

## بین المللی سازی یکباره یا تدریجی؟ مورد کاوی فرآیند بین المللی سازی سه کسب و کار دانش بنیان

سیداحمدرضا علائی طباطبائی<sup>۱</sup>، مهدی الیاسی<sup>۲\*</sup>، حسام زندحسامی<sup>۳</sup>، تقی ترابی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۷

### چکیده

مراجعه به مدل های بین المللی سازی رایج دنیا و نیز مشاهده فرآیند کلی آن، حاکی از تفاوت های عمده در این مدل ها و مسیر پیش روی شرکت ها برای طی این فرآیند است، به نحوی که می توان بین المللی سازی به صورت سنتی و تدریجی را در یک سوی طیف و تولد شرکت بین المللی از ابتداء موسوم به بین المللی سازی یکباره را سوی دیگر طیف بین المللی سازی دانست. در این مقاله برآنیم تا ضمن بررسی تجربه فرآیند بین المللی سازی سه شرکت دانش بنیان ایرانی، مشابهت و افتراق آن را با مدل های یادشده بررسی نماییم. برای تحلیل مذکور، پس از بررسی مبانی نظری، از اطلاعات مستخرج از مطالعه موردی فرآیند بین المللی سازی سه شرکت دانش بنیان فعال در حوزه سلامت در طول ده سال استفاده گردید. در ادامه، چارچوب مفهومی تحقیق با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا در قالب بیست گام بین المللی سازی شرکت ها در چهار دسته کلی استخراج شد. پس از تأیید چارچوب توسط گروه کانونی، پرسشنامه ای با استفاده از گام های شناسایی شده طراحی و در اختیار ۴۶ خبره فعال در حوزه بین المللی سازی قرار گرفت. خروجی تحلیل عاملی انجام شده در ادامه، مبین تأیید ابعاد چارچوب پیشنهادی توسط خبرگان است. نتایج پژوهش نشان می دهد که فرآیند بین المللی سازی در محدوده مورد مطالعه، به مدل های سنتی و گام به گام نزدیک تر بوده و قابل تفکیک به چهار مرحله کلی می باشد که می توان آن را در مراحل توانمندسازی، صادرات آزمایشی، صادرات منظم و فعال در حوزه بین الملل توصیف کرد.

**واژه های کلیدی:** بین المللی سازی؛ مراحل بین المللی سازی؛ شرکت دانش بنیان؛ شرکت کوچک و متوسط

**طبقه بندی JEL:** M16, F21, F23, F44

<sup>۱</sup> دانشجوی رشته مدیریت تکنولوژی - مدیریت انتقال تکنولوژی و مالکیت معنوی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: m.elyasi@atu.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> دانشیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

## مقدمه

تغییرات گسترده‌ای که در چند دهه اخیر منجر به شکل‌گیری الگوهای مدرن فعالیت‌های تجاری شده است، شرکت‌ها را ناگزیر از مواجهه با چالش‌های بین‌المللی نموده است. محدودیت بازارهای محلی و نیاز به فروش و بازاریابی در بازارهای بین‌المللی، قرار گرفتن در زنجیره ارزش جهانی و محدود شدن دسترسی محلی به منابع، ظهور گسترده پدیده تأسیس بین‌المللی شرکت‌ها، گسترده شدن همکاری‌های تجاری فرامرزی و جریان بین‌المللی سرمایه تنها بخشی از انواع پدیده‌های پرچالش پیش روی شرکت‌ها است (کاووسگیل و نایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). دو رویکرد غالب در خصوص بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط وجود دارد؛ رویکرد بین‌المللی‌سازی تدریجی و رویکرد بین‌المللی‌سازی یکباره یا زایش بین‌المللی<sup>۲</sup>. این رویکردها هرکدام دارای موافقان و مخالفان خاص خود هستند و بسته به مقتضیات زمان و جغرافیایی که در آن ارائه شده‌اند، از دریچه نگاه خاص خود به مسئله بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط نگاه کرده‌اند (کالینیک و فورزا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). بسته به رویکرد انتخاب شده، شرکتها در عرصه بین‌المللی‌سازی، گام‌های اجرایی کاملاً متفاوتی را باید طی کنند. ضرورت و اهمیت انتخاب مسیر درست برای شرکت‌هایی که در مرحله تصمیم هستند، زمانی مشخص می‌گردد که انواع هزینه‌های مترتب بر تصمیم به ورود به عرصه بین‌المللی مدنظر قرار گیرد (جانسون و ماتسون، ۱۹۹۳).

علاوه بر ملاحظه مذکور به‌عنوان یک چالش عمومی و فراگیر، تصمیم در خصوص بین‌المللی‌سازی و چگونگی آن در داخل کشور، ابعاد گسترده‌تر و پیچیده‌تر دارد. در عرصه داخلی، علاوه بر چالش‌هایی که یک شرکت کوچک و متوسط خارجی با آن مواجه است، مسائل دیگری نیز وجود دارند که در صدر آنها به مسئله تحریم‌های یک‌جانبه و مسائل ناشی از آن می‌توان اشاره نمود. توجه به مسئله تحریم زمانی حائز اهمیت است که در نظر داشته باشیم که شرکت‌های ایرانی که در این شرایط با به عرصه بین‌المللی می‌گذارند، اولاً از ساختار شکننده‌تری برخوردارند و دوماً، با ریسک شکست در فرآیند تعاملات بین‌المللی یا ناکارآمدی بیش از شرکت مشابه خارجی خود مواجه‌اند. بنابراین شرکت‌های ایرانی باید با دقت و حساسیت پا به این عرصه گذارند. (علائی طباطبائی و همکاران، ۱۴۰۰).

نکته دیگر، تعداد کم پژوهش‌های داخلی انجام شده در حوزه بین‌المللی‌سازی کسب و کار در ایران است. علی‌رغم تعداد قابل قبول پژوهش‌های خارجی انجام شده در خصوص بین‌المللی‌سازی و رویکردهای جدید آن، بیشتر مطالعات انجام شده در داخل، معطوف به بازخوانی تجارب بین‌المللی در قالب مطالعات مروری بوده است<sup>۴</sup> و تاکنون پژوهشی درخصوص مسیر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان و انطباق آنها با مدل‌های بین‌المللی، انجام نشده است. بعلاوه با در نظر گرفتن فرآیندهای کسب و کار، شرکت‌های دانش‌بنیان دارای تفاوت‌های مهمی با شرکت‌های کوچک و متوسط دیگر هستند که با توجه به قدمت اندک این مفهوم، کمتر مورد واکاوی قرار گرفته‌اند. یکی از ضرورت‌های پرداختن به شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به آمارهای تجارت خارجی کشورها در طول ۱۰ سال اخیر، قابل بیان است. با مراجعه به این آمارها ملاحظه می‌شود که تفاوت میزان صادرات کشورهای درحال توسعه و توسعه‌یافته با سرعت در حال کم‌شدن است و دلیل اصلی آن افزایش سهم صادرات محصولات مبتنی بر دانش توسط کشورهای در حال توسعه است (آنکتاد، ۲۰۲۱). از آنجاییکه تولید این محصولات عمدتاً در شرکت‌های دانش‌بنیان صورت می‌گیرد، مقاله حاضر در حوزه این شرکت تمرکز نموده است.

در این مقاله به تفاوت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان با سایر شرکتها در قالب ویژگی رقابت‌پذیری این شرکتها پرداخته شده

<sup>۱</sup> Cavusgil and Knight

<sup>۲</sup> Born Global

<sup>۳</sup> Kalinic and Forza

<sup>۴</sup> برای مثال، به مطالعات انجام شده توسط دهدشتی، ۱۳۸۶؛ یوسفی و همکاران، ۱۳۹۸؛ امینی و همکاران، ۱۳۹۷ و مبینی دهکردی، ۱۳۹۵ مراجعه فرمائید.

