

## بین‌المللی شدن صنایع کوچک و متوسط: ابعاد و استراتژی‌های جامع

محمد رمضانی<sup>۱</sup>، علی رجب زاده قطری<sup>۲</sup>، عادل آذر<sup>۳</sup>، آمنه خدیور<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۴/۱۹

### چکیده:

با توجه به اهمیت بالای کسب و کارهای کوچک و متوسط برای رشد اقتصادی کشورها، در دنیای رقابتی امروز، بین‌المللی شدن این صنایع امری اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد. بین‌المللی شدن فرایندی چند بُعدی است و در هر بُعد شرکت‌ها استراتژی‌هایی متناسب با آن بُعد اتخاذ می‌کنند. ترکیب این استراتژی‌ها، شکل دهنده استراتژی جامع بین‌المللی آن شرکت است. در این مقاله با استفاده از روش فراترکیب، ابعاد بین‌المللی شدن و استراتژی‌های زیرمجموعه آن ابعاد شناسایی شدند، سپس با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، ترکیب‌های سازگار استراتژی‌های متعلق به ابعاد گوناگون مشخص شد. در ادامه با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی وزن هر یک از اجزای ترکیبات شناسایی شده مذکور نسبت به سایر اجزای همان ترکیب محاسبه شده و ترکیبات نام‌گذاری شدند. ابعاد شناسایی شده عبارتند از: بُعد عملکردی-رقابتی، بُعد جهت‌گیری استراتژیک، بُعد حالت ورود و بُعد الگوی گسترش. ترکیبات شناسایی شده عبارتند از: محافظه‌کاران صرفه‌جو، متمایزان گوشه‌یاب، رشدگرایان مشتری‌مدار و مهاجمان متکی بر فناوری. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند ترکیباتی را انتخاب کرده و به کار گیرند که با شرایط محیطی و سازمانی آن‌ها سازگار باشد.

**واژه‌های کلیدی:** بین‌المللی شدن، صنایع کوچک و متوسط، استراتژی‌های بین‌المللی، ابعاد بین‌المللی شدن

**طبقه بندی JEL:** F20, F10, L24, M13, M16, M30

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران

<sup>۲</sup> دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران (نویسنده مسئول) : Email

[Alirajabzadeh@modares.ac.ir](mailto:Alirajabzadeh@modares.ac.ir)

<sup>۳</sup> استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران

<sup>۴</sup> دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه الزهراء، ایران، تهران

**مقدمه**

بین‌المللی شدن، یکی از مهم‌ترین تصمیماتی است که صنایع کوچک و متوسط را از جنبه رشد، بقا، توسعه بازار و موفقیت تحت تاثیر قرار خواهد داد (ماستین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). این واژه تعریف ثابت و واضحی نداشته و تعاریف متعددی در ادبیات از آن شده است. باکلی و کسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بین‌المللی شدن را به عنوان قوانینی عمومی که مرزهای سازمان را تعریف و تفسیر می‌کند معرفی کرده‌اند. بین‌المللی شدن شامل حیطه متنوعی از مسائل در زمینه‌های اقتصاد، مدیریت، استراتژی و سیاست‌گذاری می‌باشد (ساه و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). هنگامی که یک شرکت کوچک و متوسط تصمیم به بین‌المللی شدن می‌گیرد، نیاز به تصمیم‌گیری و انتخاب روش‌ها و الگوهایی دارد که استراتژی بین‌المللی شدن آن شرکت را شکل خواهد داد. برخی از محققین تلاش کرده اند چند جنبه از بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط را به طور همزمان بررسی نمایند، برای مثال در پژوهشی تعدادی از شاخص‌های کمی بین‌المللی شدن مانند درصد صادرات و تعداد شرکای تجاری در نظر گرفته شده و بر اساس آن شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی طبقه‌بندی شده است (سراتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). برخی محققین تنها به یکی از ابعاد که در بین‌المللی شدن، یک شرکت با آن روبرو می‌شود پرداخته‌اند، برای مثال نوع حالت ورود و قراردادهای بین‌المللی را مورد بررسی قرار داده اند (پزدرکا و سینکوویکس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) هدف از این پژوهش، شناسایی تمامی ابعادی است که شرکت‌های کوچک و متوسط برای حضور در بازارهای بین‌المللی با آن روبرو خواهند شد و نیاز به تصمیم‌گیری و انتخاب در حیطه این ابعاد خواهند داشت. در واقع، این ابعاد شکل‌دهنده استراتژی‌های جامعی است که شرکت‌ها برای بین‌المللی شدن آن را به کار خواهند گرفت. پس از شناسایی و طبقه‌بندی ابعاد مختلف بین‌المللی شدن، نیاز به پاسخ به این سوال است که شرکت‌های کوچک و متوسط، برای موفقیت در کارزار بین‌المللی، چه ترکیبات مختلفی از زیرمجموعه‌های این ابعاد را می‌توانند به طور همزمان انتخاب کرده و به کار گیرند، ترکیباتی که هر یک از اجزای آن با هم سازگار بوده و هم‌افزایی ایجاد نماید.

**مبانی نظری پژوهش**

تا به حال تعاریف مختلفی از بین‌المللی شدن ارائه شده است. بین‌المللی شدن فرایندی است که شرکت تلاش می‌کند به جایگاه بهتری در شبکه ای متشکل از دیگر شرکت‌ها که عمدتاً در خارج از کشور هستند دست یابد (شوایزر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). بین‌المللی شدن، حرکتی به سمت بیرون برای عملیات بین‌المللی شرکت است (بالابانیس و کاتسیکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). بین‌المللی شدن فرایند تطبیق عملیات شرکت به محیط

---

1. Mustin et al  
 2. Buckley & Casson  
 3. Suh & kim  
 4. Cerrato et al  
 5. Pezderka & Sinkovics  
 6. Schweizer et al  
 7. Balabanis & Kastiks

بین‌المللی است (آدواه و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بین‌المللی شدن شامل توسعه شبکه‌های کسب و کار از طریق توسعه در بازارهای خارجی است (کارنیرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

