

Research Paper

Conceptual model of internationalization of Small and medium-sized enterprises based on innovation in business model

Jahangir Yadollahi Farsi^{*1} , Sohrab Pourmaddah² ¹ Faculty of Management-Faculty of Tehran Entrepreneurship² University of Tehran Kish International Campus[10.22080/jem.2025.27809.3958](https://doi.org/10.22080/jem.2025.27809.3958)**Received:**

October 21, 2024

Accepted:

June 10, 2025

Available online:

September 18, 2025

Keywords:

Internationalization, innovation in business model, small and medium businesses

Abstract

Due to the rapid growth of technologies and rapid changes in global markets, internationalization is very vital for small and medium-sized businesses. The purpose of this research is to present a conceptual model of internationalization of small and medium businesses based on innovation in the business model. Here we used a mixed research method. This research is practical in terms of the purpose of the research and it is a descriptive survey according to the descriptive method. The tools used in this research was an interview in the qualitative phase and a questionnaire in the quantitative phase. The results obtained from the research show that all the variables in the business model include customer segmentation, customer interaction, distribution channels and customer communication, value proposition for customers, key activities, key resources, key partners. For customers, income and expenses with different intensities have a positive and significant impact on the internationalization of small and medium businesses. Considering that the factor of key resources has the greatest impact on the internationalization of small and medium businesses, therefore, it is necessary to understand the requirements of global changes in technology in the field of new technologies in order to take advantage of all kinds of capabilities in the field of learning, financing and he paid special attention to infrastructures as well as the establishment of communication networks in the field of internationalization and considered all the expenses incurred in this direction as a valuable investment that will definitely lead to a return on investment.

***Corresponding Author:** Jahangir Yadollahi Farsi**Address:** Faculty of Tehran Entrepreneurship**Tel:** 09121395874**Email:** jfarsi@ut.ac.ir

1. Introduction

In today's world, small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly face challenges related to internationalization and competition in global markets. These challenges arise from the rapid pace of technological change and evolving business environments. Entering global markets and competing with international firms requires innovative strategies in business models and the ability to seize opportunities internationally. The internationalization of these types of businesses is a complex and multi-dimensional process that demands specific and practical conceptual models. Business model innovation is often regarded as one of the most crucial factors for SMEs to succeed internationally. Therefore, this research aims to develop a conceptual model for the internationalization of SMEs based on business model innovation.

2. Methodology

This research is applied and employs a mixed-methods approach, combining both qualitative and quantitative techniques. In the qualitative phase, after reviewing the relevant theoretical literature on internationalization and business model innovation, the key theories and models were identified. Following this, semi-structured interviews were conducted with experts in the SME sector who had experience in international markets. These interviews used snowball sampling, and after seven interviews, data saturation was achieved. The experts included entrepreneurs with at least five years of experience as board members or CEOs in SMEs. Based on the qualitative data, axial and selective coding were performed, resulting in the development of a nine-dimensional business model canvas. In the quantitative

phase, a 49-question survey was created and distributed to 273 active participants in the field. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan table. The survey addressed various aspects of the business model canvas and their impact on internationalization. After data collection, statistical analyses were performed using PLS software, which is especially suited for complex quantitative analyses and structural equation modeling. Experts confirmed the validity of the survey, and its reliability was verified with a Cronbach's alpha of 0.941.

3. Findings

The findings reveal that all elements of the business model canvas, including customer segmentation, customer engagement, distribution channels, value proposition, key activities, key resources, key partnerships, revenue, and cost structures, significantly impact the internationalization of SMEs. Among these, 'key resources' stand out as the most influential factor in the internationalization process. These key resources may encompass skilled human resources, technological infrastructure, and financial investments, all of which are vital for the success of SMEs in global markets.

Customer engagement is also crucial for a company's success when entering international markets. Building and maintaining strong relationships with customers, understanding their needs, and providing tailored solutions through various communication channels like social media, websites, and other innovative marketing methods greatly contribute to international growth. Additionally, a business's value proposition should clearly emphasize its competitive advantages over international

competitors, making its offerings unique and attractive to global customers.

Distribution channels, both physical and digital, also positively influence internationalization. SMEs that can leverage diverse and effective distribution networks can expand their reach and deliver products or services to a wider audience. This ability to access different markets, combined with strong customer relationship management, enhances a company's capacity to scale internationally. Likewise, key partnerships with local and international firms offer vital support to overcome entry barriers, navigate regulatory environments, and establish a presence in foreign markets.

Revenue streams and cost structures are integral to sustaining a business's operations during international expansion. Companies must strategically manage their finances to ensure that their investment in internationalization generates adequate returns. This involves optimizing operational costs, exploring new revenue opportunities, and maintaining profitability, even in the face of the complexities of entering foreign markets.

4. Conclusion

In conclusion, the internationalization of SMEs depends heavily on vital resources, including technological capabilities, financial resources, and human capital. The study emphasizes that understanding global technological advances, especially in new technologies, is crucial for improving learning capabilities, securing

financing, and developing the infrastructure necessary for internationalization. Firms that recognize and invest in these key areas will gain a competitive edge in the global market.

The study also emphasizes the importance of building strong international networks and forming strategic partnerships. These networks not only help with market entry but also give businesses the insights and resources needed to manage the complexities of global operations. Additionally, all costs involved in this process should be seen as valuable investments that will ultimately generate a return, as long as they are aligned with a well-planned internationalization strategy.

Overall, the findings of this research offer practical insights for SMEs looking to expand internationally. By focusing on business model innovation, especially in key areas such as customer engagement, distribution channels, and value proposition, businesses can increase their competitiveness and effectively address the challenges of international markets. The research also emphasizes the importance of resource allocation and financial planning in ensuring long-term sustainability in the global landscape.

Funding

There is no funding support for this research.

Conflict of Interest

The authors declared no conflict of interest.

علمی پژوهشی

ارائه مدل مفهومی بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر نوآوری
در مدل کسب و کارجهانگیر یداللهی فارسی^{*۱} ID، سهراب پورمداح^۲ ID^۱ استاد، عضو هیئت علمی و معاون آموزش و تحصیلات تکمیلی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
^۲ دانشجوی دکترا، دانشگاه پردیس بین المللی کیش[10.22080/jem.2025.27809.3958](https://doi.org/10.22080/jem.2025.27809.3958)

چکیده

با توجه به رشد سریع فناوری‌ها و تغییرات سریع در بازارهای جهانی، بین‌المللی سازی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط بسیار حیاتی است. هدف این تحقیق ارائه مدل مفهومی بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر نوآوری در مدل کسب و کار است. به منظور اجرای تحقیق حاضر از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شد. در بخش کیفی از روش پدیدارشناختی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده شد. محقق ضمن مرور ادبیات نظری تحقیق و تنظیم پروتکل مصاحبه به انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق در میان مدیران عامل صاحب تجربه فعال در عرصه بین الملل پرداخت. به منظور نمونه گیری در بخش کیفی از روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی بصورت همزمان استفاده شد و پس از ۷ مصاحبه حصول اشباع نظری داده ها صورت گرفت. داده های مستخرجه از مصاحبه ها به روش تکنیک تم، تحلیل شدند. در این راستا ابتدا ۱۴۵ کد باز بر مبنای عبارت کلامی شناسایی شد و سپس ۴۹ کد محوری بر مبنای ابعاد نه گانه بوم مدل کسب و کار استروالدر مشخص شد. مستند به یافته های بخش کیفی، پرسشنامه ۴۹ سوالی تهیه و در اختیار ۲۷۳ نفر از کارآفرینان و صاحبان کسب و کار عضو جامعه ۹۵۰ نفری عضو اتاق بازرگانی، صنایع و معادن استان مازندران قرار گرفت. روش تحقیق در بخش کمی توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. روایی پرسشنامه به تائید خبرگان قرار گرفت و پایایی گویه های پرسشنامه نیز طبق آزمون آلفای کرونباخ تائید شد. آزمون فرضیات در بخش کمی با آزمون مدل معادلات ساختاری به کمک نرم افزار پی ال اس مورد بررسی قرار گرفت و نتایج تحقیق بیانگر اثرگذاری تمامی ابعاد ۹ گانه مدل و مولفه های تشکیل دهنده آنها بر بین المللی سازی کسب و کارها می باشد و همچنین مشخص شد بعد منابع کلیدی با ضریب مسیر ۰/۹۶۴ بیشترین تاثیر بر بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط را دارد.

تاریخ دریافت:

۳۰ مهر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۲۰ خرداد ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۲۷ شهریور ۱۴۰۴

کلیدواژه ها:

بین المللی سازی، نوآوری در
مدل کسب و کار، کسب و
کارهای کوچک و متوسط^{*} نویسنده مسئول: جهانگیر یداللهی فارسی

آدرس: دانشگاه تهران

تلفن: ۰۹۱۲۱۳۹۵۸۷۴

ایمیل: jfarsi@ut.ac.ir

۱ مقدمه

توسعه فناوری‌های دیجیتال و همه‌گیری جهانی اخیر، شرکت‌ها را مجبور کرده است در نحوه ایجاد و کسب ارزش در بازارهای خارجی، نوآوری ایجاد کنند. در دنیای امروز، کسب و کارهای کوچک و متوسط نقش مهمی در رشد اقتصادی و توسعه پایدار دارند (لی و همکاران^۱، ۲۰۲۲). این کسب و کارها، به عنوان مهمترین منبع ایجاد شغل و افزایش تولید و نوآوری، از اهمیت بسیاری برخوردارند. اما، در مقابل چالش‌های بسیاری قرار دارند که می‌تواند روند رشد و توسعه آن‌ها را محدود کند. یکی از این چالش‌ها، کمبود منابع مالی و فنی است که برای سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و همچنین توسعه بازار و تبلیغات لازم است (کولوویچ^۲، ۲۰۲۲). برای حل این مسئله، بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط بر اساس نوآوری مدل کسب و کار، به عنوان یک راهکار مطرح شده است. بین المللی سازی به معنای گسترش فعالیت‌های کسب و کار در بازارهای بین المللی است. این رویکرد، به کسب و کارهای کوچک و متوسط امکان می‌دهد تا با فراهم کردن بازارهای جدید و افزایش دسترسی به منابع مالی و فنی بین المللی، به رشد و توسعه بیشتری دست یابند (اورز و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

مدل کسب و کار یک مفهوم توسعه یافته است و به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک برای ایجاد ارزش مشتری و تضمین مزیت رقابتی یک شرکت در نظر گرفته می‌شود. همانطور که شرکت‌ها بین المللی می‌شوند، با ایجاد تغییرات نوآورانه یا انطباق با مدل کسب و کار به عنوان ابزاری برای ایجاد، ارائه و جذب ارزش برای مشتریان، تامین کنندگان، و شرکای خود و ایجاد درآمد درگیر فرآیند نوآوری مدل کسب و کار می‌شوند (روبر و همکاران^۴، ۲۰۲۱). نوآوری عنوان عامل اصلی در مدل کسب و کار

برای کسب و کارهای کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است. نوآوری به معنای ایجاد و استفاده از ایده‌ها، فناوری‌ها، روش‌ها و فرآیندهای جدیدی است که منجر به بهبود عملکرد و افزایش تولید و رقابت‌پذیری کسب و کار می‌شود (بهاتی و همکاران^۵، ۲۰۲۱). با بهره‌گیری از نوآوری، کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌توانند بهبودهای محصولات و خدمات خود را ارائه دهند، هزینه‌ها را کاهش دهند، بازارهای جدید را فتح کنند و رقابت با شرکای بزرگتر را موفقیت‌آمیزتر کنند. بررسی‌ها نشان داد نوآوری مدل کسب و کار در محیط بازار فعلی، جایی که تغییرات سریع هستند و شرکت‌ها به صورت دیجیتالی در حال تغییر هستند، مناسب است (خاره و همکاران^۶، ۲۰۲۲).

نوآوری مدل کسب و کار زمانی اتفاق می‌افتد که شرکتی تغییرات بدیع و غیر ضروری در عناصر کلیدی مدل کسب و کار را طراحی و اجرا می‌کند. نوآوری مدل کسب و کار از طریق کسب منابع خارجی، ادغام و انطباق با قابلیت‌های داخلی، و بهره‌برداری از این ترکیبات جدید برای ایجاد و جذب ارزش به روش‌های جدید امکان پذیر است (آندرینی و همکاران^۷، ۲۰۲۱).

شرکت‌ها دائماً به دنبال فرصت‌های جدید کسب و کار بین‌المللی هستند تا کسب و کار خود را به بازارهای خارجی گسترش دهند (اورز و اندرسون^۸، ۲۰۲۱). با این حال، این امر مستلزم بازنگری مداوم در مورد مدل‌های کسب و کار موجود و نوآوری مدل‌های تجاری جدید برای جذب بهتر ارزش در بازارهای خارجی است. ماهیت پویا و چالش برانگیز محیط کسب و کار جهانی شرکت‌های بین‌المللی را به سمت بهبود مدل کسب و کار خود برای حفظ رقابت‌پذیری در بازارهای خارجی سوق می‌دهد (کولوویچ^۹، ۲۰۲۲).

⁵ Bhatti

⁶ Khare

⁷ Andreini

⁸ Evers & Andersson

¹ Li

² Colovic

³ Evers

⁴ Reuber

درک بهتر مکانیسم‌های مرتبط با مدل کسب و کار ضروری است زیرا بقای بلندمدت و عملکرد جهانی شرکت‌ها به توانایی آن‌ها در تنظیم و نوآوری مدل کسب و کار بستگی دارد. زمانی که شرکت‌های کوچک و متوسط با سابقه طولانی فعالیت در مرزهای ملی خود تصمیم می‌گیرند سفری بین‌المللی را آغاز کنند، باید در مدل کسب و کار موجود خود تغییراتی ایجاد کنند یا مدلی کاملاً جدید ایجاد کنند (هاسیبوان و همکاران، ۲۰۲۳).^۱ در حالی که تغییرات در مدل کسب و کار مطمئناً یکی از فرآیندهای تحولی کلیدی است که شرکت‌های کوچک و متوسط در طول بین‌المللی‌سازی انجام می‌دهند. در نتیجه، شرکت‌های کوچک و متوسط که نوآوری مدل کسب و کار را دنبال می‌کنند با دو نوع تنش اساسی روبرو هستند: میزان نوآوری مدل کسب و کار مورد نیاز برای فرآیند و روشی که مدیرعامل این نوآوری را هدایت می‌کند (اورز و همکاران، ۲۰۲۳).

مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد تحقیقات بین‌المللی سازی محدود به چند حوزه مشخص بوده است. بخشی از مطالعات تأکید بر ویژگی‌ها و نقش مدیر و کارآفرین در فرآیند بین‌المللی سازی دارند (آندرینی و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی استراتژی‌های منحصر به فردی که کسب و کارهای کوچک و متوسط برای بین‌المللی شدن انجام می‌دهند و ارزیابی میزان موفقیت آنها معیار اساسی ورود به بازار بین‌الملل این بنگاه‌ها است. بنابراین شناخت ملزومات بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط حائز اهمیت است.

بررسی تحقیقات داخلی و خارجی پدیده نوآوری مدل کسب و کار و پیامدهای آن را در زمینه فرآیند بین‌المللی شدن یک شرکت نشان می‌دهند. اگرچه این تحقیقات بینش‌های ارزشمندی را در مورد تقاطع نوآوری مدل کسب و کار و تحقیقات بین‌المللی سازی معتبر ارائه کرده است، ادبیات مبهم، عمدتاً تکه‌تکه و ترکیب نشده باقی می‌ماند،

بنابراین مانع از پیشرفت‌های نظری و تجربی در این زمینه می‌شود. علاوه بر این، برخی از مطالعاتی که نوآوری مدل کسب و کار را در زمینه کسب و کار بین‌المللی بررسی می‌کنند، اذعان کرده‌اند که نیاز آشکاری برای گرد هم آوردن مطالعات پراکنده ای که ساختارهای مرتبط با مدل کسب و کار را در این زمینه بررسی می‌کنند، وجود دارد. اگرچه مرورهای سیستماتیک متعددی درباره ادبیات مدل کسب و کار و نوآوری مدل کسب و کار وجود دارد، این بررسی‌ها بر پیوند نوآوری مدل کسب و کار با شرکت بین‌المللی متمرکز نیستند.

با توجه به اهمیتی که نوآوری در کسب و کارهای کوچک و متوسط و بین‌المللی سازی دارد و نوآوری در مدل کسب و کار یکی از اساسی‌ترین شیوه نوآوری است با این وجود تحقیقی جهت بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط با تمرکز بر نوآوری در مدل کسب و کارشان انجام نشده است. بر این اساس، در تحقیق حاضر تلاش خواهد شد بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر نوآوری در مدل کسب و کار مدل سازی شود. سوالی که محقق در تحقیق حاضر سعی در پاسخگویی به آنهاست عبارتند از: ابعاد و مولفه‌های مدل‌های کسب و کارهای بین‌المللی چیست؟ ابعاد و مولفه‌های مدل‌های کسب و کارهای کوچک و متوسط چیست؟ در بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط، چه بعدی از ابعاد مدل کسب و کار نیازمند نوآوری است؟ و چه نوآوری باید صورت گیرد؟ متغیرهای اثرگذار بر نوآوری مدل کسب و کار جهت بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط کدام‌اند؟ شدت تأثیر هر یک از متغیرهای اثرگذار بر نوآوری مدل کسب و کار جهت بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط به چه میزان است؟ متغیرهای تعدیلگر اثرگذار بر رابطه نوآوری مدل کسب و کار و بین‌المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط کدام‌اند؟ شدت تأثیر هر یک از متغیرهای تعدیلگر اثرگذار بر رابطه

¹ Hasibuan

شدن به عنوان یک فرآیند تجمعی یاد می شود که در آن روابط به طور مداوم برقرار، حفظ، توسعه، شکسته و منحل می شوند، دیدگاه متفاوتی وجود دارد که بیشتر بر بستر شبکه تمرکز می کند تا به اهداف کسب و کار دست یابند (آدوماکو^۳، ۲۰۲۳). بین المللی سازی می تواند مسیرهای متفاوتی را دنبال کند. بین المللی شدن کسب و کار مسیری آهسته، فزاینده و تکاملی را نشان می دهد. این شکل به دلیل عدم آگاهی در مورد بازارهای خارجی، عدم تمایل به فعالیتهایی با ریسک بالا و عدم اطمینان درک شده یا عوامل مرتبط توسط کسب و کارها دنبال می شود. به طور دقیق تر، این دیدگاه سنتی به این معنی است که کسب و کارها قبل از تصمیم گیری برای سرمایه گذاری در خارج از کشور، شروع به فعالیت در داخل کشور می کنند (ویلیامز و همکاران^۴، ۲۰۲۰). بنابراین، بین المللی سازی اغلب به عنوان فرآیند شامل چندین مرحله تعریف می شود که در آن دانش بازار در طول زمان به منظور کاهش بیشتر ریسک و عدم اطمینان برای فعالیتهای بین المللی به دست می آید. علاوه بر این، در طول زمان، ظهور فزاینده دیدگاه بین المللی سازی متضاد شناسایی شده است، که در آن کسب و کارها در زمان تأسیس یا مدت کوتاهی پس از آن بر بازار بین المللی یا حتی جهانی تمرکز می کنند (بشیر و همکاران^۵، ۲۰۲۲). بین المللی شدن ناشی از فراهم شدن زمینه ای برای تغییر است. در حقیقت رشد شرکت ها زمینه ای را فراهم می کند تا آنها به سمت بین المللی شدن شدن حرکت کنند، تا جایی که رشد و بین المللی به دو واژه ی در هم تنیده تبدیل شده اند. البته بین المللی شدن شدن واژه ای خاصتر است به گونه ای که پژوهشگران بین رشد در داخل و رشد بین المللی شدن تفاوت قایل اند. بین المللی سازی، فعالیتی کارآفرینه است که با آگاهی و میل کارآفرین (پاسخگویی به شرایط) آغاز می شود و بر ضرورت تعامل با دیگر کشورها تاکید دارد که با در

نوآوری مدل کسب و کار و بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط به چه میزان است؟ نتایج نوآوری در ابعاد مدل کسب و کار بر عملکرد بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط چگونه است؟

۲ مرور ادبیات

۲.۱ بین المللی سازی کسب و کار

بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط در دنیای امروز به عنوان یک فرآیند پیچیده و چندوجهی شناخته می شود که به توسعه اقتصادی کشورها و دسترسی به بازارهای جدید کمک می کند. در سالهای اخیر، توجه به نوآوری در مدل های کسب و کار به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت بین المللی سازی شرکت های کوچک و متوسط افزایش یافته است. نوآوری در مدل های کسب و کار به شرکتها این امکان را می دهد تا با استفاده از فناوری های جدید و رویکردهای خلاقانه، محصولات و خدمات جدیدی ارائه دهند و به نیازهای خاص بازارهای هدف پاسخ دهند (زهره و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

در حقیقت، بین المللی سازی یک فرآیند چند وجهی است که در طول زمان اتفاق می افتد، نه اینکه شامل مجموعه ای از تصمیم ها یا رویدادهای مجزا باشد. محققان بین المللی شدن را به عنوان فرایند افزایش مشارکت در عملیات بین المللی توصیف می کنند. علاوه بر این، گسترش بین المللی فعالیتهای تجاری به فرآیندی اشاره می کند که از طریق آن کسب و کارها هم آگاهی خود را از تأثیر معاملات بین المللی بر آینده آنها و ایجاد و انجام معاملات با سایر کشورها مستقیم و هم غیرمستقیم افزایش می دهند (گومیارس و همکاران^۲، ۲۰۲۱). بین المللی سازی فرایند تطبیق عملیات کسب و کارها (استراتژی، ساختار، منابع و غیره) با محیط های بین المللی است. زمانی که از بین المللی

⁴ Williams

⁵ Bashir

¹ Zahra et al.

² Guimarães

³ Adomako

ک فعالیتهای بین المللی و فعالیتهای محلی انجام می شود(حاتمی و همکاران، ۱۴۰۱).

تئوری ایجاد دانش پیشنهاد می کند که فرآیند کسب دانش یک شرکت به آن اجازه می دهد تا دانش نهفته در داخل را افزایش دهد و دانش را به فعالیت های عملیاتی برای بهبود عملکرد تجاری منتقل کند. بنابراین، هنگامی که شرکت ها دانش خارجی در مورد بازار، فناوری و موسسات به دست می آورند، به آنها امکان می دهد فرصت ها و خطرات موجود در بازارهای خارجی را درک کنند(کرسپو و همکاران، ۲۰۲۱). این احتمالاً به شرکت هایی که در فعالیتهای فرامرزی فعالیت می کنند کمک می کند تا به صورت استراتژیک خود را در محیط تجاری بین المللی قرار دهند(آدوماکو، ۲۰۲۳). این مفهوم در ادبیات مختلف بین المللی شدن کسب و کار، از جمله نظریه بین المللی سازی، کارآفرینی بین المللی یا ادبیات جهانی متولد شده است. در واقع، ادبیات بین المللی شدن کسب و کار ادعا کرده است که کسب دانش خارجی برای موفقیت شرکت های کوچک و متوسط در بین المللی سازی حیاتی است. کسب دانش خارجی می تواند به شرکت ها در اقتصادهای در حال توسعه کمک کند تا بر مشکلات مرتبط با «کوچک بودن» در فرآیند دسترسی به بازارهای بین المللی غلبه کنند(بشیر و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به اینکه کسب دانش خارجی ظرفیت جذب را در شرکت ها افزایش می دهد و کسب دانش اضافی را آسان تر می کند، به مدیران کمک می کند تا با اعتماد به نفس بیشتری در مواجهه با ریسک های مرتبط با فعالیت های فرامرزی باشند. مهم تر از آن، کسب دانش خارجی باعث می شود که شرکت های کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه موقعیت خود را به طور مؤثر در بازار بین المللی آسان تر کنند. این موضوع به شرکت ها کمک می کند تا جهت گیری بیشتری نسبت به شناسایی و توسعه شبکه های تجاری

مفید داشته باشند تا از اشتباهات پرهزینه مربوط به فعالیت های اولیه فرامرزی اجتناب کنند(ویلیامز و همکاران، ۲۰۲۰). مدل بین المللی سازی اوپسالا نشان می دهد که شرکت ها تمایل دارند در فرآیند افزایشی پس از یادگیری بازار خارجی، در بین المللی سازی شرکت کنند. با این حال، چه فعالیت های فرامرزی از رویکرد مرحله ای مورد حمایت مدل اوپسالا پیروی کنند یا از رویکرد شبکه ای برای افزایش فرصت ها در بازار بین المللی، کسب دانش خارجی فرآیند تصمیم گیری بین المللی کردن را نشان می دهد(گومیارس و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین، کسب دانش خارجی باید به شرکت های کوچک و متوسط در اقتصادهای در حال توسعه کمک کند تا موقعیت بهتری برای خود داشته باشند تا چالش هایی را که احتمالاً در فرآیند بین المللی سازی با آنها مواجه هستند، برطرف کنند(آدوماکو، ۲۰۲۳).

در انتهای خاطر نشان می سازیم که در عین جذابیت و اهمیت ورود کسب و کارها به عرصه بین الملل با توسعه مدل های نوآوارانه، اما با این حال، بین المللی سازی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط با چالش هایی نیز همراه است. عدم دسترسی به منابع مالی، محدودیت های قانونی و فرهنگی و عدم تجربه در بازارهای خارجی می تواند مانع از موفقیت آنها در این فرآیند شود(اوویات و مک دوگال، ۲۰۲۳، ۳). درک این چالش ها و توسعه استراتژی های مناسب برای غلبه بر آنها، از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، فناوری اطلاعات و ارتباطات به این شرکت ها این امکان را می دهد که به راحتی با مشتریان و تأمین کنندگان در بازارهای بین المللی ارتباط برقرار کنند و از پلتفرم های دیجیتال و رسانه های اجتماعی برای معرفی برند خود استفاده کنند(میر و شک، ۲۰۲۳، ۴). البته باید خاطر نشان ساخت که با توجه به چالش ها و فرصت هایی که در این مسیر وجود دارد، SMEs باید

³ Oviatt & McDougall, 2023

⁴ Meyer & Skak

¹ Crespo

² Williams

استراتژی‌های مناسبی را برای ورود به بازارهای جهانی تدوین کنند (کاووسگیل و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

۲٫۲ نوآوری مدل کسب و کار:

مدل کسب و کار به عنوان طراحی یا معماری مکانیسم‌های خلق، تحویل و جذب ارزش در نظر گرفته می شود. پرلیگنا و همکاران^۲ (۲۰۲۲) بیان داشتند اصطلاح مدل کسب و کار برای طیف گسترده ای از توصیفات غیررسمی و رسمی برای نشان دادن جنبه های اصلی یک سازمان یا کسب و کار، از جمله هدف، فرآیند کسب و کار، مشتریان هدف، پیشنهادات، استراتژی ها، زیرساخت ها، ساختارهای سازمانی و منبع یابی استفاده می شود. لانزولا و همکاران^۳ (۲۰۲۱) فرآیند ساخت و اصلاح مدل کسب و کار را نوآوری مدل کسب و کار نامیدند که بخشی از استراتژی کسب و کار را تشکیل می دهد. مورکاناس و همکاران^۴ (۲۰۱۹) نشان دادند یک مدل کسب و کار، توصیف می کند که چگونه یک سازمان در زمینه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی یا سایر زمینه ها، ارزش ایجاد می کند، ارائه می کند و به دست می آورد.