و با توجه به اهمیت این مفهوم در سطح بین‌المللی، مصادیق رقابت‌پذیری در قالب مجموعه اقدامات و رویکردهایی که در راستای بین‌المللی‌سازی انجام شده، مورد بررسی قرار گرفته است.

در باب ضرورت تحقیق، مسئله دیگری نیز وجود دارد و آن نگاه غالب موجود در داخل کشور به مسئله بین‌المللی‌سازی است که به‌جز موضوع صادرات یا فروش محدود در بازار بین‌المللی، سایر مصادیق بین‌المللی‌سازی را شامل نمی‌شود (امینی و همکاران، ۱۳۹۷). تداوم این رویکرد مانع از اتخاذ تصمیم همه‌جانبه و درست در عرصه بین‌المللی‌سازی می‌شود. مقاله حاضر بر آن است تا زمینه لازم برای شناسایی و تحلیل مسیر بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای دانش‌بنیان در ایران را فراهم نماید. برای این امر، با توجه به دو ویژگی دانش‌بنیان بودن و فعالیت ده ساله در حوزه بین‌المللی‌سازی و مراجعه به لیست شرکت‌های دانش‌بنیان، ۳ شرکت واجد شرایط که هر سه در حوزه سلامت فعالیت داشتند، به‌عنوان موارد مطالعه انتخاب شدند. با بررسی سوابق این شرکت‌ها از طریق استراتژی مطالعه موردی، داده‌های مدنظر گردآوری و از طریق تحلیل محتوا، کدهای ارزشمند متناظر با مراحل بین‌المللی‌سازی استخراج و با دسته‌بندی آنها، چارچوب مفهومی ایجاد و در ادامه با استفاده از تحلیل عاملی، چارچوب مدنظر تایید گردید. در نهایت چارچوب مفهومی مراحل بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار در ایران مطرح و پس از تایید آن، پیشنهادات متناظر ارائه شده است.

## پیشینه پژوهش

### دیدگاه‌های غالب در خصوص بین‌المللی‌سازی

بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار دیدگاهی است که اولین مطالعات مرتبط با آن از ابتدای دهه ۷۰ میلادی انتشار یافته است. (نایت و لیسچ، ۲۰۱۶) معمولاً از هایمر<sup>۲</sup> به عنوان پژوهشگر کلاسیک در مطالعه شرکت‌های بین‌المللی از دیدگاه اقتصادی یاد می‌شود. بین‌المللی‌سازی کسب و کار در دیدگاه پژوهشگران مختلف تعاریف مختلفی داشته است، اما مطابق یک دیدگاه رایج، بین‌المللی‌سازی به عنوان فرآیند افزایش درگیری شرکت در بازارهای بین‌المللی شناخته شده است. (نویسنکی و ریالپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳) بین‌المللی‌سازی همچنین به عنوان فرآیندی انباشتی تعریف شده است که روابط در آن به طور پیوسته، ایجاد، حفظ، توسعه و یا قطع می‌شوند تا اهداف شرکت محقق گردد. (جانسون و والنی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) جانسون و والنی در دیدگاهی گسترده‌تر، بین‌المللی‌سازی را فرآیند توسعه شبکه‌های روابط کسب‌وکار در کشورهای دیگر از طریق عملیات‌های توسعه، نفوذ و یکپارچه‌سازی تعریف می‌کنند. در این تعریف پیرامون بین‌المللی‌سازی، دو مفهوم مهم مورد توجه است؛ جهت‌گیری و تعهد<sup>۵</sup>. جهت‌گیری، بعدی ارزشی است و به نگرش کلی شرکت به بین‌المللی‌شدن اشاره دارد. در مقابل تعهد به سطح عملیات بین‌المللی شرکت مربوط می‌شود.

باکلی<sup>۶</sup> نشان می‌دهد که دیدگاه‌های پژوهشگران اولیه در موضوع فعالیت‌های بین‌المللی شرکت‌ها، تحت تأثیر شکل‌گیری شرکت‌های چندملیتی پس از جنگ دوم جهانی شکل گرفته است. (باکلی، ۲۰۱۱) در این مقطع ماهیت فعالیت‌های شرکت‌های بین‌المللی، نظریه بین‌المللی‌سازی بازار را مورد توجه پژوهشگران قرار داد؛ اما بعدها کشورهای مختلف به خصوص آنها که با کسری تراز تجاری روبرو بودند، به دلایلی مثل رونق اشتغال و رشد اقتصادی به بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط علاقمند شدند (نیتو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

<sup>1</sup> Knight and Liesch

<sup>2</sup> Hymer

<sup>3</sup> Nowiński and Rialp

<sup>4</sup> Johanson and Vahlne

<sup>5</sup> Orientation and commitment

<sup>6</sup> Buckley

<sup>7</sup> Nieto

اولین پرسش‌ها درباره چگونگی بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط نیز تحت تأثیر گسترده شدن فعالیت‌های بین‌المللی این شرکت‌ها با وجود محدودیت‌های جدی که در مقابل رقبای بزرگ خود داشتند مورد توجه قرار گرفت. مطالعاتی که به بین‌المللی‌سازی کسب و کارهای کوچک و متوسط علاقمند بوده‌اند، نشان می‌دهند که با کم‌رنگ شدن موانع تجارت بین‌الملل، همه شرکت‌ها در مواجهه با بازارهای جدید و رقابت بین‌المللی قرار گرفته‌اند.