به منظور درک ایده‌های موجود در مطالعات بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، تئوری‌های مختلفی وجود دارد. در ادبیات تحقیق، سه تئوری اصلی در این مورد مطرح شده است که عبارتند از: تئوری مرحله‌ای بین‌المللی شدن<sup>۳</sup>، تئوری شبکه<sup>۴</sup> و تئوری رهیافت مدرن که تحت عنوان تئوری جهانی متولد شدن<sup>۵</sup> شناخته می‌شود. در مدل مرحله‌ای، بین‌المللی شدن به عنوان فرایند افزایش درگیری و حضور شرکت در بازار بین‌المللی در نتیجه انواع مختلفی از یادگیری محسوب می‌گردد (جوهانسون و واهلن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰) با گذر زمان و افزایش دانش بازار، شرکت به سمت تعهد بیشتر در بازار خارجی، تخصیص منابع بیشتر در این بازارها و ورود به بازارهایی با فاصله روانی بیشتر حرکت خواهد کرد (اندرسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). تئوری دوم که تحت عنوان تئوری شبکه شناخته می‌شود بر روی شبکه‌های کارآفرین در بازار تمرکز می‌کند. بر اساس این ایده، شرکت‌ها می‌توانند جایگاه خود را در بازار با خلق شبکه‌های خارجی در کشورهای مختلف پایه‌ریزی کنند. چنین شبکه‌ای می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از توسعه بین‌المللی به نفع و در نهایت به یکپارچگی بین‌المللی برسند (آدواه و همکاران، ۲۰۱۱). طبق مدل جهانی متولد شدن، برخی شرکت‌ها با سرعت بالایی در تعداد مهمی از بازارها از ابتدای تاسیس حضور می‌یابند (دامینگوئز و مایرهورفر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). در واقع، شرکت‌های جهانی متولد شده شرکت‌هایی هستند که از آغاز یا اوایل تاسیس به مقادیر قابل توجهی از درجه بین‌المللی شدن دست یافته‌اند (بل و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳). در پژوهشی یک طبقه‌بندی بر اساس مولفه‌هایی شامل جهت‌گیری مبتنی بر کارآفرینی بین‌المللی، رهبری فناورانه و استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه صورت گرفت و شرکت‌های کوچک و متوسط بر اساس این ابعاد دسته‌بندی شدند (نایت و کاووسگیل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵).

صنوبر و همکاران (۱۳۹۷)، با بررسی تاثیر متغیرهای دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی بر بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط حوزه دانش بنیان کشور، به این نتیجه رسیدند که دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی، بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان تاثیر مثبت دارد. آنها دریافتند متغیر تشخیص فرصت کارآفرانه بین‌المللی نیز نقش میانجی در رابطه دانش بازار خارجی و بین‌المللی شدن دارد. با بررسی واحدهای صنعتی کوچک و متوسط غذایی تهران، نظریه‌های

---

1. Aduah et al  
2. Karneiro et al  
3. Gradual Internationalization Theory  
4. Network Theory  
5. Born Global  
6. Johanson & Vahlen  
7. Anderson  
8. Dominguez & Mayrhofer  
9. Bell et al  
10. Knight & Cavusgil

بین المللی شدن شرکت های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گرفت و نقش دو عامل مهم محیطی و سازمانی در بین المللی شدن این شرکت ها بررسی گردید. بر اساس نتایج این پژوهش، هر دو عامل محیطی و سازمانی نقش مثبتی در بین المللی شدن شرکت دارند با این تفاوت که نقش عامل سازمانی پررنگ تر است (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹). امینی و فتاحی (۱۳۹۷) به طراحی الگوی بین المللی شدن بنگاه های کوچک و متوسط در شرکت های دانش بنیان مبتنی بر نانو پرداخته اند. الگوی به دست آمده از لین پژوهش نشان می دهد مقوله اصلی که به تحریک کسب و کار برای ورود به بازار بین المللی منجر شده، مزیت رقابتی پایدار است. زارعی و همکاران (۱۳۹۵) با بررسی تاثیر رفتار کارآفرینی گرای صادراتی بر عملکرد صادراتی شرکت های صنایع غذایی، به این نتیجه رسیدند که رفتار کارآفرینی گرای صادراتی تاثیر مثبت معناداری بر عملکرد صادراتی دارد، این در حالی است که مزیت رقابتی در رابطه فوق نقش میانجی را ایفا می کند. در پژوهشی با هدف طراحی و تبیین مدل بین المللی شدن شرکت های صادرکننده محصولات صنعت کشاورزی، مولفه های کلیدی در توانمندسازی بین المللی شدن شناسایی شدند که عبارتند از: تشویق و ایجاد انگیزه برای صادرات، تسهیل در توسعه صادرات، بسترسازی برای توسعه صادرات و راهبرد ورود به بازار بین المللی (همتی و همکاران، ۱۳۹۷). باقری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی عوامل موثر بر انتخاب حالت ورود به بازار خارجی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که در صنعت خودروسازی ایران، به برخی از عوامل با اهمیت توجه کافی صورت نگرفته، حال آنکه برخی عوامل کم اهمیت تر، مورد توجه بیشتری قرار گرفته اند. به منظور موفقیت در کسب و کار بین المللی، بر اساس مدیریت استراتژیک کارا، شرکت ها می توانند مزیت رقابتی خود را فرمول بندی کرده و آن را بهبود دهند، لذا استراتژی این شرکت ها می تواند شامل تمایز در محصول، قیمت گذاری و رهبری فناورانه باشد (هاگن و گیووانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، جهت گیری استراتژیک منجر به ایجاد مزیت هایی خواهد شد که نوآوری، کارایی، کیفیت و پاسخگویی به مشتری را به ارمغان خواهد آورد (هاگن و گیووانی، ۲۰۱۲). برای بین المللی شدن صنایع کوچک و متوسط، شاخص ها و ابعاد مختلفی مطرح شده است: سرعت بین المللی شدن (دیمیتراتوس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، درصد فروش خارجی به فروش کل شرکت (کویوالاینن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، محدوده بین المللی شدن: تعداد کشورها و مناطقی که شرکت در آن حضور یافته است (گرشوسکی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، تجربه بین المللی مدیریت (گرشوسکی و همکاران، ۲۰۱۵)، تعداد دفاتر خارجی شرکت (پولات و مورات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳) و نوع حالت ورود به بازار خارجی (کریک و اسپنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵، آرماریو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). هاگن و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهشی با در نظر گرفتن

1. Hagen & Giovanni  
 2. Dimitratos et al  
 3. Kuivalainen et al  
 4. Gerschewski et al  
 5. Pulat & Murat  
 6. Crick & Spence  
 7. Armario et al  
 8. Hagen et al

