

## پیشران‌های بین‌المللی سازی: ضرورت شناخت توانمندی‌های داخلی شرکت‌های صنایع ماشین‌آلات صنعتی

نوع مقاله: پژوهشی

رضا نصرالهی سعیدلو<sup>۱</sup>

ناصر فقهی فرهمند<sup>۲</sup>

مجتبی رمضانی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۴/۹

### چکیده

با تغییرات و تحولات پیوسته محیط کسب‌وکار، شرکت‌هایی می‌توانند موفق شوند که بتوانند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی انطباق داده و با بهره‌مندی از فرصت‌ها، مزیت رقابتی و سهم بازار به دست آورند. بنابراین حضور در فراسوی مرزهای محلی و فعالیت در بازارهای بین‌المللی، زمینه‌ساز رشد کسب‌وکارها است. در این راستا این پژوهش با هدف شناسایی پیشran‌های بین‌المللی سازی: ضرورت شناخت توانمندی‌های داخلی شرکت‌های صنایع ماشین‌آلات صنعتی انجام شد. تحقیق حاضر از منظر هدف توسعه ای-کاربردی و از نظر روش کیفی می‌باشد. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد. برای شناسایی عوامل داخلی کسب‌وکارها برای بین‌المللی سازی آن‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مدیران کسب‌وکارها در زمینه تولید ماشین‌آلات در صنایع مخصوصات ساختمانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و مصاحبه تا اشباع نظری ادامه یافت. روش انتخاب نمونه آماری، روش نمونه‌گیری هدفمند بود و در این راستا ۲۲ مصاحبه انجام شد. همچنین در جهت اعتبارسنجی، از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثیرگرایی استفاده گردید. برای استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری و خلق معانی و مضامین استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده در خصوص بین‌المللی سازی شرکت‌های صنایع ماشین‌آلات صنعتی، هفت مضمون اصلی شامل ظرفیت‌های فنی، ظرفیت‌های مالی شرکت، توانایی مدیران، نیروی انسانی شرکت، تعریف ساختار شرکت،

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت حسابداری اقتصاد، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
nasrolahisreza@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول)  
farahmand@iaut.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران  
mojtabaramezani@ut.ac.ir

مدیریت دانش و انگیزه حضور در بازار و پنجاه مضمون فرعی استخراج شد. با توجه به نتایج، بین‌المللی سازی نیازمند پیشان‌هایی است که هرکدام از آن‌ها می‌تواند عاملی برای حرکت به سمت بازارهای بین‌المللی باشد.

**واژگان کلیدی:** بین‌المللی سازی، توانمندی‌های داخلی، پیشان، ماشین آلات صنعتی  
**طبقه‌بندی JEL:** O25,O50

**مقدمه**

با تغییرات و تحولات پیوسته محیط کسبوکار، شرکت‌هایی می‌توانند موفق شوند که بتوانند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی انطباق داده و با بهره‌مندی از فرصت‌ها، مزیت رقابتی و سهم بازار به دست آورند (مارگوس و همکاران، ۲۰۱۹). حضور در فراسوی مرزهای محلی و فعالیت در بازارهای بین‌المللی زمینه‌ساز رشد کسبوکارها است. مدیران کسبوکارها با بین‌المللی سازی می‌توانند در جهت بقای کسبوکار استفاده کرده و از مزایای نرخ رشد بالا در سایر کشورها، از منافع نرخ تبدیل ارز و در نهایت بهبود تراز تجاری بهره‌مند شوند. بین‌المللی سازی کسبوکار اهمیت دانش، زمان، منابع و توجه به امر بین‌المللی سازی را بر جسته می‌کند (رودریگز و همکاران، ۲۰۱۰) و یکی از استراتژی‌هایی است که بسیاری از شرکت‌های دنیا برای کسب مزیت رقابتی پایدار در محیط‌های پویای امروزی دنبال می‌کنند (آسف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). زیرا باعث اتخاذ تکنیک‌ها و دانش جدید می‌شود و منجر به بهبود مداوم فرآیندهای تولید می‌شود و کسبوکارها را قادر می‌سازد با شرکت‌های خارجی رقابت کنند (بوتلو، ۲۰۱۴).

بین‌المللی سازی شرکت‌ها نیازمند درک انگیزه‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌های پیش روی آن‌ها است که بتوانند در محیط رقابتی جهانی دوام و بقا داشته باشند (ویچی و بربنان ، ۲۰۲۲). شرکت‌های می‌توانند، از طریق فرآیند بین‌المللی سازی خود، پیشرفت‌های فنی جدید را باهم ترکیب کنند، ادغام شوند، فرهنگ‌های جدید را بیاموزند و خطوط جدیدی از کسبوکار را کشف کنند. بنابراین، شرکت قادر خواهد بود دانش ارزشمند و مجموعه‌ای از تجربیات را به دست آورند که به نفع شرکت و بازار جدید باشد (کرایگ و داگلاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

به همین دلیل است که بین‌المللی شدن یک محرك کلیدی برای رشد شرکت و یک استراتژی مهم برای آن‌ها برای تنواع بخشیدن به ریسک عملیاتی و درنتیجه کسب منافع (لیوندیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) و بهبود عملکرد مالی (موهر و باتیساکیس<sup>۴</sup> ، ۲۰۱۷) می‌شود.

بر این اساس، بین‌المللی سازی توسعه راههایی برای غلبه بر مرزهای تجاری و فعالیت در بازار بین‌المللی یکی از امیدوارکننده‌ترین رویکردها برای تضمین موفقیت در بلندمدت است (ریم و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

<sup>۱</sup>. Ansoff & et al

<sup>۲</sup>. Craig & Douglas

<sup>۳</sup>. Leonidou

<sup>۴</sup>. Mohr & Batsakis

<sup>۵</sup>. Reim et al

تمرکز مستمر بر استراتژی‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها، بینش‌های جدید را در مورد چالش‌ها و فرصت‌های فرآیند گذار ارائه می‌کند (اپسمیلیر و دیکووا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱).