### دو جریان نظری اصلی و مدل‌های بین‌المللی‌سازی کسب و کار

دیدگاه اولیه درباره بین‌المللی‌سازی آن بوده که شرکت‌ها در ابتدا شایستگی‌های خود را در بازارهای محلی ارتقا داده و در ادامه برای توسعه بیشتر وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند.<sup>۱</sup> در مقابل این دیدگاه رویکرد دیگری وجود دارد که با ارائه شواهد متعدد بر اهمیت بین‌المللی بودن شرکت‌ها از ابتدای تأسیس تأکید دارد. در این دیدگاه همچنین این ایده محوری که بازارهای بین‌المللی صرفاً با شرکت‌های بزرگ و پرمنبع سازگارند، تردید وارد می‌شود (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۱۸). کالینیک و فورزا (۲۰۱۲) در دسته‌بندی نظری خود، دیدگاه اول را بین‌المللی‌سازی تدریجی و دیدگاه دوم را بین‌المللی‌سازی سریع می‌نامند. مهم‌ترین مدل توسعه‌یافته در رویکرد تدریجی، مدل آپسالا<sup>۲</sup> است که در مطالعه جانسون و والنی در سال ۱۹۷۷ توسعه‌یافته است. مدل آپسالا، بین‌المللی‌سازی را به عنوان فرآیندی برای اکتساب، یکپارچه‌سازی و استفاده تدریجی از دانش درباره بازار و عملیات خارجی و توجه فزاینده به این بازارها می‌داند. در این مدل پویا، بین‌المللی‌سازی شرکت به معنای درگیر شدن تدریجی شرکت در فعالیت‌های بین‌المللی قلمداد می‌شود و بر این باور استوار است که آغاز فرآیند بین‌المللی شدن به سطح دانش شرکت از بازار وابسته است. هرچه شرکت بیشتر می‌آموزد، سطح تعلق آن به بازار بین‌المللی نیز بیشتر می‌شود و در وهله بعدی این افزایش سطح تعلق، یادگیری بعدی بیشتری را ایجاد می‌کند. در مدل‌های بین‌المللی‌سازی تدریجی، آغاز فعالیت شرکت در بازارهای محلی است. شرکت در ادامه برای بین‌المللی شدن، ورود به بازارهایی را در اولویت قرار می‌دهد که به لحاظ جغرافیایی، فرهنگی، و اقتصادی به الگوی فعلی کسب و کار شرکت نزدیک‌ترند. در نهایت تأسیس واحد کسب و کار در بازارهای جدید، نیازمند دانش عمیق از محیط محلی است (جانسون و والنی، ۲۰۰۹). با این وجود جانسون و والنی استدلال می‌کنند که شرکت وقتی از منابع و امکانات کافی برخوردار باشد، می‌تواند مراحل کلاسیک تجاری‌سازی را به سرعت پشت سر گذاشته و بدون توقف از آن‌ها عبور کند. رویکردهای تدریجی به بین‌المللی‌سازی کسب و کار از ابتدای دهه ۱۹۹۰ مورد انتقاد قرار گرفتند. برخی پژوهشگران با ارائه شواهدی از بین‌المللی شدن سریع شرکت‌های کوچک و متوسط این ادعا را مطرح کردند که پیش‌بینی مدل‌های رایج برای بین‌المللی شدن تدریجی شرکت‌ها الزاماً صحیح نیست. این دیدگاه جدید، از این ایده دفاع می‌کند که برخی شرکت‌ها، به‌طور مخصوص شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک و متوسط، با جهش از برخی گام‌های متداول، یک فرآیند بین‌المللی‌سازی یک‌باره را تجربه می‌کنند. لذا مفاهیم تأسیس شرکت بین‌المللی<sup>۳</sup> و شرکت‌های جهانی‌زا<sup>۴</sup> که یا از ابتدا در محیط بین‌المللی ایجاد می‌شوند و یا فرآیند بین‌المللی شدن را در مدت کوتاهی طی می‌کنند، در مطالعات تازه مورد توجه قرار گرفت. همچنین مشاهدات تجربی گواه آن بوده است که برخی شرکت‌ها پس از سال‌ها فعالیت در محیط محلی، توانسته‌اند با تغییر استراتژی شرکت یک فرآیند بین‌المللی‌سازی سریع را تجربه کنند (بل<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). دو عامل کلیدی در سرعت بین‌المللی شدن شرکت‌ها در این مطالعات، دانش و شبکه‌سازی بین‌المللی است. شرکت‌های با دانش بازار بالاتر،

<sup>۱</sup> برای مثال، مراجعه شود به: (جانسون و والنی، ۱۹۹۰).

<sup>۲</sup> Uppsala

<sup>۳</sup> International New Venture

<sup>۴</sup> Born global

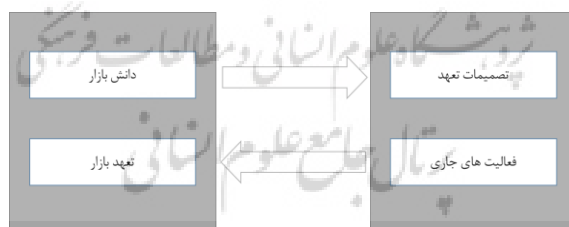
<sup>۵</sup> Bell

شانس یا قابلیت یادگیری بیشتری برای جذب دانش خارجی دارند. از طرفی، شدت دانش، مهارت‌های یادگیری را ارتقا می‌بخشد و امکان سازگاری شرکت با محیط جدید را تسهیل می‌کند (اویات و مک‌دوگال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). شبکه بین‌المللی این امکان را برای کارآفرینان فراهم می‌کند تا موقعیت‌ها را شناسایی کند، روابط بین‌المللی را شکل دهد و به اطلاعات حیاتی دست پیدا کند. اهمیت قرار گرفتن در شبکه‌های بین‌المللی عاملی برای بازنگری والنی<sup>۲</sup> و همکاران در مدل آپسالا و بهبود آن در سال ۲۰۱۱ بوده است. در خصوص اهمیت یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان نیز نتایج تحقیقات (حسینی و همکاران، ۱۳۹۸) بیانگر آن است که یادگیری راهبردی، نقش میانجی را در ارتباط بین هوشیاری کارآفرینانه و عملکرد صادراتی شرکت‌های دانش‌بنیان ایفا می‌کند. در خصوص تاثیر تفاوت رویکردهای استراتژیک شرکت‌ها نیز تحقیقات انجام شده از سوی (تاج‌الدین و همکاران، ۱۳۹۷) حاکی از آن است که بکارگیری استراتژی‌هایی چون استراتژی کاهش هزینه، استراتژی تمایز، استراتژی وظیفه‌ای محصول و استراتژی ورود پیمانی توسط شرکت‌های کوچک و متوسط با بین‌المللی‌شدن آنها ارتباط معنادار مثبت دارد.

### مدل‌های بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار

#### الف) مدل بین‌المللی‌سازی آپسالا (مدل U)

دومین جریان تحقیقاتی در خصوص بین‌المللی‌سازی با تمرکز بر شرکت‌های کوچک و متوسط در اوایل دهه ۱۹۷۰ در کشورهای شمال اروپا آغاز شد که از این پژوهشگران به طور جمعی به عنوان مکتب آپسالا<sup>۳</sup> یاد می‌شود. جانسون و والنی در سال ۱۹۷۷، تحت تأثیر نظریه رفتاری شرکت (آهوکانگاس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸) و نظریه دانش و تغییر در سازمان‌ها، مدل بین‌المللی‌سازی آپسالا را توسعه دادند. در این مدل پویا، بین‌المللی‌سازی یک شرکت به عنوان روشی برای افزایش مشارکت بین‌المللی آن شرکت در نتیجه انواع مختلف یادگیری تلقی می‌شود. براساس این مدل، محققان پیشنهاد می‌کنند که دانش عمومی و تجربی نسبت به بازار و دسترسی شرکت به منابع بازار (عناصر وضعیت فعلی) بر تصمیمات و فعالیت‌های تجاری جاری آنها (عناصر وضعیت تغییر یافته) تأثیر می‌گذارد. عناصر تغییر، به نوبه خود، دانش بازار را افزایش می‌دهند و دسترسی بیشتر به منابع بازارهای خارجی را در چرخه بعدی فراهم می‌کند.



شکل ۱: مدل بین‌المللی‌سازی آپسالا (جانسون و والنی، ۱۹۷۷)

<sup>1</sup> Oviatt and McDougall

<sup>2</sup> Vahlne

<sup>3</sup> Uppsala School

<sup>4</sup> Ahokangas

### **(ب) مدل‌های مرتبط با نوآوری (مدل‌های I)**

مدل بین‌المللی‌سازی مبتنی بر نوآوری که براساس مدل پذیرش نوآوری راجرز ارائه شده است، بین‌المللی‌شدن را به صورت فرآیند یادگیری در مواجهه در یک نوآوری تازه می‌بیند. مدل‌های سزینکوتا، و بیلکی و تسار، در این دسته مدل‌ها قرار می‌گیرند (دهدشتی، ۱۳۸۶)؛ اما مدل کاوسگیل، شناخته‌شده‌ترین مدلی است که از رویکرد مبتنی بر نوآوری برای توضیح گام‌های بین‌المللی‌سازی استفاده کرده است (چتی و کمپل هانت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در این مدل ورود به بازار صادراتی در ۵ گام بازاریابی داخلی، پیش از صادرات، درگیر شدن آزمایشی، درگیر شدن فعال، درگیر شدن متعهد توضیح داده شده است. در هر یک از گام‌های این مجموعه از متغیرهای کلیدی مؤثر بر فرآیند بین‌المللی‌شدن مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

### **رویکردهای بین‌المللی‌سازی کسب و کار**

#### **(الف) رویکرد منبع‌محور در بین‌المللی‌سازی**

بر اساس ادبیات موجود، در حال حاضر دیدگاه منبع‌محور درباره بین‌المللی‌سازی یک جریان نظری رو به گسترش است (رازیر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). دیدگاه منبع‌محور یک چارچوب نظری در مطالعات مدیریت استراتژیک است که برای توضیح مزیت رقابتی شرکت‌ها و پایداری آن در طول زمان مورد بحث قرار می‌گیرد (بارنی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱). در دیدگاه منبع‌محور با رویکردی متفاوت نسبت به تعاریف پیشین با قطع نظر از محتوای فعالیت بین‌المللی شرکت به تخصیص و توسعه منابع به منظور استفاده در فعالیت‌های بین‌المللی پرداخته می‌شود (آهوکانگاس، ۱۹۹۸).

