‌طور

کلی بر موانع بازاریابی، حاکمیتی و منابع تأکید بیشتری دارند. می‌توان این طور استدلال کرد که در شرکت دنون تمرکز زیاد بر مشکل‌های مربوط به رویه‌های صادرات تبدیل به مانعی برای شروع فعالیت‌های صادراتی این شرکت شده است، زیرا شرکت‌های دیگری که در عمل درگیر فرایند صادرات و بوروکراسی‌های اداری هستند تا این حد بر این مانع تأکید نداشته‌اند.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت نقش مدل‌های ذهنی و ادراک مدیریتی در تصمیم‌گیری‌ها از جمله تصمیم‌های مربوط به فعالیت‌های صادراتی شرکت، اگر بخواهیم درک و تحلیل درستی از رفتار صادرات داشته باشیم، در گام نخست باید مدل ذهنی مدیران از صادرات را شناسایی کنیم. این پژوهش از پژوهش‌های اندکی است که به‌طور اکتشافی روی رفتار صادرات انجام شده و به دنبال این است که با کشف و شناسایی مدل‌های ذهنی مدیران در فرایند صادرات، فهم خود را از تجارب و معانی ادراک‌شده مدیران شرکت‌های لبنی در رابطه با موانع صادرات افزایش دهد. در این پژوهش بر مبنای مصاحبه‌های انجام‌شده با مدیران دوازده شرکت لبنی صادراتی و غیرصادراتی و با استفاده از روش تحلیل تم، شش مدل ذهنی از موانع صادرات شناسایی شد. مدل‌های ذهنی شناسایی‌شده عبارت بودند از «مدل ذهنی بازرگرا»، «مدل ذهنی حاکمیت‌گرا»، «مدل ذهنی منبع‌گرا»، «مدل ذهنی سودگرا»، «مدل ذهنی زیرساخت‌گرا» و «مدل ذهنی نهادگرا».

به‌لحاظ فراوانی، مدل‌های ذهنی بازرگرا، حاکمیت‌گرا و منبع‌گرا به‌ترتیب به‌عنوان سه مدل ذهنی برجسته در شرکت‌های لبنی شناسایی شدند. از نظر مدیران مشارکت‌کننده در این پژوهش، محصول‌های لبنی ایران به‌لحاظ کیفیت، قیمت، تنوع محصول، و بسته‌بندی از مزیت رقابتی در بازارهای فرامنطقه‌ای برخوردار نیستند. پژوهش‌های پیشین در بررسی موانع صادرات در موضوع ضعف عملکرد بازاریابی بر آمیزه‌های بازاریابی (لئونیدو، ۲۰۰۴؛ استولن، ۲۰۱۰؛ آنر و همکاران، ۲۰۱۳ و کاهن و همکاران، ۲۰۱۵) متمرکز بوده‌اند و مقوله‌های برندمحور نبودن و جایگاه ضعیف بازاریابی در شرکت برای نخستین بار در این پژوهش مطرح شده‌اند. علم و اصول بازاریابی از جایگاهی جدی در شرکت‌های لبنی برخوردار نبوده و بسیاری از این شرکت‌ها هنوز با نگرشی سنتی اداره می‌شوند، به‌طوری که ضعف پژوهش‌های بازاریابی، برنامه‌ریزی مدون برای صادرات و برندسازی در شرکت‌های ایرانی چشمگیر است. ریشه این مسائل را می‌توان در نگرش صاحبان کسب‌وکار جست‌وجو کرد که در مدل ذهنی سودگرا به آن پرداخته شده است. هنوز در اکثر شرکت‌های لبنی، تولید داخلی در الویت قرار دارد و نگرش غالب صاحبان کسب‌وکار و مدیران، نگرش سودمحور است. فرهنگ سودجویی که برای نخستین بار در این پژوهش به‌عنوان یکی از موانع صادرات مطرح شده، فرهنگی غالب در شرکت‌های ایرانی است. مادامی که مبنای تمام فعالیت‌های شرکت، سودآوری بوده و به صادرات به‌عنوان یک فعالیت جانبی نگریسته شود و نگرش جهانی جایی در شرکت‌ها نداشته باشد، صاحبان کسب‌وکار بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها را به‌صرفه ندانسته و عزم راستی برای حضور در بازارهای فرامنطقه‌ای نخواهند داشت. اگر در مدل ذهنی سرمایه‌گذاران و مدیران، صادرات در الویت اول قرار گیرد و با رویکرد جهانی و همه‌جانبه به صادرات نگریسته شود، جایگاه برندسازی، پژوهش‌های بازاریابی، تیم‌های پژوهش و توسعه، برنامه‌های بلندمدت صادرات و تولید صادراتی در شرکت‌ها احیا شده و هیچ سرمایه‌گذاری به‌دلیل منافع کوتاه‌مدت، به از دست دادن اعتبار برند خود و خدشه‌دار کردن ملی در بازارهای