صنعت ماشین‌سازی به عنوان یکی از صنایع زیربنایی، یکی از شاخص‌های مهم توسعه‌یافته‌گی صنعتی و تولیدی هر کشور است که وضعیت آن نشان‌دهنده سطح فناوری کل صنعت آن کشور است. وضعیت این صنعت در ایران نشان‌دهنده وجود ضعف‌های بسیار زیادی از جمله سنتی بودن و ضعف فناوری، عدم هزینه کردن در بخش تحقیقات، ضعف رقابت‌پذیری، عدم دسترسی به قطعات باکیفیت و ... است که بررسی وضعیت این صنعت را بسیار ضروری کرده است. لذا در این پژوهش تلاش شده تا با ایجاد شناخت از وضعیت کنونی این صنعت در کشور به آسیب‌شناسی مشکلات و مسائل اصلی آن پرداخته شود و با بررسی تجربیات چند کشور منتخب در صنعت ماشین‌سازی، راهبردهایی برای حل این مشکلات و توسعه صنعت ماشین‌سازی کشور ارائه شود (اسدی فر، ۱۳۹۷). شرکت‌های معمولاً در زمینه بین‌المللی سازی معمولاً دارای ضعف‌هایی هستند که از آن جمله می‌توان به مهارت‌های مدیریتی محدودی، و عدم یادگیری مهارت‌های برای بین‌المللی شدن (میسا و تورس، ۲۰۱۹<sup>۲</sup>). همچنین ضعف منابع مالی که امکان به دست آوردن فرصت‌های تجاری در خارج از کشور را محدود می‌کنند (اورساقین و تواروناویبیچی، ۲۰۱۱<sup>۳</sup>). در سالیان اخیر شرکت‌های مختلف ایرانی به‌منظور حضور در بازارهای بین‌المللی در کشورهای مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌اند که علی‌رغم سرمایه‌گذاری و تلاش‌های انجام شده، توفیق چندانی دست نیافتداند، حتی برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بزرگ دنیا نیز با شکست مواجه خواهد شد. با این حال به درجهٔ موققیت شرکت‌ها به‌منظور رعایت‌های پیش‌نیازهای سرمایه‌گذاری خارجی باهدف منظور بین‌المللی شدن شرکت‌ها تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال زیر است:

توانایی‌های داخلی شرکت‌ها در بین‌المللی سازی شرکت‌های تولید ماشین‌آلات محصولات ساختمانی کدام‌اند؟

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. بین‌المللی سازی

<sup>۱</sup>. Ipsmiller & Dikova

<sup>۲</sup>. mesa & torres

<sup>۳</sup>. orsakiené & Tvaronavičienė

خواستگاه اصلی بین‌المللی سازی را می‌توان در نظریات مزیت مطلق آدام اسمیت و مزیت نسبی ریکاردو جستجو نمود. این نظریات به همراه نظریه هکچر و اوهلین و معماً لئونتیف جزء نظریات اولیه بین‌المللی سازی بود که با به کارگیری مبانی اقتصاد کلاسیک، صادرات کالا را در عرصه ملی تحلیل کردند (سیراوگنا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). جهانی شدن، با مفهوم همگنسازی کسبوکار در مقیاس جهانی، از اوایل دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک پدیده مهم در نظر گرفته شده است (پائول، ۲۰۱۵؛ رانا و شارما، ۲۰۱۵).

بین‌المللی سازی شرکتها بر اساس موقعیت شبکه‌های آن‌ها در شبکه‌های داخلی و شبکه محصولات بررسی می‌شود و شرکت‌هایی را که فعالیت‌های آن‌ها مکمل یکدیگر می‌باشد و دارای فعالیت‌های رقابتی می‌باشند در یک شاخه صنعتی قراردادند و روابط این شرکت‌ها را در داخل مرزهای ملی بررسی کردند (پینهو و پرانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). کسبوکارها به دنبال کسب اهداف مختلف اقتصادی مانند اشغال بازار، افزایش سود اقتصادی و کاهش ریسک کلی شرکت از طریق ایجاد تنوع جغرافیایی می‌کوشند به سرمایه‌گذاری در خارج از مرزهای سرزمین اصلی اقدام کنند. همین انگیزه‌ها باعث شده از ابتدای قرن بیستم، جریان سرمایه‌گذاری خارجی با نرخی فزاینده افزایش یابد (همت‌جو، ۱۳۹۸).

یکی از مهم‌ترین تصمیمات شرکت‌ها توجه به انتخاب حالت ورود در روند بین‌المللی شدن شرکت‌ها می‌باشد (بریج و کیندستروم، ۲۰۲۰). بین‌المللی سازی فرایند توسعه شبکه‌های روابط تجاری در سایر کشورها از طریق گسترش نفوذ و ادغام تعریف کرده‌اند و تمرکز این تعریف بر روی روابط و شبکه‌ها می‌باشد (جانسون و واهلن، ۱۹۹۰). توسعه راه‌هایی برای غلبه بر مرزهای تجاری و فعالیت در بازار بین‌المللی یکی از امیدوارکننده‌ترین رویکردها برای تضمین موفقیت در بلندمدت است (ریم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). بین‌المللی سازی با توسعه جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی شرکت‌ها فراتر از مرزهای ملی همراه است (فاروکی و میوگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

بین‌المللی سازی شرکت‌ها نیازمند درک انگیزه‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌های پیش روی آن‌ها است که بتوانند در محیط رقابتی جهانی دوام و بقا داشته باشند (ویچی و برینان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). مدیران کسبوکارها با بین‌المللی سازی کسبوکارشان می‌توانند در جهت بقای آن استفاده کرده و از مزایای نرخ رشد بالا در سایر کشورها، از منافع نرخ تبدیل ارز و در نهایت بهبود تراز تجاری بهره‌مند شوند (کاندراء، ۲۰۱۷).