#### **(ب) رویکرد شبکه‌محور نسبت به بین‌المللی‌سازی**

راه دیگر برای تجزیه و تحلیل بین‌المللی‌شدن یک شرکت در یک رویکرد فرآیندی، استفاده از شبکه به عنوان نقطه شروع است، زیرا این رویکرد چارچوب مناسبی را برای درک شرکت‌ها به عنوان بازیگران مستقر در شبکه‌های تجاری فراهم می‌کند (جانسون و ماتسون، ۱۹۹۳؛ مک‌اولی، ۱۹۹۹). تلاش‌هایی که برای بازنگری در مدل بین‌المللی‌سازی آپسالا به منظور تطبیق این مدل با دیدگاه شبکه‌ای توسط محققین انجام شده است، مبتنی بر همین دیدگاه بوده است (والنی و همکاران، ۲۰۱۱). منطق دیدگاه شبکه‌ای آن است که فعالیت شرکت‌ها در محیط بین‌المللی به شدت وابسته به دریافت منابع مختلف از دیگر شرکت‌ها است و شرکت‌ها بسته به میزان توسعه روابط بین‌المللی خود امکان بهره‌مندی از منابع را خواهند داشت.

#### **(ج) رویکرد کارآفرینی بین‌المللی**

آخرین رویکرد برای بین‌المللی‌شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، یک حوزه تحقیقاتی نوظهور حاصل از تلاقی کارآفرینی و تحقیقات تجاری بین‌المللی به نام کارآفرینی بین‌المللی است (مک‌داگال و اوویات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰b). این زمینه تحقیقاتی تازه ایجاد شده هنوز در جستجوی ارائه تعریفی درست از تلاقی دو مسیر تحقیقاتی یا مهم‌تر از آن فعالیت‌های مرتبط با شرکت‌های کارآفرینی است که به دنبال عبور از مرزهای ملی هستند. در آخرین تعریف پیشنهادی، کارآفرینی بین‌المللی را می‌توان ترکیبی از رفتارهای مبتکرانه و ریسک‌پذیر که از مرزهای ملی عبور می‌کند و قصد آن ایجاد ارزش در سازمان است تعریف می‌کند (مک‌داگال و اوویات، ۲۰۰۰b). با این حال، حتی اگر تلاش برای بررسی

<sup>1</sup> Chetty & Campbell-Hunt

<sup>2</sup> Ruzzier

<sup>3</sup> Barney

<sup>4</sup> McDougall & Oviatt

سیستماتیک کارآفرینی بین‌المللی وجود داشته باشد هنوز هم یک نظریه یکپارچه در این زمینه وجود ندارد (رازبر و همکاران، ۲۰۰۶).

### بین‌المللی‌سازی در صنایع دانش‌بنیان

در ادبیات بین‌المللی حوزه نوآوری و فناوری، ترکیب شرکت «دانش‌بنیان»<sup>۱</sup>، فاقد معادل است. این اصطلاح از سال ۱۳۸۹ همزمان با تصویب قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان در مجلس شورای اسلامی، وارد دایره واژگان این حوزه شد. نزدیک‌ترین اصطلاح به این واژه در ادبیات بین‌المللی، شرکت فناوری<sup>۲</sup> است. بین‌المللی‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان یا فناوری با توجه به اهمیت نوآوری و فناوری در این شرکتها قابل بررسی است. نوآوری در کسب‌وکار می‌تواند در بردارنده ویژگی ذاتی رقابت‌پذیری باشد. در بستر شرکت‌های فناوری یا دانش‌بنیان، معنی رقابت و همچنین استراتژی مبتنی بر آن نسبتاً واضح است و به توانایی شرکت‌ها برای رقابت در بازار، منابع و درآمد اشاره داشته و بوسیله شاخص‌هایی مانند سهم نسبی بازار، رشد، سودآوری یا نوآوری سنجیده می‌شود (رابرتز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) و (جونز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). با این حال، گسترش و تسری این مفهوم از شرکت‌ها به اقتصادها موضوع قابل توجهی برای بررسی است.

در خصوص مفهوم رقابت‌پذیری می‌توان چنین گفت که به طور کلی رقابت‌پذیری به عنوان یک مفهوم چند سطحی در نظر گرفته می‌شود که در آن رقابت‌پذیری ملی با رقابت‌پذیری شرکت ارتباط بسیار نزدیکی دارد (پورتر و دیگران، ۲۰۰۸). مصادیق متعدد ایجاد مزیت رقابتی در صنایع دانش‌بنیان در مطالعات مختلف برشمرده شده‌اند که به‌عنوان مثال به قابلیت سفارشی‌سازی با تکیه بر فناوری و استفاده از ظرفیت نیروی انسانی متخصص در مطالعه انجام‌شده توسط (زارعی و همکاران، ۱۳۹۷) اشاره نمود. تعریف نسبتاً جامع رقابت‌پذیری در سطح ملی چنین است: توانایی یک کشور در تولید کالاها و ارائه خدماتی که با معیارهای بازارهای بین‌المللی مطابقت داشته و همزمان توسعه درآمد واقعی کشور را در طولانی مدت حفظ کند (آنکتاد، ۲۰۰۵).

به نظر می‌رسد که مدل بین‌المللی‌سازی در برخی کشورها تلفیقی از رویکردهای اشاره‌شده در قالب کارآفرینی بین‌المللی، منبع‌محور و شبکه‌ای باشد. در برخی از مطالعات، مانند مطالعه انجام شده توسط (اسماعیل‌پور و همکاران، ۱۳۹۹) نیز از مدل‌های تلفیقی بین‌المللی‌سازی یادشده است.

جدول ۱ نحوه ارتباط مدل‌ها و رویکردهای بین‌المللی‌سازی را با شکل کلی آن نشان می‌دهد.