نوآوری مدل کسب و کار به عنوان "جستجوی منطق های جدید شرکت و راه های جدید برای ایجاد و جذب ارزش برای ذینفعان" توصیف شده است (کدینی و همکاران^۵، ۲۰۲۲). کوکامولا و همکاران^۶ (۲۰۲۱) بیان داشتند فرآیند مدل کسب و کار را می توان تحت تأثیر منابع داخلی و منابع خارجی دانست. مدل های کسب و کار با توصیف و توضیح اینکه چگونه برای مشتریان ارزش ایجاد می کنند و بخشی از ارزش ایجاد شده را به خود اختصاص می دهند، لنزی برای درک چگونگی انجام کسب و کارها فراهم می کنند. در واقع، چارچوب های پیشنهادی زیادی برای مدل های کسب و کار وجود دارد که شامل اجزای مختلف یک مدل کسب و کار

است. یک مدل کسب و کار معمولاً به عنوان مجموعه ای از مؤلفه ها، پیوندها و تعاملات بین آن مؤلفه ها مشخص می شود (کوکامولا و همکاران^۷، ۲۰۲۱). با این حال، اختلاف نظر در مورد محتوای یک مدل کسب و کار نشان می دهد که کسب و کارها سیستم های پیچیده ای هستند که درک آنها دشوار است. برخی از مؤلفه های اصلی مشترک در بسیاری از چارچوب ها در ادبیات برای به تصویر کشیدن یک مدل کسب و کار ظاهر شده اند. ارزش پیشنهادی کسب و کار، مدل درآمد، استفاده از منابع و قابلیت ها، روابط با مشتری و تقسیم بندی مشتری به طور مکرر ظاهر شده اند. کسب و کارها باید مدل های کسب و کار خود را با تغییر منطق بین نحوه ایجاد و کسب ارزش نوآور کنند (بیژوردال و همکاران^۸، ۲۰۲۲).

کسب و کارهای کوچک و متوسط برای اینکه بتوانند در بازار جهانی رقابت کنند و زنده بمانند، باید به نوآوری در مدل های تجاری خود بپردازند. بازارها با سرعت زیادی تغییر می کنند و کسب و کارهای کوچک و متوسط باید راه هایی برای برآورده کردن انتظارات مشتریان خود بیابند تا با آنها مرتبط باقی بمانند. صنعت می تواند به کسب و کارهای کوچک و متوسط در سرعت بخشیدن به اهداف رشد خود کمک کند و به شرکت های نوآورتر تبدیل شود زیرا نوآوری به دنبال کردن مسیری برای رقابت پایدار و رشد هوشمند کمک می کند. کسب و کارهای کوچک و متوسط ممکن است بسته به اهداف استراتژیک خود، مسیرهای نوآوری متفاوتی را از نظر مدل کسب و کار انتخاب کنند (پکانها^۹، ۲۰۲۳). نوآوری توقف ناپذیر است، مردم باید تغییر را بپذیرند. فناوری هایی مانند اینترنت اشیا به شرکت ها اجازه می دهد تا تجارت خود را در سراسر جهان مدیریت کنند و محصولات و خدمات را به روشی سریع تر بهبود بخشند. این نوآوری های فن آور

⁵ Codini

⁶ Kukkamalla

⁷ Björkdahl

⁸ Peçanha

¹ Cavusgil et al.

² Perelygina

³ Lanzolla

⁴ Morkunas

را می‌توان برای ارتقای تغییرات مهم در مدل کسب و کار، حتی آن‌هایی که ایجاد شده‌اند، در نظر گرفت. فرآیند نوآوری مدل کسب و کار بر اساس آزمایش و یادگیری افزایشی است (اریکسون و همکاران، ۲۰۲۲).

۲،۳ انواع نوآوری در مدل‌های کسب و کار

انواع نوآوری در مدل‌های کسب و کار شرکت‌های خصوصی به عنوان یکی از عوامل کلیدی برای بقای رقابتی و موفقیت در بازارهای پویا و متغیر شناخته می‌شود. در سال‌های اخیر، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نوآوری می‌تواند به شکل‌های مختلفی در مدل‌های کسب و کار تجلی پیدا کند، از جمله نوآوری‌های محصول، فرآیند، و مدل‌های درآمدی. این نوآوری‌ها نه تنها به بهبود عملکرد مالی کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند به ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و افزایش رضایت آن‌ها منجر شوند (تیس، ۲۰۲۲). نوآوری محصول به توسعه و ارائه محصولات جدید یا بهبود یافته اشاره دارد. این نوع نوآوری می‌تواند شامل طراحی جدید، ویژگی‌های عملکردی بهتر و استفاده از فناوری‌های نوین باشد. شرکت‌ها با معرفی محصولات نوآورانه می‌توانند نیازهای جدید مشتریان را شناسایی کرده و به آن‌ها پاسخ دهند. به عنوان مثال، شرکت‌های فناوری اطلاعات با ارائه نرم‌افزارهای جدید و بهبود یافته، به طور مداوم در حال جذب مشتریان جدید هستند (چسبروک، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، نوآوری فرآیند نیز به بهبود روش‌های تولید و ارائه خدمات اشاره دارد. این نوع نوآوری می‌تواند شامل استفاده از فناوری‌های جدید برای بهینه‌سازی فرآیندها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی باشد. به عنوان مثال، شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از اتوماسیون و هوش مصنوعی، فرآیندهای تولید خود را بهبود

بخشند و زمان تحویل محصولات را کاهش دهند (گونزالس و همکاران، ۲۰۲۳). از سویی دیگر، نوآوری مدل درآمدی نیز به تغییر در نحوه کسب درآمد اشاره دارد. این نوع نوآوری می‌تواند شامل تغییر در قیمت‌گذاری، ارائه خدمات اشتراکی و مدل‌های جدید توزیع باشد. شرکت‌ها با استفاده از مدل‌های درآمدی نوآورانه می‌توانند به جذب مشتریان جدید و افزایش درآمد خود بپردازند. برای مثال، شرکت‌های نرم‌افزاری با ارائه خدمات به صورت اشتراکی، به مشتریان این امکان را می‌دهند که بدون نیاز به خرید نرم‌افزار، از خدمات آن‌ها بهره‌مند شوند (اوستروالدر و پیگنور، ۲۰۲۲). علاوه بر این، نوآوری در زنجیره تأمین به بهبود روش‌های تأمین مواد اولیه و توزیع محصولات اشاره دارد. این نوع نوآوری می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و افزایش سرعت تحویل منجر شود. شرکت‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین مانند بلاک‌چین و اینترنت اشیا^۵ می‌توانند زنجیره تأمین خود را بهینه‌سازی کنند و شفافیت بیشتری در فرآیندهای خود ایجاد نمایند (کمبل و همکاران، ۲۰۲۲). نوآوری اجتماعی به توسعه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل اجتماعی و محیطی اشاره دارد. شرکت‌ها با تمرکز بر روی نوآوری‌های اجتماعی می‌توانند به ایجاد تأثیر مثبت بر جامعه و محیط زیست بپردازند. این نوع نوآوری می‌تواند به بهبود تصویر برند و جذب مشتریان جدید کمک کند (فیلز و همکاران، ۲۰۲۲). نوآوری باز به همکاری با سایر شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و نهادهای تحقیقاتی برای توسعه محصولات و خدمات جدید اشاره دارد. این نوع نوآوری به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که از دانش و تجربه دیگران بهره‌مند شوند و سرعت توسعه نوآوری‌های خود را افزایش دهند (چسبروک، ۲۰۲۳). همچنین، نوآوری دیجیتال به استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود مدل‌های کسب و کار اشاره دارد. این نوع نوآوری

⁵ Osterwalder & Pigneur

⁶ IoT

⁷ Kamble et al.

⁸ Phills et al.

¹ Ekiksson

² Teece

³ Chesbrough

⁴ Gonzalez et al.

ممکن است مدل کسب و کار خود را برای به دست آوردن انعطاف پذیری از طریق رشد بین المللی نوآور کنند. در نتیجه انعطاف پذیری بین المللی از طریق همکاری استراتژیک، تخصیص منابع، دیجیتال سازی، بهبود مدل درآمد و صمیمیت با مشتری توسعه می یابد (اریکسون و همکاران، ۲۰۲۲).

همانطور که شرکت ها فرصت های جدید را درک می کنند، نیاز به نوآوری مدل کسب و کار افزایش می یابد، که باعث رشد شرکت می شود. به ویژه سرمایه گذاری های جدید بین المللی در مورد نوآوری مدل کسب و کار و بین المللی شدن. این سرمایه گذاری ها تمایل دارند هر سه عنصر اساسی مدل های کسب و کار را نوآور کنند و بر ابعاد تحویل ارزش و جذب ارزش تمرکز کنند (بیژورکدال و همکاران، ۲۰۲۲). سرمایه گذاری های جدید بین المللی باید مدل کسب و کار خود را نوآور کنند، زیرا ممکن است مدل اولیه برای تلاش های بلندمدت بین المللی سازی کافی نباشد و با توسعه و بلوغ شرکت، آن را بی اثر کند. علاوه بر این، سرمایه گذاری های جدید بین المللی بیشتر از سایر شرکت ها درگیر پیکربندی مجدد روابط خارجی هستند. به طور کلی، نوآوری مدل کسب و کار یک مسیر معتبر برای سرمایه گذاری های جدید برای رقابت در بازار بین المللی است (بروان^۳، ۲۰۲۳).

از آنجایی که کسب و کارهای کوچک و متوسط الزاماً همان مدل های تجاری را برای فعالیت در بازارهای خارجی انتخاب نمی کنند که در بازارهای داخلی استفاده می شود، مدل های کسب و کار باید با بازارهای بین المللی تنظیم شوند. برای ورود به بازار خارجی، کسب و کار ها باید نحوه انجام تجارت خود را در سراسر مرزهای ملی تعریف کنند (زولو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). علاوه بر این، انطباق مدل های کسب و کار آنها می تواند شرایط نهادی و رقابتی متفاوتی را بسته به وضعیت بازار خارجی برای بازار داخلی تحمیل کند. بنابراین می توان از مدل کسب و

می تواند شامل استفاده از داده های کلان، هوش مصنوعی و تحلیل های پیشرفته باشد. شرکت ها با استفاده از این فناوری ها می توانند به درک بهتری از نیازهای مشتریان و بهبود تجربه مشتری بپردازند (کومار و همکاران^۱، ۲۰۲۳). نوآوری در تجربه مشتری به بهبود تعاملات مشتری با برند و ارائه خدمات بهتر اشاره دارد. شرکت ها با تمرکز بر روی تجربه مشتری و استفاده از فناوری های نوین می توانند رضایت مشتریان را افزایش دهند و وفاداری آن ها را جلب کنند (لمون و ورهوف^۲، ۲۰۲۲). در نهایت، نوآوری در فرهنگ سازمانی به ایجاد یک محیط کاری خلاق و نوآورانه اشاره دارد. شرکت ها با تشویق کارکنان به ارائه ایده های جدید و ایجاد فضایی برای آزمایش و یادگیری می توانند به نوآوری های مستمر دست یابند (شاین، ۲۰۲۲). نوآوری در مدل های کسب و کار شرکت های خصوصی نه تنها به بهبود عملکرد مالی و رقابتی آن ها کمک می کند، بلکه به ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و تأثیر مثبت بر جامعه نیز منجر می شود. شرکت ها باید به دنبال شناسایی و پیاده سازی انواع مختلف نوآوری ها باشند تا بتوانند در بازارهای پویای امروزی موفق شوند (تیس، ۲۰۲۲).

۲.۴ نوآوری مدل کسب و کار در بین المللی سازی

نوآوری مدل کسب و کار به عنوان مسیری برای بین المللی شدن استارت آپ ها و شرکت های کوچک و متوسط یک زمینه تحقیقاتی نسبتاً جدید است. شرکت های کوچک و متوسطی که بین المللی می شوند، اغلب نیاز به اصلاح محصولات، شایستگی ها و شرکا دارند. این اصلاحات می تواند آنقدر اساسی باشد که مدل کسب و کار دوباره ایجاد شود (پرلینگا و همکاران، ۲۰۲۲). همه شرکت ها باید نوآوری مدل کسب و کار را برای گسترش در خارج از کشور و دستیابی به رشد پایدار بین المللی معرفی کنند. علاوه بر این، کسب و کارهای کوچک و متوسط

³ Braun⁴ Zulu¹ Kumar et al.² Lemon & Verhoef

کار به عنوان یک ابزار مدیریتی برای تشخیص و برنامه ریزی سناریوهای مختلف برای کسب و کارهای موجود استفاده کرد. مدل های کسب و کار بین المللی SME ها می توانند معماری بالقوه ارزش آنها و نحوه انطباق آن با زمینه ای را که در آن فعالیت خواهند کرد، شناسایی کنند (والن، ۲۰۲۲).