بین‌المللی راضی نخواهد شد. اگرچه تغییر نگرش مدیران و سرمایه‌گذاران برای گسترش فعالیت‌های صادراتی شرکت امری لازم محسوب می‌شود، اما به‌تنهایی برای رشد و توسعه صادرات محصول‌های لبنی در بازارهای بین‌المللی کافی نیست. مدل ذهنی حاکمیت‌گرا که به‌عنوان دومین مدل ذهنی غالب در شرکت‌های لبنی شناسایی شد، اهمیت زیاد نقش سیاست‌گذاری و حمایت‌های دولت را در ایجاد یا رفع موانع صادراتی مشخص می‌کند. در این مدل ذهنی دولت باید بستر مناسب برای توسعه صادرات را فراهم کند. پژوهش‌های پیشین در موانع دولتی توسعه صادرات بر نبود مشوق و حمایت دولتی و قوانین و مقررات نامطلوب کشور وطنی متمرکز بوده‌اند (یانوپولس و کفالاک، ۲۰۱۰؛ آنر و همکاران، ۲۰۱۳ و کاهن و همکاران، ۲۰۱۵) و تم‌های ضعف سیاست‌گذاری و ضعف تعاملی دولت از یافته‌ها و نوآوری‌های این پژوهش بوده است.

به‌روز نبودن کارکنان و نداشتن فناوری‌های به‌روز در کنار قابلیت‌های ناکافی تولید و مشکل‌های تأمین مالی از موانعی بود که در مدل ذهنی منبع‌گرا بر آن تأکید شده است. این مدل ذهنی در چارچوب تئوری منبع‌گرا تحلیل‌شدنی است. استدلال رویکرد RBV این است که شرکت‌ها از طریق توسعه و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌ها می‌توانند قدرت رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند. شرکت‌ها با منابع متمایز به‌دلیل مزیت رقابتی می‌توانند صرف نظر از تغییرهای محیطی خارجی به بقا و توسعه خود ادامه دهند. از یک سو، تحریم‌های اقتصادی منشأ بسیاری از عقب‌ماندگی‌های تکنولوژیکی شرکت‌ها بوده و از سوی دیگر، به‌علت بالا بودن هزینه‌های تولید شرکت‌های لبنی ایرانی از توان مالی کافی برای ورود فناوری‌های پیشرفته و سرمایه‌گذاری در توسعه صادرات برخوردار نیستند. هزینه‌های بالای تولید به افزایش قیمت تمام‌شده محصول‌های لبنی منجر شده و این محصول‌های به‌لحاظ قیمت از مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی برخوردار نیستند. بنابراین، سودآوری حاصل از فروش صادراتی در بازارهای فرامنطقه‌ای کمتر از فروش داخلی بوده و با توجه به غالب بودن نگرش سودمحوری، صاحبان کسب‌وکار از توسعه صادرات به بازارهای فرامنطقه‌ای صرف نظر می‌کنند. شرکت‌های معدودی نیز وجود دارند که به‌لحاظ توان مالی، نگرش صادراتی مدیریتی و سابقه طولانی صادرات علی‌رغم زیان، حاضر به گسترش صادرات و حضور در بازارهای فرامنطقه‌ای هستند. راماسونی و یانگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، لئونیدو (۲۰۰۴)، ارتگا - اورتیز و فرناندز اورتیز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) و کاهن و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهش‌های خود که در بستر کشورهای توسعه‌یافته انجام شده است به محدودیت منابع داخلی، قابلیت‌های ناکافی تولید و کمبود سرمایه در گردش به‌عنوان موانع صادرات اشاره کردند. اما مقوله‌هایی مانند لابی‌های دولتی، به‌روز نبودن شرکت و مسائلی مانند دغدغه بقا و مشکل تأمین مواد اولیه از دستاوردهای این پژوهش بوده که در بستر کشورهای در حال توسعه مانند ایران موضوعیت می‌یابد.