ابعاد مختلف بین‌المللی شدن شامل جهت‌گیری استراتژیک و مزیت رقابتی، چهار گروه از استراتژی‌های موجود در بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط شامل گروه رشد‌محور، گروه مشتری‌محور، گروه محصول و گروه فاقد استراتژی را شناسایی کردند. هاگن و همکاران (۲۰۱۷)، به منظور شناسایی انواع شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی و استراتژی این شرکت‌های اروپایی، تعدادی از شرکت کوچک و متوسط را از منظر ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دادند. بر اساس این پژوهش، سه نوع از گروه‌های مختلف شرکت‌ها و استراتژی‌های منحصر به فردشان شناسایی شدند، گروه کسب‌وکارهای متمرکز بر بازاریابی و فروش، گروه شرکت‌های رشد‌محور و گروه شرکت‌هایی که بر فناوری متمرکز دارند. ولج<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در طی پژوهشی، دو نوع از بین‌المللی شدن را مطرح و بررسی می‌کند: بین‌المللی شدن با برنامه قبلی و بین‌المللی شدن بدون برنامه. گری نایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مقاله‌ای تاثیر فرهنگ کارآفرینی محوری بر استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی را مورد بررسی قرار داد. استراتژی‌های مذکور عبارت بودند از: رهبری کیفیت، رهبری بازاریابی و تخصصی بودن محصولات.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش علاوه بر شناسایی و ارائه استراتژی‌های جامع، راهگشایی برای مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسطی خواهد بود که به دنبال حضور در بازارهای بین‌المللی هستند. بنابراین از منظر نوع هدف، این پژوهش از نوع بنیادی-کاربردی می‌باشد. همچنین این پژوهش از نظر جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی به شمار می‌رود. از منظر ماهیت داده‌ها، این تحقیق از نوع آمیخته است. در این پژوهش از رویکرد فراترکیب<sup>۳</sup> به منظور شناسایی استراتژی‌های یکتای مورد استفاده در بین‌المللی شدن (در ردیف مفهوم‌ها) صنایع کوچک و متوسط و دسته‌بندی این استراتژی‌ها تحت عنوان ابعاد بین‌المللی شدن (در ردیف مقوله‌ها) استفاده گردید. پس از شناسایی استراتژی‌ها و ابعاد بین‌المللی شدن، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان، ترکیب‌های سازگار و ممکن استراتژی‌های شناسایی شده در مرحله قبل تعیین گردید. در نهایت، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴</sup>، وزن هر یک از استراتژی‌های منفرد در ترکیب‌های شناسایی شده به دست آمد. فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی منتخب است (زیمیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یافته‌های پژوهش‌های مرتبط را ترکیب کند (بک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است.

1. Welch

2. Gary Knight

3. Meta-Synthesis

4. Analytical hierarchy process

5. Zimmer

6. Beck

7. Sandelowski and Barroso

### یافته‌های پژوهش:

مراحل فراترکیب به شرح زیر است:

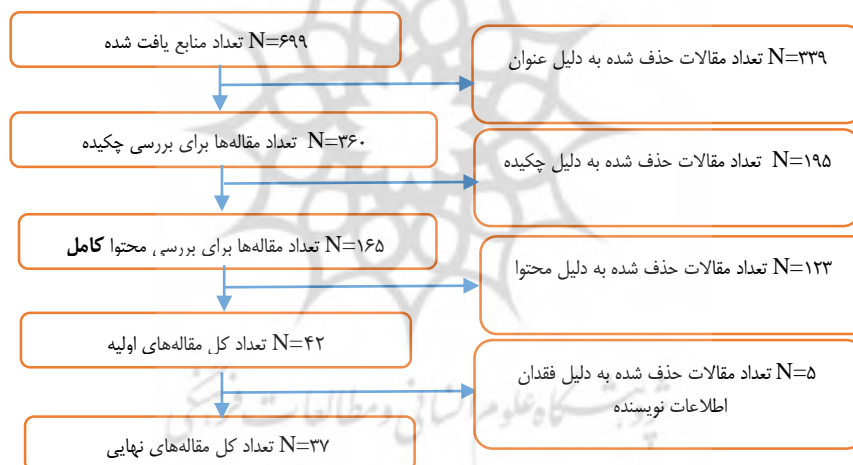
#### مرحله اول) تنظیم پرسش‌های پژوهش:

ابعاد بین‌المللی شدن صنایع کوچک و متوسط کدامند؟

هر کدام از این ابعاد شامل چه استراتژی‌هایی است؟

**مرحله دوم) مرور نظام‌مند ادبیات:** در این مرحله ۶۹۹ مقاله با کلید واژه‌های طبقه‌بندی شده و با بررسی پایگاه داده‌های معتبر در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۸ شناسایی و بررسی شدند.

**مرحله سوم) جست و جو و انتخاب متون مناسب:** در این مرحله تعداد ۳۷ مقاله به عنوان منتخب نهایی شناسایی شد (شکل ۱).



شکل ۱. مراحل انتخاب مطالعات نهایی

**مرحله چهارم) استخراج اطلاعات:** در این مرحله، مقالات منتخب به روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. نتایج اولیه به خبرنگار دست اول ارائه گشت و پس از جمع بندی نظرات آن‌ها نهایی شد. تعداد کدهای نهایی مستخرج معادل ۷۵ عدد است، نتایج حاصل در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. کدهای استخراج شده

منبع	کد
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، هاگن و همکاران (۲۰۱۷)، گری نایت (۲۰۰۱)	ایجاد تمایز با بازاریابی و برند
ساه و کیم (۲۰۱۴)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، بزدرا و سینکویکس (۲۰۱۱)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گانشان و یکناراجا (۲۰۱۵)، فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۶)، راموس و همکاران (۲۰۱۱)	ایجاد تمایز با نوآوری
ساه و کیم (۲۰۱۴)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گرشواسکی و همکاران (۲۰۱۵)، گری نایت (۲۰۰۱)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)، لاریمو (۲۰۱۵)، موئن (۲۰۰۰)	ایجاد تمایز با کیفیت
گری نایت (۲۰۰۱)، فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، کاسپسون و لوپر (۲۰۱۰)	ایجاد تمایز مبتنی بر فناوری
فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، کاسپسون و لوپر (۲۰۱۰)	ایجاد تمایز مبتنی بر طراحی
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)، لاریمو (۲۰۱۵)	تاکید بر ایجاد تنوع در محصولات
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گری نایت (۲۰۰۱)، راموس و همکاران (۲۰۱۱)	تاکید بر نوآوری در فرایند
ساه و کیم (۲۰۱۴)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گانشان و یکناراجا (۲۰۱۵)	تاکید بر استفاده کامل از ظرفیت
گانشان و یکناراجا (۲۰۱۵)، فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)	تاکید بر بهبود کارایی و اثر بخشی
ساه و کیم (۲۰۱۴)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گانشان و یکناراجا (۲۰۱۵)، گادوگان (۲۰۰۳)	تاکید بر کاهش هزینه نسبت به رقبا
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)	تاکید بر وسعت خطوط محصول
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، آپتری و همکاران (۲۰۱۵)	رفتر یکسان با همه مشتریان
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گادوگان (۲۰۰۳)	نام برند یکسان در همه بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)	طراحی محصول یکسان در همه بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، آپتری و همکاران (۲۰۱۵)	بسته بندی یکسان محصولات در بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، سیمون و نارانگا (۲۰۰۵)	تم تبلیغات یکسان در همه بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	ابزار فروش و ترویج یکسان در همه بازارها
آپتری و همکاران (۲۰۱۵)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	ساختار کانال فروش یکسان در همه بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، سیمون و نارانگا (۲۰۰۵)	قیمت گذاری یکسان در همه بازارها
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، آپتری و همکاران (۲۰۱۵)	رفتر منحصر به فرد با مشتریان
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گادوگان (۲۰۰۳)	تفاوت نام برند در هر بازار
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)	تفاوت طراحی محصول در هر بازار
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، آپتری و همکاران (۲۰۱۵)	تفاوت بسته بندی محصولات در هر بازار
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، سیمون و نارانگا (۲۰۰۵)	تفاوت تم تبلیغات در هر بازار
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	تفاوت ابزار فروش و ترویج در هر بازار
آپتری و همکاران (۲۰۱۵)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	تفاوت ساختار کانال فروش در هر بازار
هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، بورا و بولکا (۲۰۱۴)، سیمون و نارانگا (۲۰۰۵)	تفاوت قیمت گذاری در هر بازار
ساه و کیم (۲۰۱۴)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، گرشواسکی و همکاران (۲۰۱۵)	برطرف کردن نیاز خاص