جدول ۱: جمع‌بندی مبانی نظری و ارائه چارچوب مفهومی اولیه

بین‌المللی‌سازی				مطالعات شاخص
رویکرد	مدل	شکل	گام	
منبع‌محور	U آپسالا	تدریجی		صادرات موردی محصولات مبتنی بر فناوری (زارعی و همکاران، ۱۳۹۷)
				افزایش درگیری در بازارهای بین‌المللی (نویسنگی و ریالپ، ۲۰۱۳)
				ایجاد کنسرسیوم و روابط گروهی (جانسون و والی، ۲۰۰۹)
کارآفرینی بین‌المللی	I نوآوری			اكتساب دانش و فناوری (کالینیک و فورزا، ۲۰۱۲)
				تعریف گام‌های صادراتی ۵ گانه (چتی و کمپیل هانت، ۲۰۰۲)
				تعهد به سطح عملیات بین‌المللی (باکلی، ۲۰۱۱)

<sup>1</sup> Knowledge-based (معادل تحت‌اللفظی)

<sup>2</sup> Hitech

<sup>3</sup> Roberts

<sup>4</sup> Jones

			جذب دانش و ارتقاء مهارت‌های یادگیری (لویات و مگ‌دوگال، ۲۰۰۵)
	یکباره		بین‌المللی‌سازی سریع از طریق تغییر استراتژی (بل و همکاران، ۲۰۰۳)
شبکه‌محور			بین‌المللی بودن از ابتدا (آکتاد، ۲۰۱۸)

در این مقاله، پس از بررسی مطالعات مختلف درباره مدل‌ها و رویکردهای بین‌المللی‌سازی، فهرستی از گام‌های بین‌المللی‌سازی برشمرده در مطالعات شناسایی شد. با طبقه‌بندی مفاهیم اصلی و مشخص نمودن جایگاه هر کدام از گام‌های شناسایی‌شده در تعامل با شکل بین‌المللی‌سازی، مدل و رویکرد آن، چارچوب مفهومی پژوهش تهیه گردید. (جدول ۱) گام‌های بین‌المللی‌سازی در جدول مذکور با طیف خاکستری نمایش داده شده است. بدین معنی که رنگ روشن‌تر، بیان‌گر جایگاه آغازین در فرآیند بین‌المللی‌سازی و رنگ‌تیره‌تر، بیانگر بین‌المللی‌تر شدن شرکت است.

### روش تحقیق

در مقاله حاضر، پس از بررسی مدل‌های بین‌المللی‌سازی و بررسی تجارب سایر کشورها، با توجه به اینکه مسیر کلی و گام‌های اصلی فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یک پدیده در دنیای واقعی برای ما مکشوف نیست، از روش مطالعه موردی برای جستجوی ابعاد مختلف موضوع استفاده شده است (یین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در روش‌شناسی مطالعه موردی، تلاش می‌شود تا حول محور موردهایی که در فرآیند مطالعه موردی کنکاش قرار می‌گیرند، سوالات و محدوده پژوهش بازتعریف شده و محقق با هدف پاسخ به مسئله پژوهش خود، اقدام به تحلیل نماید. رویکرد مطالعه موردی، یکی از متداولترین استراتژی‌های تحقیق کیفی محسوب می‌شود. این رویکرد، یک روش یا شیوه نیست بلکه نوعی استراتژی پژوهشی است (شوشتری‌پور، ۱۳۹۵). گزارشاتی که در چارچوب این روش‌شناسی منتشر می‌شوند، جنبه‌های مختلف یک یا چند مورد را بررسی می‌کنند و ماهیتی روایت‌گونه و توصیفی دارند (هانکوک و آلگزین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). برای انتخاب موارد مطالعه، از آنجائیکه محدوده مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان تعریف شده است، اطلاعات استخراج شده از شرکت‌های دانش‌بنیان دارای سابقه فعالیت بین‌المللی مدنظر قرار گرفت. با توجه به اینکه مطالعه مسیر بین‌المللی‌سازی یک شرکت در بازه زمانی حداقل ۱۰ سال معنی‌دار است (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲)، برای مشخص نمودن موارد مطالعه واجد شرایط، به لیست شرکت‌های دانش‌بنیان دارای فعالیت بین‌المللی مراجعه گردید. با توجه به سابقه فعالیت مدنظر، تنها ۳ شرکت دانش‌بنیان واجد شرایط مدنظر بودند که هر سه در حوزه سلامت فعالیت داشتند.<sup>۳</sup> (گزارش باشگاه دانش‌بنیان صادراتی<sup>۴</sup>، ۱۴۰۰). بر این اساس و با توجه به مشخصه‌های چهارگانه مطالعه موردی که عبارتند از: تمرکز بر کنه موضوع، بررسی در شرایط طبیعی، جامع‌نگری و استفاده از ابزارهای متعدد جمع‌آوری اطلاعات (آتز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)، شرکت‌های انتخاب‌شده به‌عنوان موارد مطالعه از طرق مختلف: انجام مشاهدات میدانی، مصاحبات متعدد با افراد مطلع و مرتبط با موضوع در درون شرکت، بررسی سوابق اسناد و مدارک شرکت، مورد بررسی قرار گرفتند. این فرآیند، نهایتاً منجر به طراحی پرسشنامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شد. پرسشنامه مذکور مبنای برگزاری جلسه نهایی با متخصصین در سه شرکت مذکور گردید. اشباع نظری اطلاعات استخراج‌شده از هر شرکت، ملاک توقف جلسات

<sup>۱</sup> Yin

<sup>۲</sup> Hancock, D. R., & Algozzine

<sup>۳</sup> قانون حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان از سال ۱۳۹۱ اجرائی شده است. لذا در زمان انجام این تحقیق، از ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان و مفاهیم مرتبط با آن بیش از یک دهه نمی‌گذرد.

<sup>۴</sup> این گزارش توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تهیه شده است.

<sup>۵</sup> Oaths



## بین‌المللی‌سازی یکباره یا تدریجی؟ موردکاوی فرآیند بین‌المللی‌سازی سه کسب‌وکار ... — ۱۰۱

مصاحبه بود و منجر به انجام نهایتاً ۱۰ مصاحبه (۴ مصاحبه شرکت اول و دو شرکت دیگر، هر کدام ۳ مصاحبه) گردید. پس از اتمام فرآیند استخراج اطلاعات، چارچوب مفهومی اولیه در گام اول، ایجاد و با تحلیل داده‌ها در گام‌های بعدی، چارچوب مذکور به شرح ذیل تأیید گردید:

گام اول: با در نظر داشتن خروجی مبانی نظری تحقیق، چارچوب مفهومی با استفاده از تحلیل محتوا<sup>۱</sup> به روش کیفی از طریق استخراج واحدهای معنایی، کدگذاری و مقوله‌بندی با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA ایجاد شد؛ در ادامه تأیید پایایی فرآیند کدگذاری از طریق محاسبه ضریب کاپا با نرم‌افزار SPSS صورت گرفت؛ چارچوب مذکور متشکل از ۲۰ گام بین‌المللی‌سازی در قالب ۴ دسته کلی است.

گام دوم: تهیه پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۰ پرسش، معادل با گام‌های بین‌المللی‌سازی و تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از طریق تأیید پهل خبرگان پژوهش؛ و توزیع پرسشنامه در جامعه آماری، متشکل از دو گروه: مدیران یا مسئولین امور بین‌الملل در شرکت‌های دانش‌بنیان دارای تجربه فعالیت بین‌المللی و گروه دوم؛ مدیران نهادهای دولتی مرتبط با تجارت خارجی.