<sup>۱</sup>. Ciravegna et al

<sup>۲</sup>. Pinho & Prange

<sup>۳</sup>. Vecchia & Brennan

درک بهتر از مباحث بین‌المللی سازی نیازمند بررسی و درک رفتار شرکت‌ها در بازارهای هدف است (ریکارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). و شرکت‌هایی موفق هستند که عواملی تأثیرگذار بر بین‌المللی شدن و رشد شرکت‌ها در رقابت بازار را اولویت‌بندی کنند (ناکوس و بروثیرس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۲۰۰۲). اگرچه ورود به بازارهای خارجی ناآشنا می‌تواند فرصت‌های بالقوه رشد سود را برای شرکت‌ها به ارمغان بیاورد، به این معنی که کسب‌وکارها می‌توانند از مزیت بین‌المللی سازی استفاده کنند، اما نیازمند توجه به توانمندی‌های داخلی کسب‌وکارها و شرایط محیطی کشور میزبان است (زانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

بر اساس پژوهش‌های انجام شدن، بین‌المللی شدن نیازمند توجه به عوامل داخلی و بیرونی شرکت‌ها است (جارا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). عواملی داخلی چون ظرفیت‌های مالی، تجارتی، توانمندی مدیریتی و اداری که بر توانمندی داخلی کسب‌وکارها برای بین‌المللی سازی تأثیر دارد (ناواریت و سینسوریس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

هولنس و همکاران (۲۰۱۴) معتقد است که عواملی داخلی که بر بین‌المللی سازی شرکت‌ها مؤثر هستند عبارت‌اند از: دانش ضمنی کسب‌وکارها برای بین‌المللی شدن؛ رفتارهای فرصت طلبانه شرکت‌ها، هزینه تعاملات، اندازه شرکت، تجربه بین‌المللی. شخصی‌سازی محصول است. شومپیتر<sup>۶</sup> (۱۹۳۴) اظهار می‌کند که بین‌المللی شدن شرکت‌ها نمونه‌ای از تغییر استراتژیک است که ممکن است به عنوان یک اقدام کارآفرینانه تعریف شود. بین‌المللی شدن با ویژگی‌های رفتاری یک مدیر مانند تحصیلات، سن، فرصت‌های درک شده و قابلیت‌ها مرتبط است (موسی‌خان و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). بوزغالا و سزووسکا (۲۰۲۳)، عنوان کردند که سه قابلیت مدیریتی محرك‌های کلیدی هنگام پیگیری فرصت‌های بین‌المللی هستند؛ ماینن و همکاران (۲۰۲۲)، نیز نشان دادند که تجربه بازار خاص مدیران برای بین‌المللی شدن شرکت‌ها اهمیت دارد؛ فیض و همکاران (۱۳۹۳) بیان کردند که متغیرهای تأثیرگذار بر حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند فضای درونی بنگاه، ساختار صنعت داخلی، فضای رقابت ملی و توان رقابتی استراتژیک است.

بدین ترتیب، گسترش روزافزون تجارت جهانی، رقابت فشرده در بازارهای داخلی، همگرایی شرایط اقتصادی در سراسر جهان، پیشرفت در ارتباطات، حمل و نقل و فناوری اطلاعات باعث شده

<sup>۱</sup>. Ricard et al

<sup>۲</sup>. Nakos & Brouthers

<sup>۳</sup>. jara & et al

<sup>۴</sup>. Navarrete & Sensores

<sup>۵</sup>. Schumpeter

<sup>۶</sup>. Musa Khan et al

است که بسیاری از بنگاهها به دنبال توسعه فعالیت‌های تجاری خود در بازارهای بین‌المللی باشند (لئونید و همکاران، ۲۰۰۲). اما فعالیت در یک بازار بین‌المللی به طور قابل توجهی با روش سنتی انجام کسب‌وکار متفاوت است و در بیشتر موارد نیاز به تغییر در مدل کسب‌وکار شرکت دارد (چایلد و همکاران، ۲۰۱۷). و کسب‌وکارها از منظر نظری معمولاً سعی می‌کند به سؤالاتی در مورد اینکه چرا، چه زمانی، در کجا و چگونه کسب‌وکارها خود را درگیر تجارت بین‌المللی می‌کنند، پاسخ دهد (تورونتون، ۲۰۱۲).

در پارادایم جدید جهانی شدن ترکیبی از مزایای بازارهای خاص وجود دارد که کسب‌وکارها را روابطی تر می‌کند و طبیعتاً آن را به جستجوی تماس با خارج از کشور سوق می‌دهد. فراتر از بازارها، نیازهای مشتریان نیز در تعریف استراتژی‌ها، بهویژه برای برخی از مدل‌های شرکت‌های را که ارتباط نزدیک‌تری با رفتار بین‌المللی سازی دارند، اهمیت دارد. این تحولات در زمینه شرکت‌های تولید ماشین‌آلات صنعتی در صنایع ساختمان منجر به توجه متفاوت نظارتی، تغییر قواعد بازی جهانی شدن و روش‌های مختلف بین‌المللی شدن شده است. برای مدیران و شرکت‌هایی که تصمیم به ورود به بازارهای بین‌المللی و فعالیت در عرصه بین‌المللی می‌گیرند درک فرایند بین‌المللی سازی و آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر آن از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا از این طریق می‌توانند چگونگی تأثیرپذیری این فرایند و عوامل تأثیرگذار بر آن را شناسایی و به کار بگیرند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از منظر هدف توسعه ای-کاربردی و دارای صبغه کیفی می‌باشد. تحلیل داده‌های به‌وسیله روش تحلیل مضمون استفاده شده است. این روش برای شناسایی و تحلیل الگوهای معنایی در یک مجموعه داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). این روش همانند جعبه‌ابزار توسعه یافته‌ای است که در برگیرنده شکل‌های مختلفی از کمی سازی، جستجوی کلمات، تحلیل‌های موردنی ناهمگون و دیگر ابزارهای تحلیلی است (گست و همکاران، ۲۰۱۲). بر این اساس، با توجه موارد یادشده، برای شناسایی عوامل داخلی کسب‌وکارها برای بین‌المللی سازی آن‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مدیران کسب‌وکارها در زمینه تولید ماشین‌آلات در صنایع محصولات ساختمانی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و مصاحبه تا آنجا ادامه یافت که داده‌ها به حد اشباع رسید. روش انتخاب نمونه آماری در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده و در این راستا ۲۲ مصاحبه انجام شد.