در مدل ذهنی ساختارگرا، مدیران عدم ثبات اقتصادی کشور وطنی را مهم‌ترین مانع سرمایه‌گذاری و توسعه فعالیت‌های صادراتی شرکت می‌دانند، در حالی که لئونیدو (۲۰۰۴) و آنر و همکاران (۲۰۱۳)، شرایط ضعیف اقتصادی در بازارهای خارجی را از موانع بین‌المللی شدن می‌دانند. علاوه بر این، گرچه در پژوهش‌های گذشته نرخ نامطلوب ارز (ناطق و نیاکان، ۱۳۸۸؛ تسفوم و لوتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ و آنر و همکاران، ۲۰۱۳) به‌عنوان یکی از موانع صادرات بررسی شده است، اما مواردی از جمله تحریم اقتصادی، تحریم بانکی، عدم امنیت سرمایه‌گذاری و نوسان بازار در این پژوهش برای نخستین

1. Ramaswami & Yang  
3. Tesfom & Lutz

2. Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz

بار به عنوان عوامل متزلزل کننده اقتصاد و موانع توسعه صادرات شناسایی شدند. هزینه‌های بالای حمل‌ونقل و ضعف زیرساخت‌های حمل‌ونقل نیز به عنوان یکی از موانع مهم و دست و پاگیر توسعه صادرات شرکت‌های لبنی شناسایی شدند که در پژوهش‌های کاهن و همکاران (۲۰۱۵)، آنر و همکاران (۲۰۱۳)، یانوپولس و کفالاکس (۲۰۱۰)، مورگان و کاتسیکاس<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) و راماسونی و یانگ (۱۹۹۰) نیز به آن توجه شده است. عقب‌ماندگی کشور جزء مقوله‌هایی است که برای نخستین بار در این پژوهش به عنوان یکی از موانع توسعه صادرات در مدل ذهنی ساختارگرا مطرح شده است. از نظر مدیران شرکت‌های لبنی، به علت پیشرفت نداشتن صنایع تولیدی در ایران و سنتی باقی ماندن صنعت لبنی از یک سو و وابستگی به واردات مواد اولیه از سوی دیگر، برای توسعه صادرات محصول‌های لبنی به بازارهای فرامنطقه‌ای و بازار کشورهای توسعه یافته زیرساخت لازم وجود ندارد.

مدل ذهنی نهادگرا، آخرین مدل ذهنی شناسایی شده در این پژوهش است که در شرکت‌هایی که هنوز وارد فعالیت‌های صادراتی نشده یا فعالیت‌های محدود صادراتی دارند، برجسته است. این مدل ذهنی به پیچیدگی‌های اداری پروسه صادرات، درگیری با سازمان‌های داخل کشور در پروسه صادرات و مشکل‌های مالیاتی و گمرکی معطوف است. علی‌رغم اینکه پژوهش‌های متعددی بر مشکل‌های رویه‌ای صادرات (لئونیدو، ۲۰۰۴؛ ارتگا - اورتیز و فرناندز اورتیز، ۲۰۱۰؛ آنر و همکاران، ۲۰۱۳؛ کاهیا، ۲۰۱۳؛ حقیقی و همکاران، ۱۳۸۷ و ناطق و نیاکان، ۱۳۸۸) و بار مالیاتی (کاهن و همکاران، ۲۰۱۵) تأکید داشته‌اند، در مدل ذهنی مدیران شرکت‌های لبنی این موارد موانع برجسته‌ای در مسیر توسعه صادرات نیستند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج این پژوهش، برای تسهیل توسعه صادرات شرکت‌های تولیدی، موضوع‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