ادامه جدول ۱. کدهای استخراج شده

منبع	کد
هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،لاریمو(۲۰۱۵)	محصول یونیک و منحصر به فرد
ساه و کیم(۲۰۱۴)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،کالنیک و فورزا(۲۰۱۲)، لاریمو(۲۰۱۵)	تمرکز و تاکید بر یک یا چند بازار بکر
فلیسیو و همکاران(۲۰۱۶)،سارانکتو و همکاران(۲۰۰۸)	تمرکز بر مشتریان خاص
ساه و کیم(۲۰۱۴)،هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)، داسی و همکاران(۲۰۱۵)،لاریمو(۲۰۱۵)	تاکید بر رضایت مشتری
گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،گانشان و یکناراجا(۲۰۱۵)،فلیسیو و همکاران(۲۰۱۶)،پینهو و پرانگ(۲۰۱۶)	تاکید بر شناسایی و درک نیازهای مشتری(دانش مشتری)
سراتو و همکاران(۲۰۱۶)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،گادوگان(۲۰۰۳)	تاکید بر خلق ارزش برای مشتری
ساه و کیم(۲۰۱۴)،هاگن و همکاران(۲۰۱۲)	تاکید بر خدمات پس از فروش
ساه و کیم(۲۰۱۴)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،داسی و همکاران(۲۰۱۵)	تاکید بر ارتباط با مشتریان
گری نایت(۲۰۰۱)،فلیسیو(۲۰۱۶)،ژنگ و همکاران(۲۰۱۶)،جاوالگی و تاد(۲۰۱۱)	تاکید بر ریسک پذیری
ژنگ و همکاران(۲۰۱۶)،کالنیک و همکاران(۲۰۱۴)،جاوالگی و تاد(۲۰۱۱)	پذیرش عدم قطعیت و اطمینان
دیمترتوس و همکاران(۲۰۱۶)،هیلمرسون و جانسون(۲۰۱۲)، کالنیک و فورزا(۲۰۱۲)	تعهد بالای مدیریت به بین المللی شدن
سراتو و همکاران(۲۰۱۶)،هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،گری نایت(۲۰۰۱)،کالنیک و فورزا(۲۰۱۲)	تاکید بر معرفی محصولات و فناوری جدید
کویوالپین و همکاران(۲۰۱۲)،گرشواسکی(۲۰۱۵)،بل و همکاران(۲۰۰۴)	ورود به بازار قبل از رقبا
کریک و اسپنس(۲۰۰۵)،راموس و همکاران(۲۰۱۱)،سیسیلیک(۲۰۱۲)	پیشتازی در شناسایی فرصت ها
سراتو و همکاران(۲۰۱۶)،گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،کریک(۲۰۰۵)	پاسخ فعالانه به رقبا و شرایط محیطی
سراتو و همکاران(۲۰۱۶)،بل و همکاران(۲۰۰۴)	تمایل شرکت به آزمایش ایده های جدید
گری نایت(۲۰۰۱)،راموس و همکاران(۲۰۱۱)	نوآوری در فرایند
ساه و کیم(۲۰۱۴)،سراتو و همکاران(۲۰۱۶)،فلیسیو و همکاران(۲۰۱۶)،جاوالگی و تاد(۲۰۱۱)	تاکید بر تحقیق و توسعه
گری نایت(۲۰۰۱)،فلیسیو(۲۰۱۶)،ژنگ و همکاران(۲۰۱۶)،جاوالگی و تاد(۲۰۱۱)	تاکید بر تصمیم گیری تهاجمی
ساه و کیم(۲۰۱۴)،فلیسیو(۲۰۱۶)،پینهو و پرانگ(۲۰۱۶)،ژنگ(۲۰۱۶)،راموس و همکاران(۲۰۱۱)،بل و همکاران(۲۰۰۴)،کاسپسون و لوپر(۲۰۱۰)	تاکید بر توسعه محصول جدید
هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،پینهو و پرانگ(۲۰۱۶)،راموس و همکاران(۲۰۱۱)	توجه و تاکید بر فرایندهای جدید
گرشواسکی و همکاران(۲۰۱۵)،کالنیک و فورزا(۲۰۱۲)	جست و جوی راه های جدید انجام کارها
هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،گرشواسکی(۲۰۱۵)،گانشان و یکناراجا(۲۰۱۵)،پینهو و پرانگ(۲۰۱۶)	تاکید بر بهره وری تولید و عملیات
گانشان و یکناراجا(۲۰۱۵)،سیمون و نارانگا(۲۰۰۵)	تولید محصول مقرون به صرفه و ارزان
گری نایت(۲۰۰۱)،پینهو و پرانگ(۲۰۱۶)،لاریمو(۲۰۱۵)،موئن(۲۰۰۰)،کاسپسون و لوپر(۲۰۱۰)	تاکید بر کیفیت محصولات
هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،سیمون و نارانگا(۲۰۰۵)،موئن(۲۰۰۰)	تاکید بر زمان ناب در تولید
هاگن و همکاران(۲۰۱۲)،سیمون و نارانگا(۲۰۰۵)،لاریمو(۲۰۱۵)	بی توجهی به ابزار ارتباطی
ساه و کیم(۲۰۱۰)	تولید محصولات پیچیده