<sup>۱</sup>. Guest et al

همچنین در جهت اعتبارستجوی پژوهش‌های کیفی، محققین باید حداقل از دو راهبرد استفاده کنند (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به این منظور محققین از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به‌جز افراد تعیین‌شده برای مصاحبه به‌منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکشگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف سازمان دارای مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده کردن.

برای استخراج مفاهیم از میان اطلاعاتی که در طول مصاحبه به‌دست آمده، عمل کدگذاری انجام می‌گیرد. در این تحقیق برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری و خلق معانی و مضامین استفاده شده است. بدین ترتیب برای تحلیل مصاحبه‌ها مراحل زیر انجام شده است:

**۱. تحلیل و تلخیص داده‌ها:** در این مرحله، مصاحبه‌ها باید به حد وسیع انجام شود تا قادر به کشف مفاهیم واقعی شویم.

داده‌ها به‌طور مرتب مورد بازنگری قرار می‌گیرند، کدهای جدید احصاء و کدهای نهایی مشخص می‌شوند.

**۲. آماده‌سازی داده‌ها:** پس از نسخه‌برداری جدولی تهیه شد که پاسخ سؤال‌ها برای هر مصاحبه‌شونده مشخص شد.

**۳. کشف مقوله‌ها:** مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله پردازی گفته می‌شود. مقوله‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند.

**۴. احصاء مضامین پایه:** در این مرحله، مفاهیم کلیدی گفته‌های مصاحبه‌شوندگان تدوین شد. عنوان‌های انتخابی توسط خود محقق انتخاب و تلاش بر این بوده تا بیشترین ارتباط و هم‌خوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند. نمونه‌ای کشف مضامین پایه در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۱: نمونه‌ای از کشف مضامین پایه

ردیف	متن مصاحبه	مضامین احصا شده پایه
۱	شرکت‌ها قبل از بین‌المللی شدن باید برای بازاریابی خود برنامه داشته باشند که مثلاً از بازاریابی همگانی استفاده کنند، یا بازاریابی انتخابی و موردی	- تدوین برنامه بازاریابی

<sup>۱</sup>. Creswell

- تعریف ساختار فنی شرکت - بهبود قابلیت‌های فنی مدیران	یکی از نقش‌های اصلی واحدهای فناوری، ارائه اطمینان از لحاظ ساختار فنی است و شرکت باید قابلیت مدیریت فنی را داشته باشد.	۲
- تأمین هزینه مالی شرکت	برای انتخاب نوع منبع تأمین مالی باید حتماً به هزینه تأمین مالی آن توجه شود.	۳
- انعطاف‌پذیری منابع مالی	میزان انعطاف‌پذیری منبع تأمین مالی حتماً مدنظر قرار گیرد.	۴
- ارزیابی هزینه‌ها - تدوین استراتژی گردش منابع مالی	باگذشت زمان، هزینه‌ها اندک و در عین حال غیرضروری می‌توانید به هزینه‌های شما مقدار قابل توجهی را بیفرایند. ازاین‌رو، شما باید استراتژی گردش پول خود را مجدداً ارزیابی کنید.	۵
- کیفیت نیروهای جذب شده نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کسب‌وکار شما خواهد داشت؛ البته شاید کمی پیدا کردن یک نیروی متخصص و کار بلد و مناسب با حوزه کسب‌وکار و جایگاه شغلی موردنظر شما سخت باشد.	کیفیت نیروهای جذب شده نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در موفقیت کسب‌وکار شما خواهد داشت؛ البته شاید کمی پیدا کردن یک نیروی متخصص و کار بلد و مناسب با حوزه کسب‌وکار و جایگاه شغلی موردنظر شما سخت باشد.	۶

منبع: اسدی فرد، رضا (۱۳۹۷)

۵. کشف مضامین سازمان دهنده: در این مرحله، به مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک، عنوانی تعلق می‌گیرد. در این مرحله، مضامین استخراج شده در قالب الگو ارائه گردید (جدول شماره ۳).

جدول ۲: کدگذاری ثانویه مصاحبه‌های انجام شده بر اساس مؤلفه‌ها و نتایج کدگذاری

مضامین پایه استخراج شده	مضامین سازمان دهنده
- وجود منابع مالی مناسب - استفاده از ظرفیت‌های بانک‌ها و مؤسسات مالی - بررسی نرخ بهره بانکی کشورها - تأمین هزینه مالی شرکت - انعطاف‌پذیری منابع مالی - استفاده از وام‌ها و اعتبارات - مدیریت جریان‌های نقدی - تدوین استراتژی گردش منابع مالی	ظرفیت‌های مالی شرکت
- آموزش مدیران - بهبود روحیه کارآفرینی مدیران	توانمندی‌های مدیریتی مدیران

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی کشف و بهره‌برداری از موقعیت‌ها</li> <li>- توانایی انتخاب صحیح و مناسب مدیران</li> <li>- ارتقاء تحمل ریسک و خطرپذیری</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آگاهی از قوانین و مقررات حاکم بر تجارت بین‌الملل</li> <li>- آشایی با زبان‌های خارجی</li> <li>- وجود تجربه بین‌المللی</li> <li>- تحصیلات بین‌المللی</li> </ul>	توانایی بین‌المللی مدیران

منبع: نتایج تحقیق

۶. خلق معانی و مفاهیم: در این مرحله، با تجمیع مفاهیم مشترک با استفاده از کدگذاری انتخابی، به‌طور منظم، مضامین اصلی با سایر مقوله‌ها مرتبط شده و از طریق اعتبار بخشیدن به این روابط، مدل نهایی ارائه می‌گردد.