تأثیر مدل ذهنی حاکمیت‌گرا، به وضوح در سایر مدل‌های ذهنی شناسایی شده مشهود بود. این موضوع اهمیت نقش دولت را در رفع بسیاری از موانع صادرات شناسایی شده در مدل‌های ذهنی این پژوهش آشکار می‌کند. حمایت‌های دولتی از جمله فراهم کردن تسهیلات با بهره کم، یارانه‌های دولتی، فراهم کردن زیرساخت‌های حمل‌ونقل، معافیت‌های گمرکی و مالیاتی شرکت‌های صادرکننده، در کاهش هزینه‌های تولید سهم بسزایی ایفا می‌کنند. با کاهش هزینه‌های جانبی تولید، از یک سو قیمت تمام‌شده محصول‌ها کاهش یافته و از سوی دیگر توان مالی شرکت برای ارتقای کیفیت محصول‌ها و به کارگیری فناوری‌های پیشرفته تولید و بسته‌بندی افزایش می‌یابد. بنابراین، قدرت رقابتی شرکت‌های لبنی در بازارهای بین‌المللی افزایش می‌یابد. وضع قوانین روشن در حیطه صادرات، ثبات قوانین، اعطای جایزه صادراتی، تقویت زیرساخت‌های مورد نیاز به خصوص زیرساخت حمل‌ونقل می‌تواند محرک‌های بسیار مؤثری برای توسعه فعالیت‌های صادراتی شرکت‌های ایرانی ایجاد کرده و بسیاری از موانع داخلی گسترش صادرات را رفع کند.

تعامل دولت با کشورهای پیشرفته و رایزنی در خصوص سرمایه‌گذاری‌های مشترک نیز می‌تواند راهگشای بسیار مؤثری در توسعه روابط بین‌المللی شرکت‌ها و توسعه صادرات به بازارهای فرامنطقه‌ای باشد. پیوند مسائل اقتصادی با روابط سیاسی در فضای تجارت بین‌الملل از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و به صورت مستقیم بر ارتقای سطح تولید



صادرات محور و دستیابی به بازارهای صادراتی جدید تأثیرگذار خواهد بود. دولت می‌تواند از طریق دعوت و میزبانی از هیئت‌های تجاری خارجی و مرتبط کردن آنها با صنایع تولیدی داخلی و همچنین استفاده از ظرفیت سفارتخانه‌ها و رایزنان بازرگانی خود در کشورهای مختلف بستر لازم برای سرمایه‌گذاری‌های مشترک، انتقال فناوری‌های پیشرفته تولید و دانش روز و عقد تفاهم‌نامه‌های تجاری را فراهم کند. ارتباط ضعیف دولت با صنعت نیز منشأ بسیاری از تصمیم‌های ناکارآمد و غیرواقع‌بینانه و همچنین نوسان قوانین در حیطه صادرات بوده است. اخذ این نوع تصمیم‌ها، به برنامه‌های صادراتی شرکت‌های لبنی لطمه‌های جبران‌ناپذیری وارد کرده و گاهی اوقات سبب از دست رفتن سهم بازار صادراتی این شرکت‌ها شده است. تقویت ارتباط دولت با صنعت و دخالت دادن بازرگانان و فعالان اقتصادی در تدوین برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های سازنده و اثربخش در حیطه صادرات خواهد بود. تغییر سیاست دولت در آزادسازی فضای رقابتی، رفع محدودیت‌های قیمت‌گذاری، آزادسازی واردات برای صادرکنندگان و به عهده گرفتن بخشی از هزینه‌های حمل‌ونقل نیروی محرکه‌ای برای ارتقای استانداردهای کیفی محصول‌ها، سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه، افزایش قدرت نقدینگی شرکت و رفع بسیاری از موانع مطرح‌شده در مدل‌های ذهنی بازرگرا، زیرساخت‌گرا منبع‌گرا خواهد بود.