ادامه جدول ۱. کدهای استخراج شده

منبع	کد
سah و کیم (۲۰۱۰)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)	سرمایه گذاری و توسعه فناوری های جدید
سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، هاگن و همکاران (۲۰۱۲)، پینهو و پرانگ (۲۰۱۶)	رهبری فناورانه
هاگن و همکاران (۲۰۱۷)، لاریمو (۲۰۱۵)	بهبود فرایندها
کاندای و سنگولر (۲۰۱۵)، اریکسون (۲۰۱۷)، هیلمرسون و جانسون (۲۰۱۲)	صادرات با واسطه و غیر مستقیم
پزدرکا و سینکویکس (۲۰۱۱)، اریکسون (۲۰۱۷)	صادرات مستقیم
کریک (۲۰۰۵)، گادوگان (۲۰۰۳)، هیگان (۲۰۱۰)، ریموند (۲۰۰۸)، بل و همکاران (۲۰۰۴)	اتصال به بازار بین المللی از طریق لایسنس
گادوگان (۲۰۰۳)، سارانکتو و همکاران (۲۰۰۸)، بل و همکاران (۲۰۰۴)	اتصال به بازار بین المللی از طریق فرانشیز
سah و کیم (۲۰۱۴)، کریک و اسپنس (۲۰۰۵)، دوتات و همکاران (۲۰۱۴)	سرمایه گذاری مشترک
کریک و اسپنس (۲۰۰۵)، هیگان (۲۰۱۰)، کاندای و سنگولر (۲۰۱۵)، اریکسون (۲۰۱۷)، هیلمرسون و جانسون (۲۰۱۲)	تاسیس نمایندگی در کشور میزبان
کویوالاین و همکاران (۲۰۱۲)، برایت و همکاران (۲۰۰۷)	اخذ یک شرکت موجود یا ادغام با آن
فلیسیو و همکاران (۲۰۱۶)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	تاسیس یک شرکت جدید در کشور میزبان
سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، کویوالاین (۲۰۱۲)، کنادسن و سروایس (۲۰۰۷)، داسی و همکاران (۲۰۱۵)، سارانکتو و همکاران (۲۰۰۸)، سیسیلیک (۲۰۱۲)	تمرکز بر بازار
ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)، بل و همکاران (۲۰۰۴)	ورود به تنها یک بازار در هر مقطع زمانی
سah و کیم (۲۰۱۴)، داسی و همکاران (۲۰۱۵)، بل و همکاران (۲۰۰۴)	نفوذ بر بازارهای فعلی
دیمتراتوس (۲۰۱۶)، کویوالاین و همکاران (۲۰۱۲)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	بین المللی شدن کند
سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، کویوالاین (۲۰۱۲)، کنادسن و سروایس (۲۰۰۷)، داسی و همکاران (۲۰۱۵)، سارانکتو و همکاران (۲۰۰۸)، سیسیلیک (۲۰۱۲)	تنوع بازار
دیمتراتوس (۲۰۱۶)، کویوالاین و همکاران (۲۰۱۲)، ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)	بین المللی شدن سریع
پزدرکا و سینکویکس (۲۰۱۱)، گادوگان (۲۰۰۳)، اوچالا (۲۰۰۹)	ورود به مناطق جغرافیایی جدید
ریموند و سنت پیپر (۲۰۰۸)، لاریمو (۲۰۱۵)، سیسیلیک (۲۰۱۲)	ورود همزمان به چند بازار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل یافته‌ها: در این مرحله مفاهیم و مقوله‌ها به شرح جدول ۲ استخراج گردید:

جدول ۲. مقوله‌ها و مفهومی‌های بدست آمده

مقوله	مفهوم	کد
بند نوع حالت ورود به بازار خارجی	حالت ورود ریسک گریز	صادرات با واسطه و غیر مستقیم، صادرات مستقیم، اتصال به بازار بین المللی از طریق قراردادهای نوع لایسنس، اتصال به بازار بین المللی از طریق قراردادهای نوع فرانشیز
	حالت ورود ریسک پذیر	سرمایه گذاری مشترک، تاسیس نمایندگی در کشور میزبان، اخذ یک شرکت موجود یا ادغام با آن، تاسیس یک شرکت جدید در کشور میزبان
بند الگوی گسترش در بین المللی شدن	گسترش محافظه کارانه	محدوده جغرافیایی بین المللی شدن کم (تمرکز بر بازار)، ورود به تنها یک بازار در هر مقطع زمانی، نفوذ بر بازارهای موجود و فعلی، بین المللی شدن کند
	گسترش تهاجمی	محدوده جغرافیایی بین المللی شدن گسترده (تنوع بازار)، ورود همزمان به چند بازار، ورود به مناطق جغرافیایی جدید، بین المللی شدن سریع
بند عملکردی-رقابتی در بین المللی شدن	تمایز	ایجاد تمایز یا بازاریابی و برند، ایجاد تمایز با نوآوری، ایجاد تمایز با کیفیت، ایجاد تمایز مبتنی بر فناوری، ایجاد تمایز مبتنی بر طراحی، تاکید بر ایجاد تنوع در محصولات
	کاهش هزینه	تاکید بر نوآوری در فرایند، تاکید بر استفاده کامل از ظرفیت، تاکید بر کاهش هزینه نسبت به رقبا، تاکید بر وسعت خطوط محصول
	استانداردسازی	رفتار یکسان با همه مشتریان، نام برند یکسان در همه بازارها، طراحی محصول یکسان در همه بازارها، بسته بندی یکسان محصولات در همه بازارها، تم تبلیغات یکسان در همه بازارها، ابزارهای فروش و ترویج یکسان در همه بازارها، ساختار کانال فروش یکسان در همه بازارها، قیمت گذاری یکسان در همه بازارها
	تطبیق	تفاوت نام برند در هر بازار، تفاوت طراحی محصول در هر بازار، تفاوت بسته بندی محصولات در هر بازار، تفاوت تم تبلیغات در هر بازار، تفاوت ابزارهای فروش و ترویج در هر بازار، تفاوت ساختار کانال فروش در هر بازار، تفاوت قیمت گذاری در هر بازار
	گوشه یابی	برطرف کردن نیاز خاص، تولید محصول یونیک و منحصر به فرد، تمرکز و تاکید بر یک یا چند بازار دست نخورده و بکر، تمرکز بر مشتریان خاص