### ۳. یافته‌های پژوهش

بین‌المللی سازی فرایندی برای افزایش درگیری در عملیات بین‌المللی است که سبب به وجود آمدن کسبوکار بین‌الملل می‌شود تسهیم ریسک کسبوکار، بهره‌برداری از مزیت رقابتی بازار جدید و کوتاه شدن کانال‌های ارتباطی بین مشتری و بازار، از مزایای بین‌المللی سازی محسوب می‌شود. بدین ترتیب برای شرکت‌ها برای بین‌المللی سازی باید هفت مضمون ظرفیت‌های فنی، ظرفیت‌های مالی شرکت، توانایی مدیران، نیروی انسانی شرکت، تعریف ساختار شرکت، مدیریت دانش و انگیزه حضور در بازار را در نظر گرفت. از این‌رو، مضامین محوری، فراگیر، سازمان‌دهنده و مضامین پایه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۳: مدل مفهومی تحقیق

مضامین اساسی	مضامین سازمان دهنده	مضامین فraigir
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود نیروی انسانی توانمند</li> <li>- دستیابی به فناوری‌های نوین</li> <li>- بلوغ محصولات</li> <li>- ارتقاء ظرفیت‌های فنی شرکت</li> <li>- آگاهی از پیشرفت‌های تکنولوژیکی</li> <li>- بهبود قابلیت‌های فنی مدیران</li> </ul>	ظرفیت‌های فنی	ویژگی‌های داخلی شرکت جهت بین‌المللی سازی

- توانایی طراحی تکنولوژیکی - توانایی بازسازی و نوسازی تجهیزات		
- وجود منابع مالی مناسب - استفاده از ظرفیت‌های بانک‌ها و مؤسسات مالی - بررسی نرخ بهره بانکی کشورها - تأمین هزینه مالی شرکت - انعطاف‌پذیری منابع مالی - استفاده از وام‌ها و اعتبارات - مدیریت جریان‌های نقدی - تدوین استراتژی گردش منابع مالی	ظرفیت‌های مالی شرکت	
- آگاهی از قوانین و مقررات حاکم بر تجارت بین‌الملل - آشنایی با زبان‌های خارجی - وجود تجربه بین‌المللی - دانش مدیریتی مدیران - تحصیلات بین‌المللی - آموزش مدیران - بهبود روحیه کارآفرینی مدیران - توانایی کشف و بهره‌برداری از موقعیت‌ها - توانایی انتخاب صحیح و مناسب مدیران - ارتقاء تحمل ریسک و خطرپذیری	توانایی مدیران	
- نیروی انسانی تخصصی برای بازاریابی - کیفیت نیروی انسانی - نیروی انسانی متخصص - آشنایی با فرایند امور بین‌المللی	نیروی انسانی شرکت	
مضامین اساسی	مضامین سازمان دهنده	مفهوم مضامین فراغیر
- ایجاد شبکه تعامل - ایجاد تیم‌های کاری - انعطاف‌پذیری شرکت - تعادل بین استراتژی و ساختار شرکت	تعريف ساختار شرکت	ویژگی‌های داخلی شرکت جهت بین‌المللی سازی

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف ساختار فنی شرکت</li> <li>- مهندسی مجدد فرایندها</li> <li>- ساختار ارگانیک یا پویا</li> <li>- اندازه و ماهیت سازمان</li> <li>- تعریف جایگاه شغلی افراد</li> </ul> <p>استاندارسازی ساختار شرکت در جهت بین‌المللی سازی</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت شبکه‌ای</li> <li>- ایجاد جریان دانش</li> <li>- انتقال دانش</li> <li>- یادگیری مستمر از تجارت شرکت‌های مشابه</li> <li>- بهبود دانش فنی شرکت‌ها</li> <li>- وجود شبکه دانش</li> </ul>	مدیریت دانش	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کسب شهرت در بازارهای بین‌المللی</li> <li>- تمایز از رقبا</li> <li>- توسعه محصول</li> <li>- گسترش بازار برای شرکت</li> </ul>	انگیزه حضور در بازار	

منبع: نتایج تحقیق

### ۱-۳. ظرفیت‌های فنی

جهان در حال تغییر نیاز شرکت‌هایی است که با آن همراه باشد و با تکنولوژی‌های و ابزارهای جدیدی را به کار بگیرند و این امر برای بین‌المللی سازی شرکت، نیازمند ظرفیت‌هایی فنی است که با آن همراه باشد، در اقتصاد دانش‌محور، مهارت‌های فنی شامل دانش و توانایی‌ها است که ایده‌ها را به محصولات تبدیل کرده و پاسخگویی نیازهای بازار باشد؛ این ظرفیت‌ها اثر مهمی بر نوآوری در ایده‌ها، بازاریابی و فروش و درنهایت تولید صنعتی محصول دارد. با توجه به نتایج بهدست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها، این ظرفیت‌ها نیازمند مدیرانی است که هم دانش مدیریتی و هم دانش فنی داشته باشد، همچنین بین‌المللی سازی نیازمند وجود نیروی انسانی ماهر و توانمند که بتواند در بازار قدرت رقابتی ایجاد کند و تلاش کنند محصولات جدیدی را طراحی کرده و آن‌ها را بلوغ برسانند.

### ۲-۳. ظرفیت‌های مالی شرکت

پیشفرض اصلی سرمایه‌گذاری واحدهای اقتصادی در زمینه تحقیق و توسعه، توانایی مالی و نداشتن محدودیت مالی است. یکی از پیشرانهای بین‌المللی سازی در شرکت‌ها، منابع مالی و توانایی‌های شرکت‌ها است، این ظرفیت، نشان‌دهنده توان شرکت‌ها در تأمین منابع موردنیاز جهت سرمایه‌گذاری و عکس‌العمل و پاسخ به رویدادها و موارد پیش‌بینی‌نشده است. بر این اساس، شرکت‌هایی که به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند، باید از منابع مالی مناسبی برخوردار باشد. از سوی دیگر، یک شرکت باید سیاست‌ها و استراتژی‌هایی مناسبی در زمینه نقدینگی که موجب مدیریت سرمایه در گرددش داشته باشد. همچنین یکی از منابعی که شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند، حمایت و پشتیبانی و اقامه‌ای است که بانک‌ها و مؤسسات مالی در اختیار شرکت‌های قرار می‌دهند که این توان را برای شرکت‌های ایجاد می‌کند که توان رقابت در بازار را داشته باشند.