۲/۵ پیشینه تحقیق

ویراسینگ و همکاران^۲ (۲۰۲۴) در تحقیق خود یک مدل مفهومی برای انجام مطالعات سیستم ملی نوآوری در کشورهای در حال توسعه، ارائه نمودند. مدل پیشنهادی آنان به عنوان راهنمایی برای انجام مطالعات جامع در زمینه های منحصر به فرد کشورهای در حال توسعه، با تمرکز بر سیستم ملی نوآوری عمل می کند. در حالی که مطالعات متعددی در مورد سیستم ملی نوآوری در کشورهای توسعه یافته انجام شده است که به پیشرفت اجتماعی-اقتصادی آنها و شکل دادن به سیاست های مؤثر کمک می کند، تفاوت قابل توجهی بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه وجود دارد. نتایج تحقیق آنان نشان داد که اگرچه کشورهای در حال توسعه امکانات و فناوری کمتری جهت توسعه و اجرای نوآوری در مدل های کسب و کار دارند، اما دولتها باید در اولین گام نسبت به توسعه اقتصادی خود اقدام کنند تا زیرساخت های مناسبی جهت توسعه مدل های کسب و کار جهت پیوستن به اتحادهای بین المللی فراهم نمایند. هاسیبوان و همکاران (۲۰۲۳) نیز در تحقیق خود بررسی می کنند که چگونه مدیران عامل در طول فرآیند بین المللی سازی، نوآوری مدل کسب و کار را رهبری کردند. یافته های این تحقیق نشان داد نوآوری مدل کسب و کار در مقیاس کوچک که توسط رهبری هدایت می شود، منجر به ورود به موقع به بازارهای خارجی می شود. با این حال، برای افزایش فروش بین المللی، نوآوری مدل کسب و کار در مقیاس بزرگ مورد نیاز است. سپس آنها نتیجه گیری می کنند که

تحقق این امر تنها توسط سبک رهبری توانمندساز مدیر عامل تسهیل می شود. از نظر آنها مدیران کسب و کارهای کوچک و بزرگ در کشورهای کمتر توسعه یافته باید به مثابه رهبرانی عمل کنند که در عین ارتباط با بازارهای جهانی، دسترسی مدیران عملیاتی خود را نیز به دانش به روز و فرایندهای یادگیری تسهیل و تقویت نموده و در امر توسعه سازمانی^۳ نیز اقدامات ویژه ای انجام دهند. در همین رابطه، تحقیقات نایت و لیچ^۴ (۲۰۲۳) بیانگر این است که شرکت های کوچک و متوسطی که بر روی نوآوری و بهبود مستمر مدل های کسب و کار خود تمرکز دارند، بیشتر در بازارهای بین المللی موفق هستند. این استراتژی ها شامل توسعه محصولات جدید، بهبود فرآیندهای داخلی و ایجاد همکاری های بین المللی می باشد. به عقیده آنان، با توجه به توسعه روزافزون فناوری و همچنین یکپارچه سازی این فناوری ها در صنایع تولیدی و خدماتی از یک سو و همچنین نزدیک شدن سلايق و علايق مشتریان در کشورهای مختلف، بنابراین لزوم پیوستن به شبکه های تجاری بین المللی و الگوبرداری از مدل های کسب و کار بین المللی جهت موفقیت این شرکت ها بسیار حیاتی است. آدوماکو (۲۰۲۳) نیز در تحقیق خود به بررسی تاثیر بازارهای بین المللی و نوآوری مدل کسب و کار (نوآوری مدل کسب و کار) بر عملکرد بین المللی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که سطوح بالای کسب دانش خارجی افزایش نوآوری مدل کسب و کار را از طریق افزایش جهت گیری بین المللی و عملکرد بین المللی بهبود می بخشد. وی در تحقیق خود مجموعه ای از متغیرهای کمی و کیفی را جهت ارزیابی موفقیت مدل های کسب و کار فعالیت های شرکت های کوچک و متوسط مورد استفاده قرار داد و در نهایت به این نتیجه رسید که نوآوری مدل کسب و کار متناسب با مدل های کسب و کار موجود در کشورهای هدف، تاثیر مستقیم بر عملکرد مالی شرکت های

³ Organizational Development

⁴ Knight & Liesch

¹ Vahlne

² Weerasinghe

ریم و همکاران^(۲۰۲۲) نیز در تحقیقات خود، هدف بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط را توسعه کسب و کار با تنوع بخشیدن به پیشنهادات متناسب با بازارهای جهانی دانستند. با این حال، از دیدگاه آنان، بین المللی شدن پیامدهای مهمی برای تمام جنبه های مدل کسب و کار دارد. آنان سپس نتیجه گیری می کنند که اگرچه بین المللی سازی چالش های مدل کسب و کار زیادی را به همراه دارد، اما توسعه روزافزون فناوری های دیجیتال و شبکه های مجازی یک عامل کلیدی برای بین المللی سازی و توسعه کسب و کار با منابع کارآمد است. این تحقیق بر اساس یک مطالعه موردی اکتشافی از ۲۹ کسب و کار کوچک و متوسط انجام شد که دارای استراتژی بین المللی سازی هستند و از مناطق کم جمعیت فنلاند و سوئد هستند. این تحقیق در واقع چالش های مدل کسب و کار مرتبط با ایجاد ارزش، تحویل و جذب در سراسر فرآیند بین المللی سازی را شناسایی نمود. علاوه بر این، این تحقیق چارچوبی را توسعه می دهد که فعالیت های دیجیتالی سازی را با چالش های مدل کسب و کار مطابقت می دهد. در ایران نیز تحقیقات محدودی در جهت بررسی نوآوری در مدل های کسب و کارهای بین المللی انجام شده است. در این خصوص، حاتمی^(۱۴۰۱) در تحقیق خود نشان داد عوامل محیطی (خارجی) و نیز عوامل سازمانی (داخلی) در بین المللی شدن کسب کارها تاثیر گذار هستند. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای چهارگانه مذکور (ویژگی محصول، تنوع محصول، نوآوری در محصول، روابط بین الملل) به عنوان معیارهای موثر بر فرآیند بین المللی شدن کسب و کارهای کوچک و متوسط تاثیر قابل توجهی دارند. لازم به ذکر است که طبق نتایج این تحقیق، از بین کلیه مولفه های مذکور، بیشترین میزان موافقت خبرگان با مولفه های استفاده از استراتژی نوآوری و توسعه فناوریهای اولیه بوده است.

کوچک و متوسط خصوصاً در مورد معیارهای نرخ بازگشت سرمایه و نرخ سود هر سهم دارد.

اورز و همکاران^(۲۰۲۳) نیز از سویی دیگر به بررسی نوآوری مدل کسب و کار در بین المللی سازی شرکتها، پرداخته است. وی بیان داشت علی رغم این افزایش تحقیقات، مجموعه دانش در مورد نوآوری مدل کسب و کار و بین المللی سازی شرکت تا حد زیادی مغفول باقی مانده است. وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که قبل از بررسی و اصلاح مدل های کسب و کار شرکتها در کشورهای کمتر توسعه یافته، باید متغیرهای کلان اقتصادی آنها همچون تولید ناخالص ملی و داخلی و همچنین وجود زیرساخت های تکنولوژیکی و اقتصادی آنان را مورد ارزیابی قرار داد تا به درک درستی از محیط فعالیت کسب و کارها در این کشورها رسید. به زعم وی، در صورتی که دولت ها زمینه های فنی و اقتصادی لازم را جهت توسعه همه جانبه و شکوفایی اقتصادی فراهم کنند، سرعت بین المللی شدن شرکتها در این کشورها افزایش قابل توجهی یافته و امکان پذیرش و اجرای مدل های جدید و نوآورانه کسب و کار در این کشورها خود به خود تسهیل می شود. کولوویچ و همکاران^(۲۰۲۲) نیز بررسی می کنند که چگونه مدیران عامل در شرکت های کوچک و متوسط در طول فرآیند بین المللی شدن، نوآوری مدل کسب و کار را هدایت می کنند. با تکیه بر هشت مورد از شرکتهای کوچک و متوسط تولیدی ژاپنی، یک چارچوب نظری ایجاد شد که به دو الگوی مختلف در بین سبک رهبری مدیر عامل و نوآوری در مدل کسب و کار اشاره می کند. در این تحقیق نشان داده شد که نوآوری مدل کسب و کار در مقیاس کوچک که توسط رهبر هدایت می شود، منجر به ورود سریعتر و به موقع تر به بازار خارجی می شود. بدین ترتیب، نقش رهبری در هدایت جریان بین المللی شدن کسب و کارها بسیار عمده بوده و تاثیر مستقیمی بر سرعت و کیفیت توسعه مدل های نوآورانه کسب و کار دارد.

¹ Reim

۲٫۶ روش شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر از نوع ترکیبی (آمیخته) کیفی - کمی یا اکتشافی بوده است. در بخش کیفی این تحقیق از روش پدیدارشناسی و در بخش کمی نیز از روش پیمایش از نوع توصیفی استفاده شده است.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش حاضر شامل مدیران عامل کسب و کارهای کوچک و متوسطی است که دارای تجربه صادرات در بازارهای بین المللی بودند. روش نمونه گیری در بخش کیفی هدفمند و گلوله برفی بوده است که در آن ۷ نفر از

خبرگان صاحب تجربه جهت رسیدن به اشباع داده مورد مصاحبه قرار گرفتند. معیار دستیابی به اشباع داده ها، عدم دستیابی به اطلاعات غیر تکراری و بیشتر در مصاحبه های بعد بود. معیار ورود شرکت کنندگان در فرآیند مصاحبه کارآفرینی فعال در عرصه بین الملل بودن، داشتن حداقل ۵ سال سابقه هیات مدیره و مدیرعاملی، داشتن مدرک در مقطع تحصیلات تکمیلی و تمایل به مشارکت در پژوهش و بیان تجربیاتشان بوده است. مشخصات جمعیت شناختی این صاحب نظران در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول شماره ۲- ویژگی های خبرگان مورد مصاحبه

مسئولیت	تعداد	سابقه کار / تجربه داخلی (سال)	سابقه کار / تجربه بین المللی (سال)	تحصیلات
اساتید حوزه مدیریت و مهندسی صنایع	۲	۱۷	۶	دکتری
مدیران عامل	۳	۲۶	۱۵	کارشناسی ارشد مدیریت، مهندسی صنایع
کارآفرینان فعال در صنعت	۲	۱۷	۹	کارشناسی ارشد (رشته های تخصصی)

جامعه آماری بخش کمی تحقیق حاضر نیز شامل ۹۵۰ نفر از صاحبان کسب و کار و کارآفرینان فعال عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان مازندران بوده اند که بر اساس جدول کرجسی، کوهن و مورگان، ۲۷۳ نفر از این افراد به عنوان نمونه آماری بخش کمی پژوهش حاضر انتخاب شدند که به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده در بخش کمی، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته بوده است که مصاحبه ای متشکل از ۱۰ سوال اصلی طراحی شده است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظرات و تفکر عمیق وجود دارد، می توان بحث و موضوع آن را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود. با توجه به رویکرد اکتشافی پژوهش،

بخش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی و بر اساس روش کلایزی انجام شده است بدین ترتیب که ابتدا، داده ها از طریق مصاحبه های عمیق جمع آوری شده و سپس، متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه شد تا درک کلی از تجربیات حاصل شود. در مرحله بعد، عبارات مهم و کلیدی استخراج و معانی آنها فرموله شد و کدهای باز استخراج شد. سپس تعداد ۱۴۵ کد باز مستخرج و سازماندهی شده، در قالب ۴۹ کد محوری دسته بندی شدند. برای اعتبار بخشی، یافته ها مجدداً با شرکت کنندگان در میان گذاشته شد و در صورت لزوم اصلاحاتی در یافته های اولیه صورت گرفت. در ادامه بخش کیفی پژوهش، با استفاده از چارچوب بوم مدل کسب و کار استروالدر، به جاییابی مولفه های نهایی حاصل از کدهای باز که

تجربیات مشارکت‌کنندگان و پدیده مورد مطالعه هستند. پس از اعتبارسنجی یافته‌های کیفی، بخش کمی پژوهش آغاز شد. بر اساس نتایج بخش کیفی، پرسشنامه‌ای ۴۹ سؤالی تدوین و پس از اعتبارسنجی محتوایی، در میان نمونه‌ای ۲۷۳ نفری توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال-اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۲،۷ یافته‌های پژوهش

۲،۷،۱ یافته‌های بخش کیفی تحقیق

کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم، شناسایی و ویژگی‌ها و ابعادشان در داده‌ها کشف می‌شود. کدگذاری باز از نظر تحلیل می‌تواند سطر به سطر، عبارت به عبارت و یا پاراگراف به پاراگراف و حتی صفحه به صفحه صورت پذیرد. با توجه به واحد تحلیل می‌توان به آن واحد، مفهوم یا کد اختصاص داد. این کد یا مفهوم باید بتواند حداکثر فضای مفهومی و معنایی آن را اشباع کند. پس از آن و درگام بعد، برای کدگذاری ثانویه موارد مشابه دسته‌بندی و با حذف موارد تکراری، مولفه‌های مرتبط شناسایی می‌گردند. کدهای باز و محوری مستخرجه مرتبط با بین المللی سازی کسب و کار در قالب جدول ذیل آورده شده است:

شامل کدهای محوری بخش کیفی تحقیق می‌باشند، در ابعاد مختلف این مدل پرداخته شد. این مدل که شامل ۹ بعد اصلی است، به عنوان یک چارچوب تثبیت‌شده در ادبیات کارآفرینی شناخته می‌شود و نوآوری در آن به معنای بازتعریف و بهبود مولفه‌های درون هر بعد می‌باشد و هدف از نوآوری در مدل تغییر در ابعاد پایه‌ای آن نمی‌باشد.