ادامه جدول ۲. مقوله‌ها و مفهوم‌های بدست آمده

مقوله	مفهوم	کد
بند جهت گیری استراتژیک در بین‌المللی شدن.	مشتری محوری	تاکید بر رضایت مشتری، تاکید بر شناسایی و درک نیازهای مشتری (دانش مشتری)، تاکید بر خلق ارزش برای مشتری، تاکید بر خدمات پس از فروش، تاکید بر ارتباط با مشتریان
	رشد محوری	تاکید بر ریسک پذیری، پذیرش عدم قطعیت و اطمینان، تعهد بالای مدیریت به بین‌المللی شدن، تاکید بر معرفی محصولات و فناوری‌های جدید، ورود به بازار قبل از رقبای، پیشتازی در شناسایی فرصت‌ها، پاسخ فعالانه به رقبا و شرایط محیطی، تمایل شرکت به آزمایش و سعی و خطای ایده‌های جدید، نوآوری در فرایند، تاکید بر تحقیق و توسعه، تاکید بر تصمیم‌گیری تهاجمی
	نوآوری محوری	تاکید بر توسعه محصول جدید، توجه و تاکید بر فرایندهای جدید، جست و جوی راه‌های جدید انجام کارها
	تولید محوری	تاکید بر بهره‌وری تولید و عملیات، تولید محصول مقرون به صرفه و ارزان، تاکید بر کیفیت محصولات، تاکید بر زمان ناب در تولید، بی‌توجهی به ابزار ارتباطی
	فناوری محوری	توسعه و سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های جدید، دستیابی رادیکال به فناوری‌های جدید نسبت به رقبای (رهبری فناورانه)، بهبود فرایندها، تولید محصولات پیچیده

**مرحله ششم) کنترل کیفیت:** در این پژوهش محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود، از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر بهره برده است. در این راستا، تعدادی از متون انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت. شاخص کاپا زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد سنجش میزان توافق این دو رتبه‌دهنده را دارند استفاده می‌شود. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هر چه مقدار سنجح به عدد یک نزدیک تر باشد، نشان دهنده این است که توافق بین رتبه دهنده‌گان وجود دارد (سندلوسکی و باراسو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰،۰۰۰، عدد ۰،۸۰۲ محاسبه شد که عددی قابل قبول است. در جدول ۳ آمار مذکور ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص کاپای محاسبه شده		
مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰،۸۰۲	۰،۰۶۱	۰،۰۰۰
۷۵		

**مرحله هفتم) ارائه یافته‌ها:** بین‌المللی شدن یک فرایند چند بُعدی است، به این معنا که یک شرکت برای تعیین استراتژی جامع بین‌المللی شدن خود، ترکیبی از استراتژی‌های مختلف که هر یک از آن‌ها ابعاد گوناگونی از بین‌المللی شدن را پوشش می‌دهد، به کار خواهد برد. با استفاده از فراترکیب، ابعاد مختلف

<sup>۱</sup>. Sandelowski & Barroso

بین المللی شدن در صنایع کوچک و متوسط شناسایی شد. هر یک از این ابعاد، بین المللی شدن را از نقطه نظر خاصی مورد توجه قرار می دهد. این ابعاد عبارتند از:

بُعد عملکردی-رقابتی: یک شرکت کوچک و متوسط در طی مسیر بین المللی شدن، نیاز به تعیین استراتژی رقابتی و عملکردی خود دارد، این استراتژی ها شامل: تمایز، کاهش هزینه، استانداردسازی، تطبیق و گوشه یابی است.

بُعد جهت گیری استراتژیک: این بُعد نشان دهنده این است که شرکت چه رویکرد استراتژیکی را مبنای کار خود قرار خواهد داد. رویکردها عبارتند از: مشتری محوری، رشد محوری، تولید محوری، نوآوری محوری و فناوری محوری.

بُعد نوع حالت ورود به بازار خارجی: شرکت های کوچک و متوسط می توانند روش های مختلفی را برای ورود به بازار خارجی انتخاب کنند که آن را استراتژی ورود به بازار می نامند. برای مثال ممکن است شرکتی بخواهد از صادرات مستقیم برای ورود به بازار خارجی استفاده کند و شرکت دیگری از تاسیس یک شرکت در کشور میزبان. برخی از این روش ها مانند صادرات مستقیم و غیر مستقیم، نیاز به سرمایه گذاری، تعهد و تخصیص منابع در کشور میزبان ندارند و بنابراین آنها را حالت ورود ریسک گریز می نامیم. روش هایی مانند سرمایه گذاری مشترک و یا تاسیس یک نمایندگی در کشور میزبان، نیاز به سرمایه گذاری و ایجاد منابع در کشور میزبان دارد و لذا این روش ها، ریسک پذیری بیشتری خواهند داشت.

بُعد الگوی گسترش: هنگامی که یک شرکت، تعداد محدودی از مناطق را برای ورود انتخاب می کند، در هر مقطع زمانی تنها به یک بازار وارد می شود، بر بازارهای موجود و فعلی تمرکز می کند و سرعت بین المللی شدن (فاصله زمانی بین تاسیس و بین المللی شدن) آن کم است، در واقع الگوی گسترش محافظه کارانه را به کار گرفته است. هنگامی می توان گفت یک شرکت از الگوی تهاجمی استفاده کرده است که به تعداد متنوعی از مناطق و کشورها وارد شود، همزمان به چند بازار وارد شود و این ورود با سرعت بالایی صورت پذیرد.

پس از انجام فراترکیب، به منظور شناسایی ترکیبات سازگار استراتژی های شناسایی شده در ردیف مقوله ها، با تعداد ۱۲ نفر از خبرگان، مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای صورت گرفت، در این مصاحبه ها از خبرگان خواسته شد در مورد ترکیب اجزای هر یک از ابعاد شناسایی شده، اعلام نظر کنند. پس از انجام این مصاحبه ها، گزاره های مربوط به امکان پذیری ترکیب استراتژی های مختلف به شرح جدول ۴ استخراج گردید.