### ۳-۳. توانایی مدیران

یکی از مهم‌ترین منابع در شرکت‌ها در دستیابی به اهداف آن‌ها مدیران هستند. توانایی مدیران در شناخت و بهره‌گیری از منابع را می‌توان منبعی باارزش برای شرکت‌ها دانست که امکان دستیابی به مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند. مدیران از لحاظ توانایی مدیریتی در استفاده از منابع و فرصت‌ها و همچنین هماهنگی میان فرایندهای مدیریتی متفاوت هستند. از این‌رو، برای حضور در بازارهای بین‌المللی، نیازمند توانایی فردی از جمله آشنایی با زبان‌های خارجی، وجود تجربه بین‌المللی، تحصیلات مرتبط بین‌المللی است. همچنین داشتن روحیه کارآفرینی مدیران می‌تواند بر بین‌المللی سازی شرکت‌ها کمک کند، روحیه کارآفرینی منجر به ارتقاء تحمل پذیرش خطر به نوآوری را افزایش می‌دهد، این ویژگی مدیران، نقش زیربنایی در تحولات شرکت‌ها ایفا می‌کند.

### ۴-۳. نیروی انسانی شرکت

نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل برای بقا و رشد یک شرکت، هیچ شرکتی بدون نیروی انسانی ماهر و توانمند امکان بقا را ندارد، حتی پیشرفتهای تکنولوژی و ظهور فناوری‌های نوین، نیز نتوانسته است نقش و اهمیت نیروی انسانی را کم‌رنگ سازد. پشت تولید محصول و یا ارائه هرگونه خدمات در سطوح مختلف ساعتها تلاش و کار انسان وجود دارد. هیچ کالایی بدون نیروی انسانی تولید نشده و هیچ خدمتی عرضه نمی‌گردد. نیز شرکت‌ها به بین‌المللی سازی، افرادی ماهر، شایسته و کارداران است، تا به رشد مطلوب دست یابد. این‌گونه شرکت‌های برای موفقیت در فرایند بین‌المللی شدن، نیاز به نیروی انسانی با کیفیت دارند، که نسبت به فرایند

بین‌المللی سازی آشنا بوده و گروهی دیگر نسبت به اصول بازاریابی در بازارهای بین‌المللی آشنا باشند.

### ۵-۳. تعریف ساختار شرکت

شرکت‌های برای اهداف خود باید فعالیت‌های سازمانی را تقسیم، سازماندهی و هماهنگ کنند. آن‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضاء را کنترل کنند. از این‌رو، شرکت‌هایی که تصمیم به بین‌المللی سازی می‌کنند، مأموریت خود را بر اساس شرایط متغیر دوران خود معین می‌کنند و پاییندی به این مأموریت باعث ایجاد نظم و کارایی لازم می‌شود که می‌تواند فعالیت شرکت را بر پایه وظایف اصلی آن متمرکز سازد. شرکت‌هایی که به دنبال بین‌المللی سازی هستند، باید ساختار شرکت در جهت بین‌المللی سازی استاندارسازی کنند و ساختار شرکت باید بر اساس ماهیت و اندازه شرکت طراحی شده تا شبکه‌ای از تعامل میان تیم‌های کاری ایجاد کند. همچنین، حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند ساختار ارگانیک و پویا است که بتواند بین‌استراتژی و ساختار شرکت تعادل ایجاد کند.

### ۶-۳. مدیریت دانش

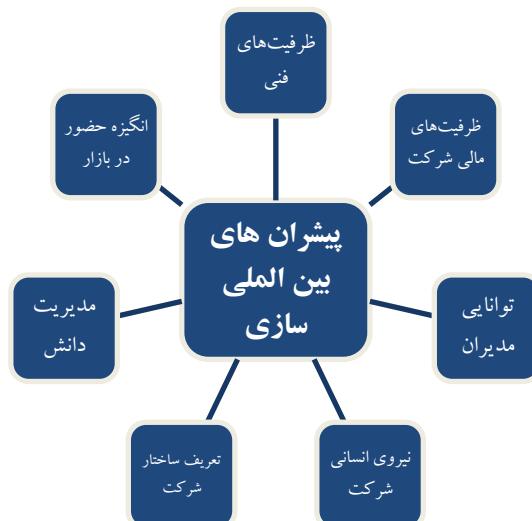
مدیریت دانش فرآیندی پیچیده است که بدون برنامه مشخص نمی‌تواند تأثیری بر کسب‌وکارها بگذارد. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر هم است، اهمیت این حوزه از مدیریت روش و بدیهی است. مدیریت دانش رویکردی استراتژیک در شرکتی است که در فضایی با نرخ سریع تغییرات و رقابت فرازینده فعالیت می‌کنند. امروزه بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت دانش موضوع بسیار مهمی است و باید از آن در راستای بهبود فرایندهای کاری و افزایش بهره‌وری سازمان بهره‌مند شوند. جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش به سازمان این امکان را می‌دهد تا فرهنگی را ایجاد کند که بهره‌وری و روحیه کارکنان را به میزان قابل توجهی بهبود بخشد. بر این اساس شرکت‌هایی که به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند باید در بهبود دانش فنی شرکت‌ها تلاش کنند و برای انتقال دانش در شرکت‌ها اهتمام ورزند و از تجارب شرکت‌های مشابه به صورت مستمر استفاده کنند.

### ۷-۳. انگیزه حضور در بازار

حضور در بازارهای بین‌المللی فرصت‌های بهتر و بیشتری را برای شرکت‌ها فراهم می‌آورد، شرکت‌هایی می‌توانند موفق شوند که هدف و انگیزه خود را برای حضور در بازارهای جدید را تعیین

کنند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات مستمر محیطی اनطباق دهند و با استفاده از فرصت‌ها، مزیت رقابتی و سهم بازار را به دست آورند. مدیران شرکت‌هایی که به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند باید انگیزه خود را تعیین کنند که به دنبال کسب شهرت هستند یا تمایز از رقبا و همچنین توسعه محصول و گستردگی بازار برای شرکت.