علاوه بر موارد بیان‌شده، نقش قابلیت‌های بازاریابی در پشتیبانی از رشد بنگاه‌ها در بازارهای خارجی و توسعه کسب‌وکار در ادبیات بازاریابی بین‌الملل تأکید شده است (به نقل از اسفیدانی و همکاران، ۱۳۹۷). بر مبنای مدل ذهنی بازرگرا، هیئت مدیره و هیئت اجرایی شرکت باید به این باور برسند که بهترین راه برای موفقیت، در اولویت قراردادن بازار است. رویکرد صادراتی و چشم‌انداز صادرات جهانی باید در مدیران و کارکنان شرکت تقویت شود. مدیران شرکت‌ها در راستای تحقق بازرگرایی باید پژوهش و توسعه لازم را داشته و برای خلق ارزش افزوده جدید برای مشتریان روی برنامه‌های بلندمدت تمرکز داشته باشند. داشتن بخش صادراتی مستقل، ساختار بازاریابی صادرات، داشتن برنامه صادراتی مدون، تیم‌های تخصصی پژوهش و توسعه بازار و تنظیم بودجه صادراتی سبب تقویت رویکرد صادراتی و جایگاه بازاریابی در شرکت‌ها خواهد شد. علاوه بر این اخذ استانداردهای بین‌المللی و الزام به رعایت اصول این استانداردها، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و همکاری با برندهای مطرح جهان سبب تقویت برند شرکت‌ها، افزایش اعتبار برند و تسهیل ورود به بازارهای هدف خواهد شد.

بر مبنای مدل ذهنی نهادگرا، همان‌طور که مرتن در نقد بوروکراسی به جابه‌جایی اهداف اشاره داشته، در اینجا نیز، قوانین و مقرراتی که برای کمک به توسعه صادرات در این سازمان‌ها وضع شده‌اند، خود تبدیل به هدف و ارزش غایی شده و پافشاری بیش از اندازه بر این قوانین نه تنها این سازمان‌ها را از کمک به صادرکنندگان ناتوان کرده، بلکه خود به مانع بزرگی برای آنها تبدیل شده است. تمایل این سازمان‌ها به نظارت دقیق‌تر و بیشتر در پروسه صادرات، موجب به وجود آمدن مقررات بیشتر و رفتار استبدادی‌تر در آنها و در نهایت انعطاف‌ناپذیری در مقابل ارباب رجوع شده است. پیشنهاد می‌شود دولت از طریق اصلاح قوانین و مقررات‌زدایی به منظور کاهش بوروکراسی‌های اداری و ابلاغ آن به وزارتخانه‌های تخصصی شرایطی را فراهم کند تا صادرکنندگان بتوانند در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه مواد اولیه مورد نیاز خود را وارد کرده و کالاهای تولیدی خود را به بازارهای هدف برسانند. این مسئله در زمینه محصول‌های لبنی

که فسادپذیر بوده و تاریخ مصرف محدودی دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر این با توجه به اینکه صادرکنندگان در فرایند صادرات با سازمان‌های متعددی سر و کار دارند، ایجاد هماهنگی میان این سازمان‌ها و حذف روال‌های کاری تکراری و گاهی اوقات متناقض از ضروریات است.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد پژوهشی برای آینده

هنگام تفسیر نتایج این پژوهش نیز همانند هر کار پژوهشی، باید محدودیت‌های خاصی را در نظر داشت. ضعف پژوهش‌های جامع در داخل کشور در زمینه مدل‌های ذهنی یا موانع توسعه صادرات به‌عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش در مقایسه یافته‌ها و بررسی دقیق‌تر نتایج است. این پژوهش بر شناسایی محتوای مدل ذهنی مدیران شرکت‌های لبنی از موانع توسعه صادرات متمرکز بوده است. به‌کارگیری تلفیقی از روش‌های نردبانی، روش استخراج استعاره زالتمن<sup>۱</sup> و روش شبکه خزانه<sup>۲</sup>، سبب تعمیق درک ما از محتوا و ساختار مدل‌های ذهنی به‌طور هم‌زمان می‌شود. ZMET از استعاره برای استخراج و شناسایی مفاهیم مهم و اغلب دست‌نیافتنی استفاده می‌کند که به‌همراه روش نردبانی برای شناسایی ارتباط ساختاری بین این مؤلفه‌ها، روشی مفید برای استخراج و ترسیم محتوا و ساختار مدل‌های ذهنی ارائه می‌دهد. به‌دلیل مشغله زیاد مدیران شرکت‌های لبنی، به‌کارگیری این روش‌ها در این پژوهش به‌دلیل فرایند زمان‌بر و مرحله‌ای آنها به‌لحاظ اجرایی امکان‌پذیر نبود.