گام سوم: از آنجا که در این پژوهش، نمونه آماری به صورت قضاوتی تعیین شده و لذا حجم نمونه نسبتاً کم است، از روش حداقل مربعات جزئی برای تحلیل چارچوب پیشنهادی استفاده شده است. در نهایت به منظور تأیید گام‌های بین‌المللی‌سازی ذیل هر یک از دسته‌های ۴گانه از طریق تحلیل عاملی، داده‌های حاصل از ۴۶ پرسشنامه تکمیل شده در نرم‌افزار SmartPls مورد تحلیل قرار گرفت و روایی همگرا و پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته‌ها

#### استخراج داده از طریق مورد کاوی

پس از بررسی شرکت‌های سه‌گانه به‌عنوان موارد تحقیق با استفاده از ابزارهای مختلف، داده‌های حاصله از موردکاوی در قالب گزارش مفصل مبین وضعیت هر شرکت تنظیم گردید. گزارش هر شرکت (مورد) در بردارنده بخش‌های: معرفی شرکت، رتبه‌بندی شرکت در مسیر بین‌المللی‌سازی، حمایت دولتی مورد انتظار شرکت بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، پیشنهادات شرکت برای اصلاح و بهبود فرآیند بین‌المللی‌شدن خود و حوزه تخصصی، میزان رقابت‌پذیری شرکت در عرصه داخلی و بین‌المللی، مسیر طی شده برای بین‌المللی‌شدن، نقاط عطف فرآیند طی شده برای بین‌المللی‌سازی در درون شرکت و پیشنهادات کلی شرکت آماده گردید.

شکل ۲، مهم‌ترین گام‌های بین‌المللی‌سازی طی شده توسط شرکت اول مورد مطالعه را نشان می‌دهد. این شرکت در سال ۱۳۷۳ تاسیس شده و پس از تجربه چند صادرات موردی، به اخذ استاندارد بین‌المللی مبادرت ورزیده و نهایتاً خط تولید در یک کشور خارجی ایجاد کرده است.

<sup>1</sup> Content Analysis

	دهه ۷۰		دهه ۸۰			دهه ۹۰				1400	
	1373	...	1386	...	1389	...	1392	1394	1396		1398
افتتاح کارخانه در ترکیه											
کسب استاندارد EU GMP											
آغاز ساخت خط تولید در ترکیه											
ورود داروی دوم به بازار جهانی											
تجربه‌های صادراتی موردی											
ورود داروی اول به بازار جهانی											
تاسیس شرکت											

شکل ۲: مسیر بین‌المللی‌سازی طی شده توسط شرکت اول مورد مطالعه

شکل ۳، مهم‌ترین گام‌های بین‌المللی‌سازی طی شده توسط شرکت دوم مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

	دهه ۷۰		دهه ۸۰				دهه ۹۰		1400	
	۱۳۷۷	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	...	۱۳۸۶	...		۱۳۹۲
ایجاد پایگاه صادراتی										
راه‌اندازی خط تولید ماینیتور علائم حیاتی										
تاسیس شرکت در مالزی										
ورود به بازار اروپا و آسیا										
پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت										
اخذ تاییدیه استاندارد										
تاسیس شرکت										

شکل ۳: مسیر بین‌المللی‌سازی طی شده توسط شرکت دوم مورد مطالعه

این شرکت در سال ۱۳۷۷ تاسیس شده و پس از ورود موقت به بازار آسیا و اروپا، خط تولید یکی از محصولات خود را در یک کشور خارجی ایجاد کرده و نهایتاً یک پایگاه صادراتی ایجاد کرده است. شرکت سوم نیز تجربه خود را با کسب فناوری از یک شرکت خارجی آغاز کرده و با توسعه محصول و تاسیس یک مرکز مشترک با یک کشور خارجی، فروش با برند خارجی را در پیش گرفته است.

	دهه ۷۰		دهه ۸۰				دهه ۹۰		1400	
	۱۳۷۶	۱۳۷۸	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	...	۱۳۸۶	...		۱۳۹۲
ایجاد خط تولید مشترک										
توسعه بازار										
فروش با برند خارجی										
ایجاد مرکز مشترک با استرالیا										
کسب فناوری برای تولید پروتئین درمانی										
اخذ تاییدیه استاندارد										
تاسیس شرکت										

شکل ۴: مسیر بین‌المللی‌سازی طی شده توسط شرکت سوم مورد مطالعه

## بین‌المللی‌سازی یکباره یا تدریجی؟ موردکاوی فرآیند بین‌المللی‌سازی سه کسب‌وکار ... ————— ۱۰۳

پس از استخراج اطلاعات ناشی از بررسی اسناد شرکت، مذاکره با افراد مطلع و بررسی سوابق شرکت، اقدام به طراحی پرسشنامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردید. پرسشنامه مذکور در جلسات مصاحبه، با متخصصین شرکتهای انتخاب شده مطرح و پس از اشیاع نظری، فرآیند مصاحبه متوقف گردید. پس از اتمام مصاحبات، اقدام به کدگذاری متون برآمده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته گردید. خروجی این مرحله، استخراج کدهای اولیه بود.

### پردازش داده‌ها از طریق تحلیل محتوا

مطابق با نظر اوه فلیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) کدهای اولیه همان برچسب‌های معناداریست که تلخیص‌کننده واحدهای معنادار با فرمت کیفی می‌باشد. با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA و طی یک فرآیند خلاصه‌سازی متون پیاده‌سازی شده، به ۸۷ کد اولیه دست یافتیم. با توجه به تعداد بالای کدها، نمونه‌ای از کدهای استخراج شده و دسته‌های اصلی و فرعی در جدول ۲ آورده شده است.

با دسته‌بندی این کدها و تعدیل و تلخیص کدهای تکراری، ۲۰ کد باقیمانده در نگاه اول، دربردارنده دو دسته اطلاعات ذیل در خصوص فرآیند بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها بود:

الف) گام‌های مهم در روند بین‌المللی‌سازی یک کسب‌وکار

ب) رویدادهای مهم بین‌المللی‌سازی در سطح ملی در تعامل با روند بین‌المللی‌سازی هر کسب‌وکار

در بررسی گام‌های بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارها در بخش اول، کدهای باقیمانده قابل دسته‌بندی در ۲۰ دسته فرعی و ۴ دسته اصلی بودند که در جدول ۳ نمایش داده شده‌اند:

### جدول ۲: نمونه کدهای استخراج شده در فرآیند تحلیل محتوا و دسته‌بندی فرآیند کلی و مصادیق

فرآیند بین‌المللی شدن		برخی از کدهای استخراج شده (به‌عنوان نمونه)
دسته اصلی	گام‌ها/ دسته فرعی (نمونه)	
توانمندسازی	اخذ تاییدیه و استاندارد بین‌المللی محصول	به‌جز سایر هزینه‌هایی که عرض کردم، یه سرفصل کاری و هزینه‌ای مهم، گرفتن استاندارد محلی هست که در حوزه ما به کلینیکال تریال معروفه. ورود به این مرحله یعنی اینکه شما دارید به صورت اصولی وارد بازار خارجی میشدید و برنامه شما جدی هست
فعال در حوزه بین‌الملل	توسعه مشترک محصول از طریق JV با شرکای بین‌المللی	بعد از اینکه مدت‌ها خاک بازار اون کشور رو خوردید و کلی خون دل تحمل کردید و رقیب شما در بازار هدف متوجه شد که رقابت‌های کوچیک با شما معنی نمیده، اون موقع‌س که کار مشترک معنی‌دار میشه حتی با رقیب و میتونم بگم بیشتر مواقع با رقیب یا شرکای اون
صادرات منظم	اخذ نمایندگی بین‌المللی	بعد از مدتی که چند مدتی، بیج‌بیج یا به قول ما صادرات چمدانی داشتید، اون موقع شرکت خارجی رقیب شما که ممکنه حتی تا قبل از اون جواب ایمیل شما رو هم نمیداد، بیاد به سراغ شما و به شما پیشنهاد نمایندگی بده. در واقع از جانب شما احساس خطر کرده و میخواد به این طریق شما رو تحت کنترل دربیاره.
صادرات آزمایشی	صادرات موردی به بازارهای خارجی	بعد از طی این مراحل، شما تازه به بازار اون کشور وارد شدید ولی هنوز عرضه شما در بازار خارجی تقریباً سهم محسوسی از نیاز اون کشور رو پوشش نمیده. به‌قولی شما هنوز تازه‌وارد هستید ولی کاملاً طعم درآمد ارزی رو چشیدید و اگه کمی هم آستانه توقعاتتون بالا باشه، دارین به این فکر می‌کنید که کدوم دستگام رو میتونم در مرحله بعد بفرستم اونور