در این پژوهش، برای تضمین صحت و استحکام یافته‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه پیشنهادی گوبا و لینکلن^۱ (۱۹۸۵) شامل قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید استفاده شد. برای تأمین قابلیت اعتبار، به کمک روش اپوخه تلاش شد تا مصاحبه شوندگان در فرآیند استخراج کدهای باز و بازبینی کدها مشارکت داده شوند. برای تضمین قابلیت اطمینان، تمامی مراحل پژوهش به دقت مستندسازی شد و یک حسابرسی فرآیند ایجاد گردید. قابلیت تأیید از طریق بازبینی کدگذاری‌ها توسط پژوهشگران همکار و استفاده از تکنیک خودبازبینی انتقادی تأمین شد. همچنین، برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش مثلث‌سازی با استفاده از منابع متعدد داده و نظرات چندین پژوهشگر در فرآیند تحلیل استفاده شد. این اقدامات اعتبارسنجی، اطمینان حاصل کرد که یافته‌های پژوهش، بازنمایی دقیق و معتبری از

¹ Streubert JH, Carpenter

جدول ۱- کدهای باز و محوری مستخرجه از مصاحبه

کدهای محوری	کدهای باز
اشراف و تسلط بر بازار هدف	آشنایی با ادبیات بازارهای مختلف (P1) تحقیق و جمع آوری اطلاعات در خصوص شبکه ها و کانال های تولید و توزیع هر منطقه (P5) پایه گذاری فرآیندهای تولید محصول بر مبنای مختصات بازار (P5)
انتخاب نوع استراتژی ورود به بازار بین المللی	طراحی سایت های چندزبانه ی تبلیغات (P1-P3) شروع صادرات از کشورهای همجوار و نزدیک (P1) ورود به یک بازار خاص و تمرکز و پوشش کامل آن (P1) اعتقاد به روش xwork به عنوان بهترین حالت ورود (P3) اطمینان از پوشش بازارهای بزرگ و وسیع در داخل و پس از آن آمادگی و اقدام به صادرات محصول (P4) شناخت نیازمندی و تقاضای بازار هدف (P5) پایه گذاری فعالیت شرکت براساس صادرات (P6)
بهره برداری کامل و بهینه از فرصت های تبلیغاتی	استفاده از کاتالوگ های تبلیغاتی (P1) حضور در نمایشگاه های بین المللی و شناسایی فرصت های تجاری آن (P1-P2-P3-P6) اولویت باردهی به کانتینرهای مبلغ محصولات شرکت (P2) شرکت در نمایشگاه های داخلی معتبر جهت برقراری پل ارتباطی با مشتریان خارجی (P3) حضور در پلتفرم های بنگاه های صنعتی جهت معرفی محصول (P3) ایجاد سئو روی سایت برای دسترسی سریع و آسان مشتری (P7) اهمیت محتوا و مضامین سایت تبلیغاتی شرکت برای جذب مشتری (P7)
قابلیت های داخلی در برقراری شبکه های ارتباطی	داشتن رابط و واسطه جهت برقراری ارتباطات (P1) همکاری و فعالیت با شرکت های دیگر در قالب و چارچوب مشخص (P2) سپردن امور مربوط به بازاریابی و برندینگ به بازرگان خارجی (P3) داشتن دفتر بازرگانی و حرفه ای در تهران جهت برقراری و تسهیل ارتباطات تجاری (P5)

	اهمیت شناخت پتانسیل و توانمندی بازرگان طرف قرارداد(P5) برخوررداری از مشاوره و راهنمایی انسان های بزرگ(P6) تفویض اختیار امور داخلی و کم اهمیت تر به مدیران میانی و عملیاتی(P6) به کارگیری مترجمی خبره و مسلط به چندین زبان(P6) انتخاب استراتژی مناسب ورود با مشاوره و راهنمایی فردی آگاه و خبره(P6) برخوررداری از تیم تحقیقاتی قوی(P7)
بهره مندی از حمایت و یارانه های دولتی	برخوررداری از معافیت های مالیاتی به دلیل صادرات(P1-P2)
ارائه ی مزیت های خاص، ویژه و منحصر به فرد محصول در رقابت	کیفیت یکسان و برابر محصول عرضه شده در همه بازارها(P1) توجه ویژه به جنبه های مزیتی از قبیل: اجرای مدیریت کارآمد و تامین منابع انسانی توانمند(P2) عرضه ی محصول مطابق با استانداردهای بین المللی در بازارهای بزرگ(P3) تمرکز بر کیفیت محصول(P3) معرفی محصول و برجسته نمودن تمایزات محصول شرکت در مقایسه با محصول رقبا در سایت های تبلیغاتی(P5)
توجه به نیاز و حقوق مشتری	رعایت حقوق و احترام گذاردن به مشتری(P1)
استفاده از تهاتر یا برگشت درآمد حاصل از صادرات به صورت کالا	تهاتر کالا به کالا/ شناخت راه های جایگزین دستیابی به سود(P1)
به کارگیری شبکه های حمل و نقل و توزیع مناسب و مطابق با استانداردهای روز دنیا	اهمیت دادن به حمل و نقل و نحوه ی انتقال محصول(P1) برون سپاری سیستم حمل و نقل(P2) پوشش هزینه های حمل و نقل به دلیل فقدان زیرساخت های لازم(P4) انتخاب استراتژی و سیستم حمل و نقل متناسب با شرایط کشور(P4)
قابلیت های شناختی و الگوی فکری متمرکز مدیریت	دقت و توجه مضاعف جهت جلوگیری از خطا(P1) تمرکز شخص مدیرعامل روی صادرات به دلیل اهمیت و حساسیت موضوع(P1)

	اهمیت تفکر و نگرش مدیرعامل در امر صادرات (P1-) (P6) متفاوت بودن نگاه و نگرش مدیر عامل (P2) علاقه به تعادل و ثبات در کار (P3) تمرکز تمام و کمال روی فعالیت فعلی (P3) تولید و تمرکز روی دو نوع محصول عرضه شده (P3) آگاهی و تسلط به فرآیند زنجیره تامین محصول از ابتدا تا انتها (P4) داشتن وحدت رویه در کار (P6) تمرکز روی محصولاتی خاص برای صادرات (P7)
توجه و فراهم نمودن شرایط ایده‌آل و مطلوب برای مشتری (پک‌های فرآورده‌های تولیدی با قیمت مناسب و کیفیت باثبات و در دسترس بودن)	توجه همزمان به قیمت و کیفیت و عرضه به هنگام محصول (P1) لزوم توجه به کیفیت و قیمت محصول (P7)
تغییرات جهانی تکنولوژی در فرآیند و الزام شرکت در همراستایی با آن	تامین زیرساخت‌های اولیه ی مورد نیاز صادرات (P1)
تقویت نگرش مثبت از شرکت در منطقه فعالیت	تلاش برای نشان دادن تصویری مثبت از شرکت و کشور در منطقه (P1)
تقویت قابلیت‌های داخلی جهت دپو و ایجاد انبارهای منطقه‌ای	در نظر گرفتن سوله و محلی جهت نگهداری محصول و معرفی آن به مشتری و لمس محصول توسط مشتریان خارجی (P1-P7)
شناسایی فشارهای رقبا در بازارهای بین المللی	شناسایی و آگاهی نسبت به بازار بین المللی (P1) بررسی و عدم تکرار اشتباهات رقبا (P3)
انعطاف‌پذیری سازمان در قبال فشارهای رقابتی	شناخت جایگاه شرکت و مقایسه با رقبا (P2) شناخت کیفیت و قیمت محصول رقبا در بازار هدف (P5) بررسی و شناخت نمونه محصول شرکت های رقیب در نمایشگاهها (P5)
برآورد درست و تامین اولیه‌ی هزینه‌های تولید و صادرات	داشتن سرمایه اولیه جهت شروع به کار (P2)

مدیریت و کاهش هزینه‌های زنجیره‌ی تامین	کاهش هزینه‌های خرید و تامین منابع و تجهیزات (P2) تلاش برای مرتفع نمودن مشکلات و تعهدات ارزی (P2) اولویت بندی و مدیریت هزینه های شرکت (P2) تولید هوشمندانه و کاهش ضایعات برای کاهش هزینه ها (P2) کنترل هزینه های غیرضروری و زائد (P5) پوشش هزینه های بازاریابی (P7) مدیریت و پوشش دادن هزینه های صادرات و حمل و نقل (P7)
تامین رضایت و معیشت نیروی انسانی شرکت	توجه به نیازهای مادی و معنوی پرسنل (P2) اعطای تسهیلات رفاهی ویژه پرسنل (P2) تضمین بقا و ماندگاری نیروی انسانی با تامین کامل درآمد و معیشت آنان (P5) توجه به پرداخت به موقع حقوق پرسنل (P5) توجه به زندگی شخصی و رفاهیات پرسنل شرکت (P6) تامین معیشت کارکنان و پرداخت پاداش براساس حجم تولید (P7)
قابلیت های داخلی در شناسایی فرصت درون شبکه	شناسایی پنجره های فرصت با اتکا به توانمندی های شخصی (P2)
بکارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات جانبی	استفاده از منابع درآمدی و مسیرهای مختلف جذب درآمد از مشتری (P2) ایجاد جریان های درآمدی جایگزین و جانبی به عنوان پشتوانه‌ی مالی (P7)
کسب اطلاعات و بینش دقیق از مشتریان هدف در بازارهای بین المللی	اهمیت داشتن عملکرد شرکت و کیفیت محصول از نظر شرکت های مقصد (P2) آشنایی با خصوصیات بازارهدف قبل از معرفی محصول (P3) لزوم توجه و سازگاری با خواسته های مشتری (P3) شناخت اصول مشتری یابی در صنعت موردنظر (P3) لزوم شناخت مشتری (P4) رشد کشورها بر مبنای شناسایی نیازهای اقشار و سطوح پایین جامعه (P4) دانش و شناخت بازارهای خارجی (P4) لزوم آگاهی و تسلط به ادبیات تجاری کشور مقصد (P5)

انتخاب استراتژی شرکت بر مبنای تقاضای بازارهدف (P5) آشنایی با فرهنگ و خواسته های مشتریان هدف (P6) شناخت دقیق خصوصیات مشتریان هدف (P7) یافتن مشتری و بازار متقاضی کالا قبل از تولید نهایی (P7)	
ارزش گذاری صادرات برای شرکت (P2)	خلق ارزش ویژه شرکت نزد مشتریان و افتخارآفرینی برند در بازار شرکت
بهره برداری از بازارهای خارجی سودده (P2)	شناسایی و آگاهی نسبت به بازار بین المللی
کاهش زمان خاموشی و خواب دستگاهها جهت افزایش تولید (P2) بالا بردن سطح بهره وری با برخورداری از تکنولوژی روز دنیا (P2-P3-P7)	به کارگیری تجهیزات و تکنولوژی به روز و بهره ور
شناسایی چالش های صنعت (P2)	شناسایی نیاز بازار و پاسخ با توجه به ماهیت صنعت
تولید براساس حجم تقاضای بازارهدف (P3) بررسی افزایشی بودن روند تقاضا و عرضه ی محصول به بازارهدف (P3) رعایت اصل توازن عرضه و تقاضا (P3) تداوم و استمرار در عرضه محصول (P6)	تولید متناسب با تقاضای بازار
مشخص نمودن سیاست حفظ وضعیت فعلی و یا توسعه ی شرکت (P3) توسعه ی فعالیت و عرضه ی محصول پس از بررسی موفقیت و سودآوری وضعیت فعلی شرکت (P6) تجارت بر مبنای اعتماد و امنیت دوسویه (P3-P6)	ارزیابی تقاضای مشتری و بلوغ بازار
صداقت در کار به عنوان مزیت ویژه و رقابتی شرکت ماست (P3) لزوم شفافیت و یکرنگی در تجارت با دیگران (P3) تولید و تمرکز روی دو نوع محصول عرضه شده (P3) توجه به وجه منفعت و سودآوری ارائه ی خدمات پس از فروش به مشتری (P3)	القای حس اعتماد و امنیت کاری به ذینفعان
لزوم داشتن پایلوتی در تهران جهت برقراری و تسهیل ارتباطات (P3)	رعایت صداقت و اصول اخلاق حرفه ای
داشتن تجربه کاری بیست ساله در این حوزه (P4) آشنایی و تسلط و تجربه در کلیه فرآیندهای زنجیره تامین (P5)	ارائه محصولات جدید و نو به بازار به کارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات پس از فروش
	برقراری کانالهای ارتباطی جدید
	تجربیات پیشین شغلی کارآفرین

تجربیات پیشین بین المللی	گذراندن دوره های تخصصی مدیریتی در هلند(P4)
خلق ارزش ویژه شرکت نزد مشتریان و افتخارآفرینی برند در بازار	معرفی به عنوان صادرکننده ی برتر طی ۷دوره(P4)
تقویت نگرش های خلاقانه در تولید و فروش به منظور رفاه مشتری	فروش و معامله در حجم های کلان، استمرار رویه در کار، برنامه ریزی و شفافیت درکار شروط اصلی فعالیت و ادامه همکاری با تامین کنندگان است.(P4) داشتن برنامه کاری ویژه و جذاب(P4) ارائه و عرضه ی سبد متنوعی از کالاها و محصولات مکمل(P4) نگاه درست داشتن به برخی هزینه های تولید که در نهایت به سود مضاعف منجر می شود.(P4) طراحی و بسته بندی محصول مطابق استانداردهای روز دنیا(P5) لزوم نوآوری در بسته بندی محصول(P6) درنظر داشتن راه های جایگزین کسب سود و انتخاب بهترین مسیر(P6)
استقرار شبکه ی حمل و نقل ترکیبی	برخورداری از سیستم های چندگانه و ترکیبی حمل و نقل(P4)
داشتن وسعت نظر و تعامل و همکاری با شرکت های بزرگ و مطرح بین المللی	لزوم همکاری و ارتباط با شرکت های بزرگ(P4) انعقاد قراردادهای تجاری مطمئن(P4) همکاری و قرارداد با شرکت ها و فروشگاههای مطرح و معتبر جهانی(P4) داشتن تفکری بزرگ برای ورود به بازارهای بزرگ(P6) عدم تمرکز محض روی بازار داخلی(P7)
خلق ارزش ویژه شرکت نزد مشتریان و افتخارآفرینی برند در بازار	توجه به نام و برند محصول(P4) تلاش جهت برندسازی و اعتبار نام کالای ایرانی(P4) خوشنامی و اعتبار محصول(P5) فراهم شدن موقعیت های جذب پرسنل قوی و توانمند به دلیل خوشنامی و اعتبار شرکت(P6)
راه اندازی خطوط حمل و نقل و توزیع مناسب جهت رفاه مشتری	انتخاب مناسب ترین مسیر حمل و نقل با اتکا به ارتباطات و داده های بازار به منظور رفاه مشتری(P4) استفاده از سیستم های حمل و نقل نماینده محور(P5) لزوم فعال سازی زیرساخت های حمل و نقل ریلی و دریایی(P6)
الزام به رعایت استانداردهای بین المللی صنعت	اهمیت و لزوم رعایت استانداردهای ISO(P4) لزوم رعایت اصول حقوقی و پرداخت های مالیاتی(P5)