جدول ۴. گزاره های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان

شماره گزاره	گزاره
۱	نامطلوب بودن به کارگیری همزمان الگوی گسترش محافظه کارانه و تطبیق
۲	نامطلوب بودن به کارگیری همزمان حالت ورود ریسک پذیر و الگوی گسترش محافظه کارانه
۳	نامطلوب بودن به کارگیری همزمان کاهش هزینه و تطبیق

نامطلوب بودن به کارگیری همزمان حالت ورود ریسک گریز و تطبیق	۴
نامطلوب بودن به کارگیری همزمان الگوی گسترش تهاجمی و گوشه یابی	۵
نامطلوب بودن به کارگیری همزمان الگوی گسترش محافظه کارانه و رشد محوری	۶
نامطلوب بودن به کارگیری همزمان حالت ورود ریسک گریز و رشد محوری	۷
نامطلوب بودن به کارگیری همزمان تمایز و کاهش هزینه	۸
مطلوبیت در به کارگیری همزمان حالت ورود ریسک پذیر و رشد محوری	۹
مطلوبیت در به کارگیری همزمان تطبیق و مشتری محوری	۱۰
مطلوبیت در به کارگیری همزمان کاهش هزینه و فناوری محوری	۱۱
مطلوبیت در به کارگیری همزمان کاهش هزینه و تولید محوری	۱۲
مطلوبیت در به کارگیری همزمان تمایز و نوآوری محوری	۱۳
مطلوبیت در به کارگیری همزمان الگوی گسترش محافظه کارانه و مشتری محوری	۱۴
مطلوبیت در به کارگیری همزمان گوشه یابی و مشتری محوری	۱۵

با در نظر گرفتن گزاره‌های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان، ترکیبات مطلوب اولیه شناسایی شده و مجدداً به خبرگان ارائه شد و پس از اعمال نظر آن‌ها، ترکیبات نهایی مشخص گردید. به منظور شناسایی اهمیت هر یک از اجزای این ترکیبات در مقایسه با اجزای دیگر در آن ترکیب، با نظر خبرگان و با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی، وزن نرمال هر یک از اجزای این ترکیبات محاسبه گردید. در واقع، هدف آشکار سازی اهمیت هر یک از اجزای آن ترکیبات در مقایسه با اجزای دیگر در همان ترکیب است. از کاربردهای روش تحلیل سلسله مراتبی می‌توان به تعیین اولویت بندی گزینه‌ها بر اساس شاخص‌های مختلف و تعیین وزن گزینه‌ها نسبت به یکدیگر بر اساس تشکیل ماتریس مقایسات زوجی اشاره کرد (آذر و محبوب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) در نهایت ترکیبات شناسایی شده با توجه به مفاهیم و وزن‌های مشخص شده، نام-گذاری شد. در جدول ۵ ترکیبات نهایی و وزن هریک از اجزای این ترکیبات ارائه شده است.

جدول ۵. ترکیب‌های امکان پذیر استراتژی‌ها و وزن اجزای هر ترکیب

استراتژی جامع	اجزا	وزن
محافظه کاران صرفه جو	کاهش هزینه	۰,۲۰۷
	استانداردسازی	۰,۱۲۷
	تولید محوری	۰,۱۴۷
	فناوری محوری	۰,۱۲۱
	حالت ورود ریسک گریز	۰,۱۹۷
	گسترش محافظه کارانه	۰,۲۰۱
	تمایز	۰,۱۸۱
متمایزان گوشه یاب	استانداردسازی	۰,۱۰۱
	مشتری محوری	۰,۱۳۳
	نوآوری محوری	۰,۱۲۱

<sup>۱</sup>. Azar & Mahjoob

۰,۱۳۹	حالت ورود ریسک گریز	رشدگرایان مشتری مدار	
۰,۱۴۷	گسترش محافظه کارانه		
۰,۱۷۸	گوشه یابی		
۰,۱۱۸	تمایز		
۰,۱۳۹	تطبیق		
۰,۱۵۱	مشتری محوری		
۰,۱۶۴	رشد محوری		
۰,۰۹۷	نوآوری محوری		
۰,۰۵۹	حالت ورود ریسک گریز		
۰,۱۳۹	حالت ورود ریسک پذیر		
۰,۱۴۳	الگوی گسترش تهاجمی		
۰,۰۶۲	کاهش هزینه		مهاجمان متکی بر فناوری
۰,۱۳۸	استانداردسازی		
۰,۱۶۷	رشد محوری		
۰,۱۲۳	تولید محوری		
۰,۱۷۴	فناوری محوری		
۰,۱۵۱	حالت ورود ریسک پذیر		
۰,۱۸۵	الگوی گسترش تهاجمی		

محافظه کاران صرفه جو: این استراتژی ترکیبی از کاهش هزینه، استانداردسازی، تولیدمحوری، فناوری-محوری، حالت ورود ریسک گریز و الگوی گسترش محافظه کارانه است. شرکت هایی که از این ترکیب برای بین المللی شدن استفاده می کنند، بیشترین تمرکز خود را بر کاهش هزینه ها، گسترش محافظه کارانه و حالت ورود ریسک گریز می گذارند. از این رو این ترکیب "محافظه کاران صرفه جو" نام گذاری شد.

متمایزان گوشه یاب: شرکت های استفاده کننده از این استراتژی جامع، با تمرکز بر ایجاد محصولی متمایز، بر گوشه های بکر و دست نخورده بازار تمرکز می کنند تا به مشتریان خاص خود محصولی متمایز ارائه کنند. در این راستا، این شرکت ها با تکیه بر نوآوری محوری ایجاد تمایز را تسهیل نموده و با استفاده از مشتری محوری، مشتریان خاص بازار گوشه و بکر را از محصول ارائه شده راضی و خشنود می سازند. این شرکت ها، از الگوی گسترش محافظه کارانه، حالت ورود ریسک گریز و استانداردسازی برای حضور در بازارهای گوشه بهره می برند.

رشدگرایان مشتری مدار: دغدغه اصلی شرکت های استفاده کننده از این استراتژی جامع؛ رشد سریع و نفوذ در بازارهای متنوع بین المللی است. این شرکت ها با تمرکز بر تلفیقی از رشدمحوری، مشتری محوری و نوآوری محوری سعی در جذب مشتریان جدید و گسترش فعالیت های خود دارند. در راستای بهبود رشد و رضایت مشتری، با استفاده از استراتژی تطبیق و تمایز، تلاش می نمایند سلايق گوناگون مشتریان را پوشش داده و محصولی خاص ارائه نمایند. این شرکت ها از هر دو نوع حالت ورود ریسک گریز و ریسک پذیر استفاده می کنند، اما تمرکز اصلی خود را بر حالت ورود ریسک پذیر قرار می دهند. الگوی گسترش این

شرکت‌ها تهاجمی بوده و در راستای رشد سریع، همزمان به چندین بازار وارد شده و سرعت بین‌المللی شدن آن‌ها بالاست.