علاوه بر این، پژوهش‌های آتی می‌توانند با به‌کارگیری متدهای حوزه نگاشت‌شناختی<sup>۳</sup>، ارتباط‌ها و وابستگی‌های بین مؤلفه‌های کیفی شناسایی شده را کشف و تحلیل کرده و ساختار مدل ذهنی را ترسیم کنند. روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری<sup>۴</sup> یکی از رایج‌ترین روش‌ها در این حوزه است که ساختاری سلسله‌مراتبی را مبتنی بر اهمیت یا تأثیرگذاری مؤلفه‌ها بر هم فراهم می‌کند. یافته‌های این پژوهش علاوه بر ضرورت پژوهش‌های مشابه در نمونه‌های متفاوت به آزمون‌های آماری بیشتری برای تجزیه و تحلیل تفاوت میان مدل‌های ذهنی شناسایی شده بر مبنای متغیرهایی مانند نوع صنعت، اندازه شرکت، سابقه فعالیت شرکت، عملکرد صادراتی شرکت و ... برای توسعه چارچوبی جامع و بومی نیاز دارد.

### منابع

- اسفیدانی، محمدرحیم؛ حسنقلی پور یاسوری، طهموت؛ ترکستانی، محمدصالح؛ روحانی، امیررضا (۱۳۹۷). نوع شناسی رفتار صادراتی بنگاه‌های صادرکننده در صنعت برق ایران، مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱)، ۳۰-۱.
- بخشی‌زاده برج، کبری؛ حاجی جعفر، علی؛ نصیری، حامد (۱۳۹۷). ترسیم نقشه ذهنی مشتریان فروشگاه اینترنتی دیجی کالا با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن (زیمت). مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱)، ۷۲-۴۹.
- حقیقی، محمد؛ فیروزیان، محمود؛ نجفی مجد، صمد (۱۳۸۷). شناسایی عوامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی در صنعت مواد غذایی. مدیریت بازرگانی، ۱(۱)، ۳-۲۰.
- خلیلیان، مهرزاد (۱۳۸۷). تحلیلی بر اهمیت صادرات در ایران. فصلنامه احیا، ۲۳(۶)، ۴-۳.

1. ZMET  
3. Cognitive mapping

2. Repertory grid technique  
4. ISM

دانایی فرد، حسن؛ امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی، تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.

سلطانی، مرتضی؛ محمدیان، بهزاد (۱۳۹۵). گفتمان کاوی الگوهای ذهنی مشتریان مردد: کاربست روش کیو. *مدیریت بازرگانی*، ۸(۲)، ۳۳۹-۳۵۴.

شبکه اطلاع‌رسانی تولید و تجارت ایران (۱۳۹۶). ۱۲ شهریور. این متن را می‌توانید در آدرس زیر بخوانید:  
<http://www.shatanews.ir>

شرفی، وحید؛ ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ زارعی، عظیم؛ فیض، داود (۱۳۹۶). شناسایی و دسته‌بندی ذهنیت کارآفرینان نسبت به قلمرو اکوسیستم بازاریابی بین‌المللی با استفاده از روش کیو. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۳)، ۵۵۱-۵۷۲.

شهمیرزادی، شبنم (۱۳۸۷). *گزارش وضعیت تعاونی‌های تولیدی صنایع غذایی*. وزارت تعاون، معاونت نظارت و بهره‌برداری، دفتر تعاونی‌های تولیدی.

کرم پور، عبدالحسین؛ شریفی، کیومرث؛ شفابخش، شهلا (۱۳۹۱). ارائه مدلی برای ارزیابی تأثیر اجزای رویکرد مبتنی بر منابع بر عملکرد صادراتی براساس استراتژی رهبری هزینه در صنعت کانی غیرفلزی. *مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۲)، ۱۱۳-۱۲۸.