قابلیت های داخلی در تامین مالی شرکت	داشتن حساب بانکی معتبر و تامین مالی (P4) داشتن پشتوانه مالی قوی (P7) لزوم محاسبه دقیق هزینه و سرمایه‌ی مورد نیاز (P7)
سن شرکت و استراتژی مناسب و خاص ورود به بازارهای بین المللی	اثر بخشی به کارگیری استراتژی قیمت گذاری پایین در بدو ورود (P5) اجرای استراتژی قیمت گذاری پایین در بدو ورود (P7)
قابلیت های یادگیری و فرهنگ نوآوری باز در سازمان	اعطای تسهیلات و شرایط بورس تحصیلی کارکنان (P5) استخدام نیروی توانمند و کارآموده به عنوان شرط اصلی موفقیت داخلی شرکت (P6) توجه و تمرکز روی بهای تمام شده محصول و قیمت آن (P7)
قابلیت های داخلی و تامین زیرساخت های صادرات	بررسی و ارزیابی توانمندی و پتانسیل تولید انبوه (P5)
وفادارسازی مشتری نسبت به برند با بکارگیری ارزش ویژه	وفادارسازی و حفظ مشتری در فراز و نشیب های بازار (P6)
موقعیت ژئوپلیتیک و منحصر به فرد منطقه ای	موقعیت جغرافیایی فوق العاده و استراتژیک ایران (P6)
پشتیبانی و ارتباط پویا با مشتری و لزوم دریافت بازخورد	لزوم شناخت و بررسی همه جانبه ایرادات و نقائص کار خود (P7) حمایت و ارائه ی خدمات پس از فروش به مشتری (P7)
چابکی سازمان در انتخاب استراتژی کسب درآمد ترکیبی	استفاده از استراتژی های ترکیبی بازاریابی (P7)

محورها و مولفه ها، مولفه های شناسایی شده به ابعاد مدل استروالدر مرتبط شده اند (جدول ۲)

با توجه به کدهای شناسایی شده بر مبنای مصاحبه ها و پس از شاخص سازی و تشخیص

جدول ۲- کدهای محوری شناسایی شده و ارتباط آن ابعاد مدل استروالد

ردیف	مولفه ها	ابعاد مدل استروالد
۱	اشراف و تسلط بر بازار هدف- انتخاب نوع استراتژی ورود به بازار بین المللی- کسب اطلاعات و بینش دقیق از مشتریان هدف در بازارهای بین المللی- سن شرکت و استراتژی مناسب و خاص ورود به بازارهای بین المللی- شناسایی و آگاهی نسبت به بازار بین المللی	بخش بندی مشتریان
۲	توجه به نیاز و حقوق مشتری- بهره برداری کامل و بهینه از فرصت های تبلیغاتی بین المللی- تولید متناسب با تقاضای بازار- پشتیبانی و ارتباط پویا با مشتری و لزوم دریافت بازخورد	تعامل با مشتری
۳	راه اندازی خطوط حمل و نقل و توزیع مناسب جهت رفاه مشتری- استقرار شبکه های حمل و نقل ترکیبی- تقویت قابلیت های داخلی جهت دیو و ایجاد انبارهای منطقه ای- به کارگیری شبکه های حمل و نقل مناسب و مطابق با استانداردهای روز دنیا	کانال های توزیع و ارتباط با مشتری
۴	توجه و فراهم نمودن شرایط ایده آل و مطلوب برای مشتری (پک های تولیدی با قیمت مناسب و کیفیت باثبات و در دسترس بودن)- ارائه ی مزیت های خاص، ویژه و منحصر به فرد محصول در رقابت- خلق ارزش ویژه شرکت نزد مشتریان و افتخار آفرینی برند در بازار- رعایت صداقت و اصول اخلاق حرفه ای- ارائه ی محصولات جدید و نو به بازار- تقویت نگرش های خلاقانه در تولید و فروش به منظور رفاه مشتری- وفادارسازی مشتری نسبت به برند با بکارگیری ارزش ویژه	ارزش پیشنهادی برای مشتریان
۵	چابکی سازمان در انتخاب نوع استراتژی و فعالیت شرکت- قابلیت های شناختی و الگوی فکری متمرکز مدیریت- ارزیابی تقاضای مشتری و سنجش بلوغ بازار- شناسایی نیاز بازار و پاسخ با توجه به ماهیت صنعت- انعطاف پذیری سازمان در قبال فشارهای رقابتی- چابکی سازمان در انتخاب استراتژی کسب درآمد ترکیبی	فعالیت های کلیدی
۶	به کارگیری تجهیزات و تکنولوژی به روز و بهره ور- تغییرات جهانی تکنولوژی در فرآیند و الزام شرکت در هم راستایی با آن- برقراری کانال های ارتباطی جدید- تجربیات پیشین شغلی کارآفرین- قابلیت های داخلی در تامین مالی شرکت- قابلیت های داخلی و تامین زیرساخت های صادرات- قابلیت های یادگیری و فرهنگ نوآوری باز در سازمان- موقعیت ژئوپلیتیک و منحصر به فرد منطقه ای- قابلیت های داخلی در برقراری شبکه های ارتباطی	منابع کلیدی
۷	قابلیت های داخلی در شناسایی فرصت درون شبکه- تقویت نگرش مثبت از شرکت در منطقه ی فعالیت- تامین رضایت و معیشت نیروی انسانی شرکت- القای حس اعتماد و امنیت کاری به ذینفعان- شناسایی فشارهای رقبا در بازارهای بین المللی- تجربیات پیشین بین المللی- داشتن وسعت نظر و تعامل و همکاری با شرکت های بزرگ و مطرح بین المللی	شرکای کلیدی
۸	بهره مندی از حمایت و یارانه های دولتی- بکارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات جانبی- بکارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات پس از فروش- استفاده از تهاثر یا برگشت درآمد حاصل از صادرات به صورت کالا	جریان های درآمدی
۹	برآورد درست و تامین اولیه ی هزینه های تولید و صادرات- مدیریت و کاهش هزینه های زنجیره ی تامین- الزام به رعایت استانداردهای بین المللی صنعت	ساختار هزینه

در نهایت بوم مدل کسب و کار برای بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط مطابق جدول زیر ارائه شد:

جدول ۳- بوم مدل کسب و کار برای بین المللی سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط

بوم مدل کسب و کار تحقیق				
بخش بندی مشتریان	ارتباط و تعامل با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت های کلیدی	شرکای کلیدی
- اشراف و تسلط بر بازار هدف - انتخاب نوع استراتژی ورود به بازار بین المللی - کسب اطلاعات و پیش تحقیق از مشتریان - هدف در بازارهای بین المللی - سن شرکت و استراتژی مناسب و خاص - ورود به بازارهای بین المللی - شناسایی و آگاهی نسبت به بازار بین المللی	- توجه به نیاز و حقوق مشتری - بهره برداری کامل و بهینه از فرصت های تبلیغاتی بین المللی - تولید متناسب با تقاضای بازار - پشتیبانی و ارتباط پویا با مشتری و لزوم دریافت بازخورد	توجه و فراهم نمودن شرایط ایده آل و مطلوب برای مشتری (یکپارچگی با قیمت مناسب و کیفیت بالاتر و در دسترس بودن) - ارائه مزیت های خاص، ویژه و منحصر به فرد محصول در رقابت - خلق ارزش ویژه شرکت نزد مشتریان و افتخار آفرینی برند در بازار - رعایت صداقت و اصول اخلاق حرفه ای - ارائه محصولات جدید و نو به بازار - تقویت نگرش های خلاقانه در تولید و فروش به منظور رفاه مشتری - وفادارسازی مشتری نسبت به برند با یکارگیری ارزش ویژه	چابکی سازمان در انتخاب نوع استراتژی و فعالیت شرکت - قابلیت های شناختی و فکری متمرکز مدیریت - ارزیابی تقاضای مشتری و سنجش بالغ بازار - شناسایی نیاز بازار و پاسخ با توجه به ماهیت صنعت - انعطاف پذیری سازمان در قبال فشارهای رقابتی - چابکی سازمان در انتخاب استراتژی کسب درآمد ترکیبی	قابلیت های داخلی در شناسایی فرصت درون شبکه - تقویت نگرش مثبت از شرکت در منطقه ی فعالیت - تأمین رضایت و معیشت نیروی انسانی شرکت - اقای حس اعتماد و امنیت کاری به ذینفعان - شناسایی فشارهای رقبا در بازارهای بین المللی - تجربیات پیشین بین المللی - داشتن وسعت نظر و تعامل و همکاری با شرکت های بزرگ و مطرح بین المللی
جریان های درآمدی بهره مندی از حمایت و یارانه های دولتی - یکارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات جانبی - یکارگیری منابع درآمدی ناشی از خدمات پس از فروش - استفاده از تهاثر یا برگشت درآمد حاصل از صادرات به صورت کالا				
ساختار هزینه برآورد درست و تعیین اولیای هزینه های تولید و صادرات - مدیریت و کاهش هزینه های زنجیره ی تأمین - الزام به رعایت استانداردهای بین المللی صنعت				

۲،۷،۲ نتایج و یافته های بخش کمی

یافته های توصیفی:

۲۰/۱ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱۷/۹ درصد ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۲/۸ درصد بالای ۲۰ سال سابقه کار داشته اند.

اکثریت پاسخ دهندگان (۵۵/۳ درصد) در حوزه ی صنعت و معدن فعال بوده اند.

یافته های استنباطی:

در تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها، فرضیه های تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرند. بدین منظور، با استفاده از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) به بررسی فرضیات این تحقیق پرداخته شد.

برازش مدل اندازه گیری

یافته های حاصل از آزمون برازش مدل و متغیرهای در قسمت آمار استنباطی نشان داد که در آزمون پایایی یا قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری، قابلیت اعتماد پرسشنامه در حد قابل قبول است. آزمون

از میان پاسخ دهندگان به پرسشنامه از لحاظ جنسیت، ۷۶/۲ درصد از پاسخ دهندگان مرد بودند.

۶۶/۳ درصد از پاسخ دهندگان متاهل بوده اند.

از لحاظ سن، اکثریت پاسخ دهندگان (۳۷/۷ درصد) ۴۱ تا ۶۰ سال سن دارند.

از لحاظ تحصیلات، ۳۹/۶ درصد لیسانس، ۱۷/۹ درصد فوق لیسانس و ۷ درصد دارای مدرک دکترا بوده اند.

از لحاظ تجربه ی کار ۸/۸ درصد از پاسخ دهندگان زیر ۵ سال، ۱۰/۳ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۳۰ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال،

مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. با تایید این آزمون هر دو شرط برای پذیرش روایی و اگر مورد قبول واقع شده است، در نتیجه مدل اندازه‌گیری دارای روایی و اگر نیز می باشد. با تایید روایی همگرا و روایی واگرا، شروط روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری به نتیجه رسیده است. در قسمت برازش مدل ساختاری با آزمون معناداری ضرایب مسیر یا اماره تی (T-value) رابطه‌ی بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصدی قرار دارند. در قسمت برازش مدل ساختاری آزمون ضریب تعیین (R^2) نشان داد، مقدار ضریب تعیین برای متغیرها در حد قوی می باشد. با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF، که بزرگتر از ۰/۵ است پس برازش قوی تأیید می شود.

ضرایب بارهای عاملی مورد تأیید قرار گرفت و چون تمامی اعداد ضرایب بار عاملی بیشتر از ۰/۷ بود که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به اینکه چهار شرط روایی همگرا مورد تأیید قرار گرفته است در نتیجه شرط روایی همگرا قبول شده است. با توجه به اینکه بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش باید حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر باشد. مدل این شرط را نیز داراست، پس آزمون بارهای عرضی، مورد تأیید است. مطابق با ماتریس‌های موجود در فصل چهار، مقدار جذر AVE (قطر اصلی ماتریس) تمامی متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آنها بیشتر است که این امر روایی و اگرایی مناسب و برازش خوب

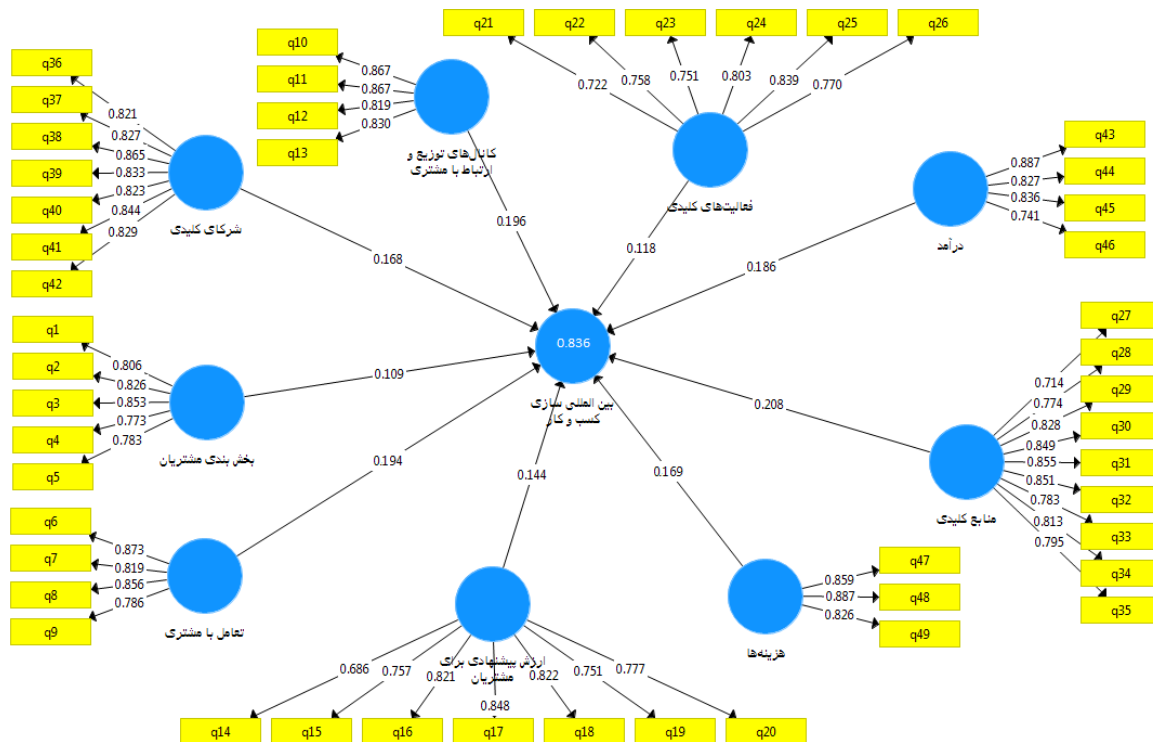
جدول ۴. آزمونهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE

متغیرها	Cronbach's Alpha>0/7	Composite Reliability>0/7	AVE > 0/5	R2	Q2
ارزش پیشنهادی برای مشتریان	0.893	0.916	0.611	0	0
بخش بندی مشتریان	0.867	0.904	0.654	0	0
بین المللی سازی کسب و کار	0.983	0.984	0.555	0.836	0.475
تعامل با مشتری	0.854	0.901	0.696	0	0
درآمد	0.842	0.894	0.680	0	0
شرکای کلیدی	0.927	0.941	0.696	0	0
فعالیت‌های کلیدی	0.866	0.900	0.600	0	0
منابع کلیدی	0.933	0.944	0.653	0	0
هزینه‌ها	0.820	0.893	0.736	0	0
کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتری	0.868	0.910	0.716	0	0

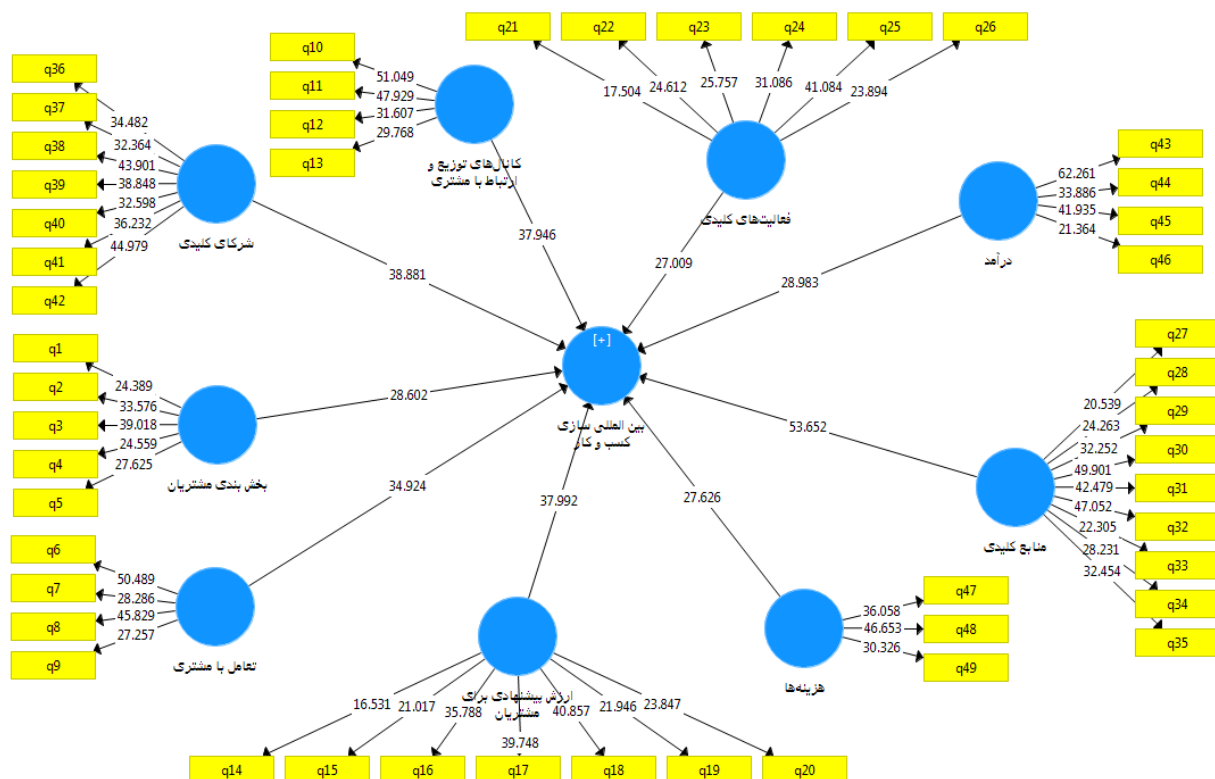
شکل ۲ اعداد معناداری T را برای سنجش رابطه ی بین سازه ها در بخش ساختاری مدل تحقیق نشان می دهد، اگر قدر مطلق این مقادیر از ۹۶/۱ بیشتر باشد صحت رابطه ی بین سازه ها و بدنبال آن فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می شود.

آزمون مدل معادلات ساختاری:

مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد مسیر در شکل ۱ ارائه شده است، اعداد نوشته شده بر روی خطوط همان ضرایب مسیر (بتا) و اعداد درون دایره نشان دهنده ی مقدار ضریب تعیین (R^2) مربوط به متغیرهای پنهان درون را می باشد.



شکل ۱. مدل اندازه گیری تحقیق همراه با ضرایب استاندارد بارهای عاملی



شکل ۲. مدل اندازه گیری تحقیق همراه با مقادیر t-values

جدول ۵- خلاصه نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل

نتیجه آزمون	معناداری	ضریب مسیر	
تأیید	۲۸/۶۰۲	۰/۱۰۹	بخش بندی مشتریان - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۳۴/۹۲۴	۰/۱۹۴	تعامل با مشتری - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۳۷/۹۴۶	۰/۱۹۶	کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتری - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۳۷/۹۹۲	۰/۱۴۴	ارزش پیشنهادی برای مشتریان - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۲۷/۰۰۹	۰/۱۱۸	فعالیت‌های کلیدی - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۵۳/۶۵۲	۰/۲۰۸	منابع کلیدی - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۳۸/۸۸۱	۰/۱۶۸	شرکای کلیدی برای مشتریان - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۲۸/۹۸۳	۰/۱۸۶	درآمد - بین المللی سازی کسب و کار
تأیید	۲۷/۶۲۶	۰/۱۶۹	هزینه‌ها - بین المللی سازی کسب و کار

نتایج آزمون مدل کمی:

بر طبق جدول فوق و با عنایت به ضرایب مسیر بین متغیرها، به ترتیب اولویت منابع کلیدی، کانالهای توزیع و ارتباط با مشتری و همچنین تعامل با مشتری بیشترین اثر را بر بین المللی سازی کسب و کارها دارند و از سویی دیگر، بخش بندی مشتریان و فعالیت های کلیدی تاثیر چندانی بر بین المللی سازی کسب و کارها ندارند. در واقع از این یافته مهم می توان نتیجه گیری نمود که توانایی مدیران ارشد و توسعه و تقویت زیرساختهای فنی و تکنولوژیک و همچنین توسعه قابلیتهای ارتباطی با ذینفعان خارجی و همچنین توسعه ظرفیت های مالی میتواند تاثیر شگرفی در ورود به عرصه تجارت بین المللی داشته و امکان بکارگیری راهبردهای ورود به بازارهای خارجی را هموار سازد. از سویی دیگر با عنایت به اینکه کانالهای توزیع بین المللی و همچنین ارتباط با مشتری و تعامل با مشتری بعنوان دومین و سومین عامل موثر بر فرایند بین المللی سازی کسب و کار در آزمون مدل این تحقیق به شمار می رود، بنابراین بهره گیری مناسب از کانالهای حمل و نقل و توزیع منطقه ای با تشکیل مشارکت و یا پیوندهای راهبردی با صاحبان و بازیگران اصلی شبکه های

توزیع بین المللی در کنار توسعه انواع کانالهای ارتباطی روزآمد در بسترهای مختلف بطور فیزیکی و مجازی، امکان بهره گیری از ظرفیتهای توزیع در سطح بین الملل را بطور گسترده و بدون واسطه فراهم می سازد. همچنین، لزوم توجه به متغیر تعامل با مشتری در سطح بین الملل جهت ارزیابی دقیق تقاضای مشتریان بومی و محلی در جهت سفارشی سازی ارائه محصولات و خدمات به مشتریان بین المللی، مستلزم بهره برداری از کلیه پایگاه های داده ای جهانی و همچنین تعامل مستقیم و بدون واسطه با مشتریان جهانی است. از اینرو، توسعه توانمندی های مالی و ارتباطی و تجهیز شرکتهای داخلی با کارکنان دانش مدار جهت کسب مهارتهای لازم جهت فعالیت در سطح بین المللی، امکان توسعه ظرفیتهای تبلیغاتی و ارتباطات یکپارچه در جهت برقراری ارتباطات مناسب، به عنوان یک منبع بسیار مهم در بین المللی سازی کسب و کار ها محسوب می شود. بدین ترتیب، آموزش و توسعه کارکنان به منظور بهره وری بیشتر از فرصتهای بین المللی و تدوین برنامه های توانمندسازی کارکنان در این رابطه از اهمیت ویژه ای برخوردار است. همچنین فعالیت های تحقیق و

توسعه کمک می‌کنند تا محصولات و خدمات را بهبود داده و آنها را با نیازهای بازارهای جهانی تطبیق داد. با انجام تحقیقات بازار و تکنولوژی، می‌توان به رشد و نوآوری در کسب و کار دست یافت و بهترین راهبردها را برای ورود به بازارهای جدید تعیین کرد.

بحث و مقایسه

هسیبان و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان رهبری و نوآوری مدل کسب‌وکار در بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط بیان نمودند که چگونه مدیران عامل در طول فرآیند بین‌المللی‌سازی، نوآوری مدل کسب‌وکار را رهبری کردند. نتایج تحقیق هسیبان (۲۰۲۳) نشان داد نوآوری مدل کسب‌وکار در مقیاس کوچک که توسط رهبری هدایت می‌شود، منجر به ورود به موقع به بازارهای خارجی می‌شود. متغیرهای نوآوری مدل کسب و کار و بین‌المللی‌سازی در هر دو تحقیق مشابه می‌باشند. نتایج این تحقیق نشان داد برای افزایش فروش بین‌المللی، نوآوری مدل کسب و کار در مقیاس بزرگ مورد نیاز است که مشابه نتیجه‌ی تحقیق حاضر می‌باشد زیرا در تحقیق حاضر نیز متغیر ارزش پیشنهادی برای مشتریان شامل گویه‌های نوآوری در توسعه محصولات و خدمات و همچنین راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی عنوان شده است. آدوماکو (۲۰۲۳) نیز در تحقیق خود با عنوان "تأثیر کسب دانش خارجی بر عملکرد بین‌المللی: نقش‌های میانجی‌گرایی بین‌المللی و نوآوری مدل کسب‌وکار" به بررسی تأثیر بازارهای بین‌المللی و نوآوری مدل کسب و کار (نوآوری مدل کسب و کار) بر عملکرد بین‌المللی پرداخت. همچنین در این تحقیق به بررسی تأثیرات غیرمستقیم کسب دانش خارجی (FKA) از طریق جهت‌گیری بین‌المللی (IO) و نوآوری مدل کسب و کار بر عملکرد بین‌المللی پرداخته شد. در عین حال، طبق یکی از نتایج تحقیق حاضر نیز استخراج متغیر نوآوری مدل کسب و کار به عنوان یکی از لازمه‌های بین‌المللی‌سازی است. نتایج تحقیق مذکور نشان داد که سطوح بالای کسب دانش خارجی به همراه

افزایش نوآوری مدل کسب و کار از طریق افزایش بین‌المللی‌شدن منجر به بهبود عملکرد بین‌المللی می‌شود که در حقیقت، عوامل شرکای کلیدی و تعامل با مشتری که در دو مقیاس بوم مدل این تحقیق حاصل شده‌اند، با نتایج تحقیق آدوماکو مطابقت دارد. ریم و همکاران (۲۰۲۲) نیز در تحقیق خود به تحلیل این موضوع پرداختند که چگونه دیجیتال‌سازی می‌تواند به غلبه بر چالش‌های مدل کسب‌وکار مرتبط با بین‌المللی‌سازی SME کمک کند. طبق نتایج این تحقیق، توسعه زیرساخت‌های الکترونیک به عنوان یکی از مهمترین لازمه‌های ورود به عرصه بین‌الملل به شمار رفته و در واقع آنان نتیجه‌گیری نهایی نمودند که بدون بهره‌گیری از ظرفیتهای فناوری دیجیتال، به هیچ وجه نمیتوان به مزیت رقابتی قابل توجهی دست یافت. این نتیجه‌گیری مشابه با نتایج بوم مدل بخش کیفی تحقیق حاضر است که طبق آن، تغییرات جهانی تکنولوژی در فرایندهای درون سازمانی و الزام شرکتها در همراستایی و بکارگیری فناوریهای نوینی که به عرصه ظهور می‌رسند به عنوان یکی از منابع کلیدی اشاره شده است. از سویی دیگر، نتایج این تحقیق نشان داد که از طریق دریافت بازخورد و ارتباط مستمر با مشتریان، می‌توان اطلاعات مفیدی درباره بازارهای جدید، رقبا و روند رشد صنعت به دست آورد. این اطلاعات می‌توانند در انتخاب استراتژی‌های مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی کمک کنند. پکانها (۲۰۲۳) و کائو و همکاران (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود که در رابطه با بین‌المللی‌سازی مدل‌های کسب و کار نوآورانه صورت پذیرفت، به این نتیجه رسیدند که تعامل موثر با مشتریان امکان تطبیق بیشتر و بهتر با محیط‌های فرهنگی و رفتاری مختلف در بازارهای جهانی را فراهم می‌آورد که بطور کامل با نتایج این تحقیق مطابقت دارد. علاوه بر این، نتیجه حاصل از بوم مدل این تحقیق نشان داد که ارتباط مستمر با مشتریان در بازارهای بین‌المللی می‌تواند در فهم بهتر فرهنگ‌ها، تمایلات و نیازهای مشتریان محلی کمک کند. در حقیقت با درک عمیق‌تری از مشتریان محلی، محصولات و خدمات را می‌توان به