امروزه عمدۀ مدیران شرکت‌ها به دنبال گسترش بازارهای خود در بازارهای مختلف هستند. شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌آلات صنعتی دارای پتانسیلی هستند که ناگزیر برای حفظ مزیت رقابتی به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند، بر اساس شرکت‌هایی که به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند، باید دارای پیشران‌هایی به عنوان ظرفیت‌هایی در خود باشند که بتوانند به اهداف خود دست پیدا کنند. بر این اساس این عواملی که شرکت‌ها باید به آن توجه کنند به صورت شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: پیشان‌های حضور در بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌آلان صنعتی

منبع: اسدی فرد، رضا، ۱۳۹۷

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

دنیای رقابتی کسب‌وکارهای امروزی فرصتی که برای رشد یک کسب‌وکار و دستیابی به سود وجود دارد فعالیت در خارج از مرزهای کشور است. توسعه مهارت‌های مرتبط با فعالیت در بازارهای بین‌المللی برای موفقیت در کسب‌وکار در جهان امروز ضروری است. درک بهتر از مباحث بین‌المللی سازی نیازمند بررسی و درک رفتار شرکت‌ها در بازارهای هدف است. بین‌المللی سازی یکی از واقعیت‌های پذیرفته شده تجارت عصر معاصر است که موجب افزایش بازده سرمایه‌گذاری، ایجاد بستر جهانی برای رقابت، کیفیت بهتر محصول و دسترسی به فناوری برتر، نقش بسزایی در رشد بنگاه‌ها دارد.

شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌آلات صنعتی به دنبال رویارویی با رقبا و استفاده از فرصت‌های بازار، تلاش می‌کنند تا در بازارهای بین‌المللی حضور داشته باشند، ازین‌رو، ضروری است که شرکت‌ها پیشران‌های خود را بررسی کرده و با استفاده از توانمندی‌ها و زیرساخت‌های لازم برای موفق بودن و فراهم کردن روند بین‌المللی شدن این صنعت و تسهیل ورود به بازارهای بین‌المللی تلاش کنند. بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی پیشran‌ها و ظرفیت‌های داخلی شرکت مؤثر بر بین‌المللی سازی شرکت‌های تولیدکننده ماشین‌آلات صنعتی انجام شد.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که بین‌المللی سازی نیازمند پیشran‌هایی است که به عنوان الزاماتی شناخته می‌شود که هر کدام از آن‌ها می‌تواند عاملی برای حرکت به سمت بازارهای بین‌المللی باشد. بر اساس نتایج پژوهش، در مسیر حرفة‌ای هر کشور، نیازمند مهارت‌های فنی است که برای انجام هر کاری مجموعه‌ای از این مهارت‌ها به کار گرفته می‌شود، چراکه با این قابلیت می‌توان محصولات و کالاهای مناسبی تولید کرد. لازمه این امر، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزارهای ویژه و شایستگی‌های عملی در فعالیت‌ها است.

همچنین می‌بایست بر ظرفیت‌های مالی که یکی از اساسی‌ترین نیازها برای حضور در بازارهای بین‌المللی است، توجه کرد. ظرفیت مالی یک فعالیت ابزاری مهم برای شرکت‌هایی که تمایل به حضور در بازارهای بین‌المللی، است. منابع مالی، توانایی بیشتری برای شرکت‌های می‌دهند تا استراتژی‌های خود را پیاده سازند.

از سوی دیگر، تدبیر صحیح مدیر و راهکار به کار گرفته شده، عامل اصلی برای موفقیت در دستیابی به اهداف تعیین شده شرکت است، مدیران شرکت‌ها با ارزیابی وضعیت بازارهای بین‌المللی سعی می‌کنند تا اقدام متناسبی نسبت به بازار انجام داده و از توانایی‌های شرکت بیشترین بهره‌برداری را داشته باشند. همچنین، در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه روند

تحول را حیات می‌بخشد و بقای شرکت را ضمانت می‌کند، منابع انسانی است. افراد به عنوان منابع انسانی مهم هستند زیرا قادر هستند با استفاده از دانش و مهارت‌های آن برای ایجاد منابع بیشتر بهترین استفاده را برد.

باین حال، در اثر تغییراتی که در استراتژی شرکتها و محیط بازار به وجود می‌آید نیازمند ساختاری مناسب با آن است و با افزایش حجم اطلاعات در شرکتها و لزوم استفاده مؤثر از آن‌ها در تصمیم‌های سازمانی نیازمند مدیریت دانش است. درنهایت شرکتها برای حضور در بازارهای بین‌المللی باید هدف و انگیزه خود را نشان دهند و بازار هدف خود را مشخص کنند تا در محیط رقابتی موفق باشند. نتایج بدست آمدها از پژوهش حاضر، همراستا با پژوهش‌های پژوهشگران زیر است. (جارا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) که بر ظرفیت‌های مالی، تجاری، توانمندی مدیریتی؛ هولنس و همکاران (۲۰۱۴) که بر دانش ضمنی کسب‌وکارها و تجربه بین‌المللی؛ موسی‌خان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲) ویژگی‌های رفتاری یک مدیر مانند تحصیلات، سن، فرصت‌های درک شده و قابلیت‌ها؛ فیض و همکاران (۱۳۹۳) فضای درونی بنگاه، ساختار صنعت داخلی، فضای رقابت ملی و توان رقابتی استراتژیک، تأکید داشند.

بر اساس پژوهش‌های انجام شدن، بین‌المللی شدن نیازمند توجه به عوامل داخلی و بیرونی شرکت‌ها است

شومپیتر<sup>۳</sup> (۱۹۳۴) اظهار می‌کند که بین‌المللی شدن شرکت‌ها نمونه‌ای از تغییر استراتژیک است که ممکن است به عنوان یک اقدام کارآفرینانه تعریف شود. بوزغالا و سزوسکا (۲۰۲۳)، عنوان کردند که سه قابلیت مدیریتی محرك‌های کلیدی هنگام پیگیری فرصت‌های بین‌المللی هستند؛ مایین و همکاران (۲۰۲۲)، نیز نشان دادند که تجربه بازار خاص مدیران برای بین‌المللی شدن شرکت‌ها اهمیت دارد.