میرقربانی گنجی، موسی (۱۳۹۲). بررسی موانع توسعه صادرات غیرنفتی و شناسایی عوامل تقویت‌کننده صادرات. *صنعت هوشمند*، ۱۶(۱۰)، ۲۳-۲۹.

ناطق، محمد؛ نیاکان لاهیجی، نازیلا (۱۳۸۸). بسترسازی توسعه صادرات با تأکید بر محدودیت‌ها، محرک‌ها و عملکرد صادراتی. *بررسی‌های بازرگانی*، ۳۷(۳)، ۴۳-۵۵.

## References

- Arteaga-Ortiz, J., & Fernandez-Ortiz, R. (2010). Why don't use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Aucamp, S. (2002). *Identification of mental models of managers with reference to success criteria for brokers*. Master thesis. University of Johannesburg.
- Bakhshizadeh Borj, K., Haji Jafar, A., Nasiri, H. (2018). Eliciting Mental Map of the Customers of Digikala E-Stores Using Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET). *Journal of Business Management*, 10(1), 49-72. (in persian)
- Baldauf, A., Cravens, D.W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Cahen, F.R., Lahiri, S., & Borini, F.M. (2015). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973-1979.
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., & Song, M. (2010). The impact of industry environment on early market entry decisions by B2B managers in the US and Japan. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 832-843.

- Da Rocha, A., Freitas, Y. A., & Dilva, J. F. D. (2008). Do perceived export barriers change over time? A longitudinal study of Brazilian exporters of manufactured goods. *Latin American Business Review*, 9(1), 102–128.
- Danaeifard, H., & Emami, S.M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. (in Persian)
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Denzan, A.T. & North, D.C. (1994). Shared mental models: ideologies and institutions. *Kyklos*, 47(1), 3-31.
- Di Benedetto, C.A., & Song, M. (2008). Managerial perceptions of global pioneering advantage: Theoretical framework and empirical evidence in the U.S. and Korea. *Industrial Marketing Management*, 37, 863–872.
- Esfidani, M., Hasangholipour Yasouri, T., Rohani, A. (2018). Typology of Export Behavior of Exporting Firms in Iran Electrical Industry. *Journal of Business Management*, 10(1), 1-30. (in persian)
- Fernandez, Z. Nieto, M.J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium- Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Gray, M.S., & Wood, R.E. (2011). Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32 (6), 569-594.
- Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports in Japan. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 469-485.
- Haddoud, M.Y., Jones, P., & Newbery, R. (2018). Export Intention in Developing Countries: A Configuration Approach to Managerial Success Factors. *Journal of Small Business Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12470>.
- Haghighi, M., Firouzian, M., & Najafi Majd, S. (2009). Identification of the Determining Factors of the Export Performance in the Food Industries. *Journal of Business Management*, 1(1), 3-20. (in Persian)
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4), 513 – 534.
- Kahiya, E.T., & Dean, D.L. (2014). Export performance: multiple predictors and multiple measures approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26 (3), 378 – 407.
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 12–23.
- Karakaya, F. & Yannopoulos, P. (2010). Defensive strategy framework in global markets. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1077 – 1100.
- Karampour, A., Sharifi, K., Safabakhsh, S. (2012). Designing a Model for Assessing the Effects of Resource-Based Approach on Export Performance Based on Cost Leadership Strategy in Non Metal Mineral Industry. *Journal of Business Management*, 4(2), 113-128. (in Persian)

- Katsikea, E., Theodosiou, M. and Morgan, Robert, E. (2007). Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2), 270-293.
- Khaliliyan, M. (2009). An analysis of the importance of exports in Iran. *Ehyaa*, 6(23), 3-4. (in Persian)
- Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E., & Felício, J. A. (2013). The internationalization of small firms: The relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), 172–195.
- Leonidou, L.C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6 (2), 1–28.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers, *International Marketing Review*, 24 (6), 735 – 770.
- Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about “global mindset”: Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231–258.
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F., & Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms: personal factors revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Mirghorbani Ganji, M. (2013). Examining barriers to developing non-oil exports and identifying export boosters. *Intelligent industry*, 16(10), 23-29. (in Persian)
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Export stimuli: Export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6(5), 477–499.
- Nategh, M., & Niyakan Lahiji, N. (2009). Establishing export development with emphasis on constraints, stimuli and export performance. *Commercial Surveys*, 7(37), 43-55. (in Persian)
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Diez, J.A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64.
- Nyilasy, G., R. Canniford, & Kreshel, P. (2013) Ad Agency Professionals' Mental Models of Advertising Creativity. *European Journal of Marketing*, 47(10), 1691-1710.
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2007). Entry barriers of small and medium-sized software firms in the Japanese market. *Thunderbird International Business Review*, 49(6), 689–705.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254–272.