<sup>1</sup> Uwe Flick

پس از گردآوری مجموعه‌ای از گام‌های بین‌المللی‌سازی کسب و کار در بخش قبل و اعمال نظر پنل خبرگان پژوهش در نهایت چارچوبی مشتمل بر ۲۰ گام (ستون دوم جدول شماره ۳) برای معرفی فرآیند بین‌المللی‌سازی ذیل ۴ دسته‌بندی اصلی (ستون سوم جدول شماره ۳) شناسایی گردید. اعضای پنل خبرگان پژوهش در این بخش متشکل از سه محقق دانشگاهی در زمینه سیاست‌گذاری دولتی، یک مدیر نهاد دولتی حمایت از بین‌المللی‌سازی کسب و کار و یک فرد متخصص در تجارت بین‌الملل بوده است. در مرحله بعد معادل با چارچوب مفهومی تهیه شده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۰ پرسش، معادل با گام‌های بین‌المللی‌سازی در هر یک از ۴ مرحله، طراحی گردید. در این مرحله نیز، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نیز از طریق تأیید پنل خبرگان پژوهش تأیید گردید و پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد. جامعه آماری پژوهش برای گردآوری داده‌ها در این بخش از دو گروه تشکیل گردید. گروه اول؛ مدیران یا مسئولین امور بین‌الملل شرکت‌هایی که پس از اخذ مجوز دانش‌بنیان، دارای حداقل یک پروژه بین‌المللی فعال در شرکت بودند و گروه دوم؛ مدیران نهادهای دولتی حمایت از بین‌المللی‌سازی کسب و کار در بخش دانش‌بنیان. همچنین از آنجا که در این پژوهش، نمونه آماری به صورت قضاوتی تعیین شده و لذا حجم نمونه نسبتاً کم است، از روش حداقل مربعات جزئی برای تحلیل چارچوب پیشنهادی استفاده شده است. در نهایت به منظور تأیید شاخص‌های ذیل هر بعد از طریق تحلیل عاملی، داده‌های حاصل از ۴۶ پرسشنامه‌ی تکمیل شده در نرم‌افزار Smart PLS مورد تحلیل قرار گرفت. با اضافه نمودن کلیه نتایج بخش کمی از جمله خروجی تحلیل عاملی و شاخص‌های برازش، روایی همگرایی پرسشنامه با شاخص AVE (برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۰٫۵) تأیید گردید. همچنین پایایی پرسشنامه با محاسبه ضریب پایایی ترکیبی برای هر یک از ابعاد و شاخص‌های ذیل آن (همگی بالاتر از ۰٫۷) مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج، نشان دهنده تأیید ابعاد چارچوب پیشنهادی است (سه ستون سمت چپ جدول شماره ۳).

**جدول ۳: دسته‌بندی اصلی و فرعی مراحل بین‌المللی‌سازی و شاخص‌های مربوط به تحلیل عاملی**

دسته‌بندی اصلی	دسته‌بندی فرعی (گام بین‌المللی‌سازی)	نتایج تحلیل عاملی		
		بار عاملی	روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی
توانمندسازی	۱ شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی خارجی	۰٫۹۴۳	۰٫۵۶۰	۰٫۸۶۲
	۲ اخذ تأییدیه و استاندارد بین‌المللی محصول	۰٫۶۹۵		
	۳ ثبت پتنت محصول در بازار خارجی هدف	۰٫۷۳۶		
	۴ ایجاد واحد بازاریابی بین‌المللی	۰٫۷۱۸		
	۵ ثبت شرکت در خارج از کشور	۰٫۶۰۹		
صادرات آزمایشی	۶ صادرات موردی به بازارهای خارجی	۰٫۸۳۴	۰٫۶۳۱	۰٫۸۳۵
	۷ انعقاد پیمان فروش با شرکت‌های مدیریت صادرات	۰٫۶۷۳		
	۸ ایجاد کنسرسیوم با شرکت‌های داخلی با هدف تعریف سید محصول	۰٫۸۶۳		
	۹ تکمیل شبکه خدمات پس از فروش در خارج از کشور	۰٫۸۸۶		
	۱۰ اخذ نمایندگی بین‌المللی	۰٫۷۹۹		
صادرات منظم	۱۱ جذب سرمایه خارجی	۰٫۷۹۷	۰٫۵۴۷	۰٫۹۱۵
	۱۲ اکتساب فناوری	۰٫۹۶۰		
	۱۳ فروش محصول با برند غیرایرانی	۰٫۶۵۲		
	۱۴ ایجاد واحد فروش بین‌المللی	۰٫۷۲۷		
	۱۵ مشارکت در پروژه تحقیق و توسعه بین‌المللی	۰٫۶۹۹		

دسته‌بندی اصلی	نتایج تحلیل عاملی		دسته‌بندی فرعی (گام بین‌المللی‌سازی)	
	بار عاملی	روایی همگرا (AVE)		
فعال در حوزه بین‌الملل	۰٫۶۷۸	۰٫۵۴۷	۰٫۹۱۵	۱۶ توسعه مشترک محصول از طریق JV با شرکای بین‌المللی
	۰٫۷۱۶			۱۷ ایجاد خط تولید در خارج از کشور
	۰٫۷۸۶			۱۸ ایجاد شرکت مدیریت صادرات اختصاصی
	۰٫۷۶۴			۱۹ ایجاد کانال حمل‌ونقل اختصاصی
	۰٫۶۲۵			۲۰ تعریف سازوکار تهاتر با شرکت‌های خارجی همکار

### بحث و نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن مدل‌ها و رویکردهای بین‌المللی‌سازی به‌خصوص در مورد مدل‌های تدریجی اشاره‌شده در پیشینه نظری می‌توان دسته‌بندی‌های مختلفی از گام‌های این فرآیند ارائه داد. در خصوص مقاله حاضر با در نظر گرفتن خروجی تحلیل محتوا و حذف برخی گام‌هایی که در فرآیند تحلیل داده‌ها دارای عمومیت نبودند، ۲۰ گام برای فرآیند بین‌المللی‌سازی در خصوص شرکت‌های مورد مطالعه برشمرده شد. به‌دلیل محدودیت در انتخاب شرکت‌های واجد شرایط، طبق توضیحات داده شده در بخش روش تحقیق، گام‌های مذکور در محدوده شرکت‌های مورد مطالعه، معنی‌دار هستند. لذا پیشنهاد می‌گردد در آینده با افزایش تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان، نتایج این مقاله در جامعه آماری بزرگتر بررسی و امکان تعمیم آن فراهم شود. در عین حال، تفکیک گام‌های مذکور در یک دسته‌بندی چهارگانه قابلیت تعمیم بیشتری دارد؛ توجه به خروجی تحلیل عاملی و میزان قابل توجه شاخص‌های روایی همگرا و پایایی ترکیبی تحلیل مذکور مبین این موضوع است، هر چند که تکرار این بررسی نیز در جامعه آماری بزرگتر می‌تواند زمینه‌ساز ارائه مدل بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران باشد. تعریف گام‌های بین‌المللی‌سازی، خود مبین مدل بین‌المللی‌سازی تدریجی است.