بر این اساس با توجه به نتایج بدست آمده، می‌توان پیشنهاد کرد که اهتمام به ارتقاء دانش بین‌المللی مدیران و کارکنان در جهت القای دیدگاه بین‌المللی به کارکنان با استفاده از برگزاری دوره‌های آموزشی صورت گیرد؛ همچنین ایجاد کارگروه‌های تخصصی به منظور هماهنگی و تدوین استراتژی‌ها شرکت در جهت بین‌المللی سازی می‌تواند مثمر ثمر باشد؛ استقرار سیستم‌های منابع انسانی در جهت جذب نیروی کار، بهبود و آموزش و توانمند کردن آن‌ها و ارتقاء مهارت‌های

<sup>۱</sup>. jara & et al

<sup>۲</sup>. Musa Khan et al

<sup>۳</sup>. Schumpeter

مدیریتی با استفاده از حضور در مجتمع، سمینارهای آموزشی بین‌المللی برای فعالیت در سطح جهانی می‌تواند موجب تحقق هدف بین‌المللی سازی شرکت باشد.

#### منابع

۱. اسدی فر، رضا. (۱۳۹۷). خلاصه مدیریتی پژوهش بررسی وضعیت صنعت ماشین سازی پیشرفتی در کشور در حوزه‌های صنعتی منتخب. پژوهشکده مطالعات فناوری. مرکز همکاری‌های تحول و پیشرفت ریاست جمهوری.
۲. پورضا سکوسر، عسکر و همکاران (۱۴۰۲)، طراحی الگوی ابزارهای ارزیابی عملکرد مالی مبتنی بر رویکرد سنجش توانمندی روانشناسی مدیران مالی در بخش عمومی و اقتصادیف نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۲، شماره ۴۲ - (۱۴۰۲-۳)
۳. فیض، داود؛ زارعی، عظیم؛ ضامنی خجسته، جعفر. (۱۳۹۳). ارائه مدلی استراتژیک برای بین‌المللی شدن و ورود صنعت نانوی ایران به بازار جهانی. پایان‌نامه دانشگاه سمنان. دانشکده اقتصاد و مدیریت و علوم اداری.
۴. ملازاده شیره‌پزی، ابراهیم و همکاران (۱۴۰۰)، مدل سازی افزایش عملکرد در صنعت نساجی از طریق احیای برندهای فعال، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی، دوره ۱۰، شماره ۳۵ - (۶ - ۶) (۱۴۰۰)
۵. همت جو، علی. ۱۳۹۸. بررسی توسعه سرمایه‌گذاری خارجی شرکت‌ها و نهادهای تحت پوشش سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه تأمین اجتماعی. ۴(۴). ۱۰۲ - ۱۳۷.
6. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. 2019. Strategic dimensions of internationalization. In *Implanting Strategic Management* (pp. 311-336). Palgrave Macmillan, Cham.
7. Boughzala, Y. and Szostak, B.L. (2023), "The impact of international interorganizational relationships on creativity: the local partner perspective in an emerging country", European Journal of Innovation Management, Vol. 26 No. 1, pp. 157-182. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0378>
8. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
9. Craig, C. S., Douglas, S. P. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century. *International Marketing Review* 18(1):80-90.

- i. Ciravegna, L., Kuivalainen, O., Kundu, k., Lopez, I. E. 2018. The antecedents of early internationalization: A configurationally perspective. *International Business Review, Elsevier*, 27(6), 1200-1212.
10. Chandra,W.2017. Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective.*Journal of World Business*.52(5), 691-701.
11. Creswell, john. W. (2007). *educational research: planning, conducting and evaluating, quantitative qualitative research*. Upper saddle river, N: pearson.
12. Farooqi, F., & Robert M. (2012). Influence of Network forms on the internationalization process: A study on Swedish SMEs." 2012.
13. Guest, G., MacQueen, K. M., Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
14. Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2017). Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship among Point in Time, Time to, and Speed of International Expansion. *Journal of International Mrketing*, 25(1), 22–45.
15. Ipsmiller,E., Dikova, D. (2021). Internationalization from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *Journal of International Management* 27 (2021) 100862.
16. Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4): pp. 11-24.
17. Korsakiene, R., Tvaronaviciene, M. (2019). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management* 13(2):294-307.
18. Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 55(1): 51-67.
19. Paul, J., & Sánchez-Morcilio, R. (2019). Toward A new model for firm internationalization: Conservative, predictable, and pacemaker companies and markets. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 336-349.
20. Marques et al.2017.Internationalization strategies of emerging market banks: Challenges and opportunities.*Business Horizons*.60(5), Pages 715-723.
21. Martins, R., Farinha, L. and Ferreira, J.J. 2022, Analysing stimuli and barriers, failure and resilience in companies' internationalization: a systematic and bibliometric review, *Review of International Business and Strategy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RIBS-07-2021-0103>.

22. Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. *Management International Review*, 57(2), 153–177.
23. Musa Khan, A. Arafat, M. Y., Ansari, M .SH., Saleem, I. 2022. What drives internationalization of new ventures? Evidence from India. *Journal of Innovation and Entrepreneurship volume*. 11(25). 1-11.
24. Nakos, G., Brouthers, K. D. (2002). Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 27(1):47 – 63.
25. Pinho, J. C., & Prange, C. 2016. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 4 (3), 38 -403.
26. Rana, S., & Sharma, S. K. (2015). A literature review, classification, and simple meta-analysis on the conceptual domain of international marketing: 1990–2012. *Entrepreneurship in International Marketing*. 25: 189-222.
27. Reim, W., Yli-Viitala, P., Arrasvuori, J., Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2022). 100199.
28. Ricard, A., Katsuhiko, SH., Vieu, M. (2021). Deepening the timing dimension of emerging market multinational companies' internationalization – An exploratory perspective. *Journal of International Management*, 27(3), 100799.
29. Rodriguez, V., Barcos, L., Álvarez, J. 2010. Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 2010 – 6(2):202-235 .