شبکه ها محصولات و خدمات خود را بهبود داده و آنها را با نیازهای بازارهای جهانی تطبیق دهند. طبق نتایج تحقیق لهر و همکاران (۲۰۲۲) نیز که همسو با نتایج این تحقیق است، با تشریک تحقیقات بازار و فناوری های انحصاری، می توان در مدت زمان بسیار کمتری به رشد و نوآوری در کسب و کار دست یافت و بهترین راهبردها را برای ورود به بازارهای جدید تعیین کرد. در نتیجه میتوان ادعا نمود که نتایج این تحقیق مطابق با تحقیقات ژائو و همکاران (۲۰۲۲) و همچنین لهر و همکاران (۲۰۲۲) می باشد. همچنین طبق نتایج این تحقیق درآمد و هزینه ها بر بین المللی سازی کسب و کار تاثیر فزاینده ای دارد. در حقیقت با افزایش تقاضا و فروش محصولات و خدمات در بازارهای جهانی، درآمد شرکت بهبود می یابد و این امر می تواند به رشد و توسعه کسب و کار کمک کند. با ورود به بازارهای جدید، شرکت می تواند درآمدهای خود را از وابستگی به بازارهای داخلی کاهش دهد. این امر می تواند شرکت را در مقابل تغییرات در بازارهای محلی و ریسک های مربوط به آنها محافظت کند. همچنین، دسترسی به درآمدهای چندگانه از طریق بازارهای بین المللی می تواند برای شرکت پایداری و انعطاف پذیری بیشتری ایجاد کند. این نتیجه گیری مطابق با نتیجه تحقیق ژای و همکاران (۲۰۲۲) است. طبق نتایج تحقیق فوق، برنامه ریزی دقیق و مدیریت هوشمندانه هزینه های ورود به بازارهای جدید می تواند به شرکت کمک کند تا از منابع خود بهینه استفاده کند و ریسک های مالی را کاهش دهد. همچنین وی نتیجه گیری میکند که بین المللی سازی کسب و کار می تواند باعث افزایش درآمد و رشد شرکت شود، اما این امر نیازمند تقبل هزینه های ورود به بازارهای جدید و مدیریت هزینه های مختلف است. برنامه ریزی دقیق و مدیریت هوشمندانه درآمد و هزینه ها می تواند به شرکت کمک کند تا از فرصت ها و مزیت های بین المللی سازی بهره برداری کند. بدین ترتیب میتوان گفت که نتایج تحقیق فوق با نتایج این تحقیق همراستا می باشد.

طور موثری به سلیقه و نیازهای آنها تنظیم کرد و این امر می تواند در رقابت با رقبای در بازارهای جهانی کمک کند. کولوویک و همکاران (۲۰۲۲)، و همچنین ساندراستوم و همکاران (۲۰۲۱) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که که ارتباط موثر با مشتریان در بازارهای بین المللی می تواند در ایجاد شبکه های جدید کمک کند. به عقیده آنان مشتریان راضی به عنوان سفیران و توصیه کنندگان در بازارهای بین المللی عمل می کنند و با انتقال تجربیات مثبت خود به دیگران، می توانند در جذب مشتریان جدید و گسترش کسب و کار در سراسر جهان کمک کنند. بنابراین، می توان گفت که کانال های توزیع مناسب و ارتباط موثر با مشتریان نقش بسیار مهمی در بین المللی سازی کسب و کار دارند. با انتخاب کانال های توزیع مناسب و برقراری ارتباط موثر با مشتریان در بازارهای جهانی، می توان به طور موثرتری در این بازارها عمل کرده و رشد و توسعه بین المللی کسب و کار را تسهیل نمود. بدین ترتیب می توان با اطمینان بالایی ادعا نمود که نتایج تحقیق حاضر با تحقیقات کولوویک و همکاران (۲۰۲۲)، ساندراستوم و همکاران (۲۰۲۱) و سازگار است. یکی دیگر از نتایج این تحقیق حاکی از آن است که منابع و شرکای کلیدی بر بین المللی سازی کسب و کار تاثیر قابل توجهی دارند. در حقیقت میتوان ادعا نمود که توانایی و مهارت کارکنان و تیم های شرکت در حوزه بین المللی، برقراری ارتباطات فرهنگی و داشتن دانش و تجربه در مدیریت و عملکرد در بازارهای جهانی به عنوان یک منبع بسیار مهم در بین المللی سازی کسب و کار محسوب می شود. تحقیقات ژائو و همکاران (۲۰۲۲) نیز نشان داد که آموزش و توسعه کارکنان به منظور بهره وری بیشتر و توانمندسازی آنها قبل از ورود به عرصه های تجارت نوین جهانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. نتایج تحقیقات این صاحب نظران نشان داد که تشکیل شبکه های قدرتمند بین شرکتها که نسبت به تبادل دانش و تجربیات قوی عمل کنند و همچنین تشریک فعالیت های تحقیق و توسعه بین این شرکای تجاری کمک می کنند تا کلیه اعضای این

پیشنهادهای

با توجه به نتایج این تحقیق، عامل منابع، به نسبت سایر ارکان تجاری همچون استراتژی، ساختار و فرایندها اهمیت بسیار بیشتری در ورود به بازارهای بین‌المللی دارد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود که مدیران این شرکتها قبل از هر چیز به تجهیز کلیه منابع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز که در این تحقیق در قالب منابع داخلی و منابع خارجی بدان اشاره شده است اقدامات مقتضی و لازم صورت دهند. در این راستا باید اشاره نمود که استفاده از فناوری‌های به روز و همچنین توسعه قابلیت‌های یادگیری و توسعه سازمانی در جهت توانمندسازی منابع انسانی سازمان اولین گام در جهت ورود به عرضه بین‌المللی محسوب می‌شود و در عین حال توسعه کانال‌های ارتباطی نیز به عنوان یکی از منابع ارزشمند که حاصل گویه‌های این تحقیق است باید در اولویت برنامه‌ریزی‌های مدیران کسب و کارها قرار گیرند. از سویی دیگر، با توجه به نتایج این تحقیق، توسعه فرهنگ یادگیری در شرکتها در جهت افزایش مهارت‌های کارکنان در زمینه انجام فعالیت‌های بین‌المللی می‌تواند تأثیر شگرفی در موفقیت بین‌المللی شرکتها داشته باشد. در همین راستا توصیه می‌شود که شرکتها با ارائه آموزش‌های مرتبط با بازارهای خارجی، فرهنگ‌های مختلف و روش‌های کار با شرکا و مشتریان بین‌المللی، توسعه مهارت‌های زبانی و فرهنگی و ایجاد فرصت‌های یادگیری و تجربه بین‌المللی به کارکنان خود کمک کنند تا به خوبی در محیط‌های بین‌المللی عمل کنند و بر بین‌المللی سازی کسب و کار تأثیر بگذارند.

در عین حال، با توجه به اهمیت و اولویت تأثیر کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتری بر بین‌المللی سازی کسب و کار، پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های بین‌المللی به برقراری شرکتهای استراتژیک با شرکاء محلی و فروشگاه‌ها، توزیع‌کنندگان، شبکه‌های عرضه و شرکای تجاری دیگر در بازارهای خارجی که دسترسی به آنها راحتتر است بپردازند. بدین ترتیب میتوان از قابلیت شبکه های حمل و نقل ترکیبی نیز استفاده شایانی نمود و در حقیقت این شرکتهای می‌توانند بهبود قابل توجهی در ارتباط با مشتریان در بازارهای هدف، نفوذ و توسعه سریعتر کانال‌های توزیع در کشورهای خارجی و در نتیجه، افزایش رشد کسب و کار در بازارهای خارجی را به دنبال داشته باشند. همچنین مدیران این شرکتها می‌توانند با استفاده از رسانه‌های اجتماعی مجازی و سایر وسایل ارتباطی، بر مشتریان نهایی و بازارهای جدید تأثیر مستقیم داشته و ارتباط مستقیم برقرار نمایند. در همین خصوص، استفاده از سیستم‌های روزآمد مدیریت زنجیره تأمین، بکارگیری نرم‌افزارهای مدیریت پروژه، و توسعه ابزارهای ارتباطی آنلاین به مدیران کمک می‌کند تا با بهبود اثربخشی و کارایی فعالیت‌های توزیع در بازارهای خارجی، بهره‌گیری بهینه از ظرفیت‌های شبکه‌های توزیع را تا حد ممکن افزایش دهند. علاوه بر این، بررسی و انتخاب شرکای توزیع محلی با تجربه و دانش محلی، ایجاد روابط نزدیک با شبکه‌های توزیع و استفاده از فناوری برای بهبود هماهنگی و رصد عملکرد توزیع، به مدیران کمک می‌کند تا هزینه‌های توزیع را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش دهند.

منابع

و کارهای کوچک و متوسط. پژوهشنامه مدیریت اجرایی/ 29-47، 14(28)،

حاتمی، محمد رضا، چراغعلی، محمود رضا، سعیدی، پرویز، مستقیمی، محمود رضا. (۱۴۰۱). ارائه مدل عوامل موثر بر بین المللی شدن کسب

Adomako, S.(2023).The effect of foreign knowledge acquisition on international performance: The mediating roles of international orientation and business model innovation. *Thunderbird International Business Review*.

Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N.J., & Mismetti, M.(2021).Business model innovation: A review of the process-based literature. *Journal of Management and Governance*, 1-33.

Björkdahl, J., Fallahi, S., & Holmén, M.(2022).Explaining business model innovation processes: A problem formulation and problem solving perspective. *Industrial Marketing Management*, 105, 223-239.

Bhatti, S., Santoro, G., Khan, K., & Rizzato, F.(2021).Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.

Bashir, M; Alfalih, A; Pradhan, S.(2022).Sustainable business model innovation: Scaled development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>

Braun, S.(2023).The incubation advantage: leveraging business model innovation and entrepreneurial ecosystems for start-up growth.

Cavusgil, S. T., et al. (2023). *International Business: The New Realities*

Chesbrough, H. (2023). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*.

Codini, A.P., Abbate, T., & Petruzzelli, A.M.(2022).Business Model Innovation and exaptation: A new way of innovating in SMEs. *Technovation*, 102548.

Colovic, A.(2022).Leadership and business model innovation in late internationalizing SMEs. In *Long Range Planning*(Vol.55, Issue 1, p.102083).Elsevier BV.

Crespo, N.F., Simões, V.C., & Fontes, M.(2021).Uncovering the factors behind new ventures' international performance: Capabilities, alertness, and technological turbulence. *European Management Journal*, 40, 344-359.

Evers, N., & Andersson, S.(2021).Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures - A matter of sequential

- ambidexterity. *International Business Review*, 30,(2).
- Gonzalez, R., et al. (2023). Process Innovation in SMEs: A Comprehensive Review.
- Guimarães, LucianaGondim de Almeida, Pierre Blanchet, and Yan Cimon. 2021. Collaboration among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences* 11:153.
- <https://doi.org/10.3390/ad-msci11040153>
- Hasibuan, M.F., Sudarmiati, S., & Mukhlis, I. (2023). Leadership and business model innovation in the internationalization of SMEs (Case Study in Pasuruan Furniture). *International Journal of Economics, Business and Innovation Research*, 2(01), 89-97.
- Kamble, S. S., et al. (2022). Blockchain Technology in Supply Chain Management: A Review.
- Khare, A., Ojala, A., & Baber, W.W. (2022). Sustainable international business models in a digitally transforming world. *Routledge Advances in Management and Business Studies*.
- Knight, G., & Liesch, P. W. (2023). Internationalization: The Role of Innovation and Technology.
- Kukkamalla, P.K., Bikfalvi, A., & Arbussa, A. (2020). The new Business model W: business model innovation transforms an automotive leader. *Journal of Business Strategy*.
- Kumar, V., et al. (2023). Digital Innovation: Strategies for Success in the Age of Disruption.
- Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2022). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.
- Li, R.Y., Sousa, C.M., He, X., & Hu, Y. (2022). Spinning straw into gold: Innovation recycling, innovation sourcing modes, and innovation ability in Sub-Saharan Africa. *Journal of Product Innovation Management*, 39(5), 583-603.
- Meyer, K. E., & Skak, A. (2023). The Role of Digital Technologies in Internationalization.
- Morkunas, V.J., Paschen, J., & Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*, 62(3), 295-306.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2023). Toward a Theory of International New Ventures.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2022). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
- Perelygina, M., Kucukusta, D., & Law, R. (2022). Digital business model

- configurations in the travel industry. *Tourism Management*, 88, 104408.
- Phills, J. A., et al. (2022). *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*.
- Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. In *Journal of Innovation & Knowledge* (Vol. 7, Issue 3, p. 100199).
- Reuber, A. R., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). *Global scaling as a logic of multinationalization*. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2>
- Teece, D. J. (2022). *Business Models, Value Capture, and the Challenge of Innovation*.
- Vahlne, J. E., & Scwheizer, R. (2022). Commentary: Human behavior and judgment: A critical nano-foundation for the Uppsala model and international business studies. *Journal of International Business Studies*.
- <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00502-0>
- Weerasinghe, R. N., Jayawardane, A. K. W., & Huang, Q. (2023). Critical Inquiry on National Innovation System: Does NIS fit with developing countries? *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 100052.
- Williams, C., Du, J., & Zhang, H. (2020). International orientation of Chinese internet SMEs: Direct and indirect effects of foreign and indigenous social networking site use. *Journal of World Business*, 55(3), 101051.
- Zahra, S. A., et al. (2023). *Innovation and Internationalization in SMEs: A Review and Future Research Directions*.
- Zulu-Chisanga, Stella, Mwansa Chabala, and Bernadette Mandawa-Bray. 2020. The differential effects of government support, inter-firm collaboration and firm resources on SME performance in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 90: 117-25.