- Ramaswami, S.N., & Yang, Y. (1990). Perceived barriers to exporting and export assistance requirements in Cavusgil, S.T. and Czinkota, M.R. (Eds.), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Quorum Books, Westport, CT.
- Rust, R.T., Moorman, C., & van Beuningen, J. (2016). Quality Mental Model Convergence and Business Performance. *International Journal of Research in Marketing*, 33 (1), 155-171.
- Rydén, P., Ringberg, T., & Wilke, R. (2015). How managers' shared mental models of business-customer interactions create different sensemaking of social media. *Journal of Interactive Marketing*, 31(3), 1-16.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill. (2009). *A Research methods for business students*. Milan: Pearson Education.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences*. (3rd ed.). New York: Teachers College.
- Senge, P.M. (1992). Mental models. *Planning Review*, 20(2), 4 – 44.
- Shahmirzadi, S.H. (2009). *Report on the Status of Food Industry Cooperatives*. Ministry of Cooperatives, Deputy of Supervision and Operation, Office of Manufacturing Cooperatives. (in Persian)
- Sharafi, V., Maleki Minbashrazgah, M., Zarei, A., Feiz, D. (2017). Identification and Classification of Entrepreneurial Thinking to the Issue of International Marketing Ecosystem Using Q Method. *Journal of Business Management*, 9(3), 551-572. (in Persian)
- Shatanews (2017). Available in: <http://www.shatanews.ir>. (in Persian)
- Simpson, C.L., & Kujawa, D. (1974). The export decision process: an empirical inquiry. *Journal of international business studies*, 5(1), 107-117.
- Sinkovics, R.S., Kurt, Y., & Sinkovics, N. (2018). The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs. *International Business Review*, 27(5), 1065-1079.
- Soltani, M., Mohammadian, B. (2016). Discourse analysis of Hesitant Customers mental models. *Journal of Business Management*, 8(2), 339-354. (in Persian)
- Song, M., Zhao, Y.L. & Di Benedetto, C.A. (2013). Do perceived pioneering advantages lead to first-mover decisions? *Journal of Business Research*, 66(8), 1143-1152.
- Sousa, C.M.P., Martínez-López, F.J. & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10 (4), 343-374.
- Stolan, M.C. (2010). *Internationalisation and international marketing: export behavior, international marketing strategy and export performance in Spanish small and medium-sized enterprises*, doctoral thesis. University of Barcelona.
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40, 255–266.
- Stubbart, C.I. (1989). Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, 26(4), 325-347.

- Suárez-Ortega, S.M., & Álamo-Vera, F.R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), pp:258 – 279.
- Teichert, T., von Wartburg, I., & Braterman, R. (2006). Tacit meaning in disguise: Hidden metaphors in new product development and market making. *Business Horizons*, 49(6), 451-461.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800–813.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Wiesner, R. & Poole, N. (2009). Managing change: mental models of SME managers. In: *SEAAZ 2009: Start Small - Think Big, 31 Aug - 2 Sep 2009*, Wellington, New Zealand.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. Open University Press.
- Wood, A., Logar, C.M., & Riley Jr, W.B.(2015). Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises. *Journal of Business Research*, 68, 2358–2365.
- Wu, T., Wu, Y.J., Tsai, H., & Li, Y. (2017). Top Management Teams' Characteristics and Strategic Decision-Making: A Mediation of Risk Perceptions and Mental Models. *Sustainability*, 9(12), 1-15.
- Yannopoulos, P., & Kefalaki, M. (2010). Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models. *Journal of Business and Policy Research*, 5, 54 – 56.