یافته‌های این مقاله، منطبق با مدل‌های بین‌المللی‌سازی مرتبط با نوآوری است که توسط (چتی و کمپل هانت، ۲۰۰۴) تبیین شده و فرآیند بین‌المللی‌سازی را در گام‌های مختلف توضیح داده است. در مطالعه انجام‌شده توسط (رضوانی و همکاران، ۱۴۰۰) نیز با برخی گام‌های بین‌المللی‌سازی احصا شده در تحقیق حاضر مواجه می‌شویم که با توجه به تفاوت حوزه تخصصی دو مطالعه، زمینه لازم برای تعمیم گام‌های احصا شده بین‌المللی‌سازی کسب‌وکار در ایران در مطالعات آتی، فراهم می‌گردد. در تحقیق حاضر، شواهدی برای تطبیق با مطالعات انجام‌شده توسط (بل و همکاران، ۲۰۰۳) در خصوص طی فرآیند بین‌المللی‌سازی سریع از طریق تغییر استراتژی و نیز (اویات و مک‌دوگال، ۲۰۰۵) در خصوص امکان سازگاری سریع شرکت با محیط جدید از طریق ارتقاء مهارت‌های یادگیری، یافت نشد. قرابت یافته‌ها با مدل‌های بین‌المللی‌سازی تدریجی و افتراق با مدل‌های بین‌المللی‌سازی یکباره، در یک راستا بوده و نشان‌دهنده سنخیت بیشتر مدل بین‌المللی‌سازی شرکت‌های مورد مطالعه با مدل‌های سنتی است.

در مجموع با استناد به توضیحات داده شده می‌توان ادعا نمود که فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان، فرآیندی گام‌به‌گام است که ممکن است با توجه به همخوانی گام‌های نهایی سه شرکت مورد مطالعه در این مقاله با یکدیگر، در خصوص سایر شرکت‌های دانش‌بنیان نیز قابلیت تعمیم داشته باشد. همچنین گام‌های اساسی بین‌المللی‌سازی را می‌توان در چهار مرحله «توانمندسازی، صادرات آزمایشی، صادرات منظم و فعال در حوزه بین‌الملل» توصیف کرد که هر کدام دارای گام‌های پنج‌گانه جزئی‌تر هستند. لذا در پاسخ به سوال اصلی این تحقیق، می‌توان ادعا نمود که

در محدوده تحقیق انجام شده، مدل بین‌المللی‌سازی شرکت‌های مورد مطالعه تدریجی بوده و دارای فاصله قابل توجه با مدل‌های بین‌المللی‌سازی یکباره است.

## منابع

اسماعیل پور، رضا؛ سلیمانی، رضا؛ اکبری، محسن؛ ابراهیم پور، مصطفی. (۱۳۹۹) طراحی الگوی راهبردی بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی، *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*. ۱۰۸-۸۳، (۱) doi: 10.22034/jiba.2020.10382؛ ۳

تاج‌الدین، مهدی؛ طالبی، کامبیز؛ رستگار، عباس‌علی؛ سمیع‌زاده، مهدی (1391) ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب و کاری مورد استفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین‌المللی‌شدن آنها؛ *مدیریت بازرگانی*، 4(1) 19-38. doi: 10.22059/jibm.2012.28611

حسینی، میرزا حسن؛ موسوی، سید محمد جواد؛ اشرفی سلطان احمدی، مجتبی؛ خاوری، سحر (۱۳۹۸). عملکرد صادراتی کسب و کارهای دانش‌بنیان، الگویی جهت تبیین نقش هوشیاری کارآفرینانه و یادگیری راهبردی. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، 2(1)، 221-242. doi: 10.22034/jiba.2019.9142

دهدشتی شاهرخ، زهره. (۱۳۸۶). مدل‌های ورود به بازارهای بین‌المللی؛ *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*؛ ۱۱۸-۹۵؛ (۵۵) ۱۸

رضوانی، مهران؛ امین شکروی، نگار؛ رضائی، مرضیه. (۱۴۰۰). شناسایی تأثیر قابلیت‌های پویا بر اتخاذ و موفقیت استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی (مورد مطالعه: شرکت کاشی مرجان)؛ *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*؛ ۶۵-۴۳ (۱) ۴؛ 4036.1529. doi: 10.22034/jiba.2021.42036.1529

زارعی، بهروز؛ مرجوی، علی (۱۳۹۷). بین‌المللی‌سازی راهبردی در بنگاه‌های دانش‌بنیان جدید در ایران: مورد کاوی فرآیندی با هدف خلق دانش کاربردی. *سیاست علم و فناوری*، 11(2)، 29-46. doi: 10.22034/jstp.2018.10.2.539482

علائی طباطبائی، سیداحمد رضا؛ الیاسی، مهدی؛ زندحسامی، حسام؛ ترابی، تقی (۱۴۰۰). یک تحلیل کارکردی-ساختاری از سیاست‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*؛ سال چهاردهم، شماره ۳؛ doi: 10.22034/jstp.2021.14.3.1382

فرج شوشتری پور، حمیدرضا (۱۳۹۵)، درآمدی بر روش تحقیق مطالعه موردی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، Shiraz. <https://civilica.com/doc/582713>.

گزارش باشگاه صادراتی شرکت‌های دانش‌بنیان، مرکز تعاملات بین‌المللی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری؛ پائیز ۱۴۰۰.

Ahokangas, P. (1998), "Internationalization and resources: an analysis of processes in Nordic SMSs", doctoral dissertation, Universitas Wasaensis, Vaasa.

- Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. Jr (2001), “The resource-based view of the firm: ten years after 1991”, *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 625-41.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362.
- Briony J. Oates (2006), *Researching Information System and Computing*, Thousand OAKS, CA, Sage
- Buckley, P. J. (2011). *Globalization and the global factory*. Edward Elgar Publishing.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Chetty & Campbell-Hunt (2004), Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization.
- European Commission. (2014). Supporting the Internationalisation of SMEs
- Herreros, S., Inoue, K., Mulder, N., & CEPAL, N. (2018). Innovation and SME internationalization in Korea and Latin America and the Caribbean: Policy experiences and areas for cooperation.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Jones, M.V./Coviello, N.E. (2005): Internationalisation: Conceptualizing an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time. *Journal of International Business Studies*, 36, 3, 284- 303.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21,
- Kanda, W, Mejia-Dugand, S and Hjelm, O., (2015) Governmental Export Promotion Initiatives: Awareness, Participation, and Perceived Effectiveness among Swedish Environmental Technology Firms. *Journal of Cleaner Production*, 98, 222-228

- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- McDougall & Oviatt (2000), A Model of Internationalization Speed - *SAGE Journals*
- Nieto, M.J./Fernández, Z. (2006): The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 4, 251- 262.
- Nowiński, W., & Rialp, A. (2013). Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy. *Journal for East European Management Studies*, 191-231.
- Oaths Briony J. (2006), *Researching Information Systems and Computing*, Thousand OAKS, CA, Sage
- OECD (2018). Fostering SMEs' participation in global markets: Final report. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537–553.
- Revindo, M. D. (2017). Internationalisation of Indonesian SMEs: A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Lincoln University (Doctoral dissertation, Lincoln University).
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*.
- Sasu, E. (2019). Government Export Promotion Organisations and SME Internationalisation: A Case Study of Ghana's Non-traditional Export Sector (Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University).
- Uwe Flick (2006), *Introduction to Qualitative Research*, 3rd Edition,
- Vahlne, J.E., Ivarsson, and J. Johanson. (2011). "The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: Extending the scope of the Uppsala model." *International Business Review* 20(1):1–14.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, 3rd Edition, Thousand OAKS, CA, Sage