مهاجمان متکی بر فناوری: این شرکت‌ها، با تکیه بر رشدمحوری، حالت ورود ریسک‌پذیر و الگوی گسترش تهاجمی سعی بر نفوذ سریع در بازارهای جدید دارند. از منظر فناوری، این شرکت‌ها جزء پیشرفته‌ترین شرکت‌ها بوده و سرمایه‌گذاری زیادی روی تحقیق و توسعه و اتخاذ فناوری‌های جدید می‌کنند. این شرکت‌ها با مشتریان خود یکسان برخورد کرده (استانداردسازی) و با استفاده همزمان از تولید محوری و کاهش هزینه، تلاش می‌نمایند محصولی ارزان به مشتری ارائه نمایند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بین‌المللی شدن فرایندی چند بُعدی است، به این معنا که شرکت‌های کوچک و متوسط برای حضور در بازارهای بین‌المللی، ناگزیر به تصمیم‌گیری‌های متعددی در حوزه‌های مختلف خواهند بود و در واقع این تصمیم‌هاست که استراتژی بین‌المللی شدن این شرکت‌ها را شکل می‌دهد. به بیانی دیگر، استراتژی جامع بین‌المللی شدن، ترکیبی از استراتژی‌هایی است که هر کدام از آن‌ها مربوط به ابعاد مختلفی از بین‌المللی شدن می‌باشد. به منظور کشف و شناسایی حوزه‌های مختلفی که شرکت‌های مذکور در راستای بین‌المللی شدن با آن روبرو خواهند شد، با استفاده از روش کیفی فراترکیب، ابعاد مختلفی از بین‌المللی شدن آشکار گردید. این ابعاد عبارتند از: بُعد عملکردی-رقابتی (شامل استراتژی‌های کاهش هزینه، تمایز، استانداردسازی، تطبیق و گوشه‌یابی)، بُعد جهت‌گیری استراتژیک (شامل رشدمحوری، مشتری‌محوری، فناوری‌محوری، تولیدمحوری و نوآوری‌محوری)، بُعد حالت ورود (شامل استراتژی حالت ورود ریسک‌پذیر و ریسک‌گریز) و بُعد الگوی گسترش (شامل استراتژی گسترش تهاجمی و محافظه‌کارانه). پس از شناسایی ابعاد گوناگون، حال باید به این پرسش پاسخ داده می‌شد که شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه می‌توانند استراتژی‌های زیرمجموعه این ابعاد را با هم به کار گرفته و ترکیب نمایند؟ در این راستا با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، گزاره‌هایی استخراج گردید و با استفاده از گزاره‌های مستخرج، ترکیب‌های کاربردی که اجزای آن با هم سازگار هستند مشخص شد. در ادامه با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، وزن هر یک از اجزای این ترکیبات در مقایسه با اجزای دیگر آن ترکیب محاسبه شد تا مشخص گردد در ترکیبات شناسایی شده تمرکز شرکت‌ها بر کدام جزء بیشتر است. در انتها این ترکیبات نام‌گذاری شدند: محافظه‌کاران صرفه‌جو، متمایزان گوشه‌یاب، رشدگرایان مشتری‌مدار و مهاجمان متکی بر فناوری. بر اساس یافته‌های این پژوهش، صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط، باید در انتخاب و اجرای استراتژی‌های خود به عدم مطلوبیت به کارگیری همزمان برخی از استراتژی‌های متعلق به ابعاد گوناگون توجه نمایند. برای مثال، شرکتی که به دنبال رشد در بازارهای بین‌المللی است (رشد محوری)، در صورت استفاده از الگوی گسترش محافظه‌کارانه، به هدف خود نخواهد رسید. چنین شرکتی برای کسب موفقیت در بازار بین‌المللی نیازمند به کارگیری الگوی گسترش تهاجمی است. هر شرکت بر مبنای شرایط درون سازمانی

و محیطی خود می‌تواند ترکیبی را برای بین‌المللی شدن انتخاب کند که با شرایط درونی و محیطی آن سازگار باشد و در صورت عدم سازگاری بین این شرایط با اجزای ترکیب انتخاب شده، این شرکت محکوم به شکست خواهد بود. برای مثال، از منظر شرایط محیطی، در حالت تحریم‌های سخت‌گیرانه، به کارگیری الگوی گسترش تهاجمی و حالت ورود ریسک‌پذیر مقدور نخواهد بود، چرا که امکان حضور در بازارهای متعدد برای شرکت‌ها در چنین شرایطی میسر نبوده و به کارگیری حالت ورود ریسک‌پذیر مانند تاسیس یک شرکت در کشور میزبان امکان‌پذیر نمی‌باشد. از منظر شرایط درون‌سازمانی، برای مثال، به کارگیری استراتژی کاهش هزینه، در صورتی که شرکت‌های کوچک و متوسط از پشتوانه مالی کافی برای تولید محصولات در حجم بالا و ایجاد خطوط محصول گسترده برخوردار نباشند، انتخاب صحیحی به نظر نمی‌رسد.

## منابع

- امینی، علیرضا؛ فتاحی، حمیدرضا (۱۳۹۷). طراحی الگوی بین‌المللی سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱۰، شماره ۳، ۵۸۳-۶۰۲.
- باقری، ابوالفضل؛ صوفی، جهانیار؛ انتظاری، راحله (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌گذاری عوامل موثر بر انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، سال ۱، شماره ۲، ۱۱۱-۱۳۴.
- زارعی، عظیم؛ مومنی، علیرضا؛ فیض، داوود؛ کردنائیج، اسداله؛ فارسی زاده، حسین (۱۳۹۵). نقش رفتار کارآفرینی‌گرایی صادراتی بنگاه‌ها با تبیین نقش میانجی کسب‌میزت رقابتی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، دوره ۳۴، ۱۶۹-۱۹۳.
- صنوبر، ناصر؛ سروری، رحیم؛ جبارزاده، یونس (۱۳۹۷). بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان: نقش دانش بازار خارجی و تشخیصی فرصت کارآفرینانه بین‌المللی. *توسعه کارآفرینی*، دوره ۱۱، شماره ۳، ۴۶۱-۴۷۹.
- فقیهی، ابوالحسن؛ تاج‌الدین، مهدی؛ تاج‌الدین، مهران (۱۳۸۹). بین‌المللی شدن کسب و کارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی: ارائه یک مدل علی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال ۵، شماره ۱۷، ۱-۲۲.
- همتی، فریدون؛ حمیدی زاده، محمدرضا؛ حاجی‌پور، بهمن؛ عزیزی، شهریار (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل توانمندی بین‌المللی شرکت‌های صادرکننده محصولات کشاورزی برای ورود به بازارهای جهانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۱۱، دوره ۴۱، ۲۹-۵۶.



- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-93.
- Apetrei, A., Kureshi, N.I., & Horodnic, I.A. (2015). When culture shapes international business? *Journal of Business Research*, 68(2), 1519-1521.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M., & Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Awuah, G.B., Gebrekidan, D.A., Osarenkhoe, A. (2011). Interactive (networked) internationalization: the case of Swedish firms. *European Journal of Marketing*, 45(5), 1112-1129.
- Azar, & Mahjub, H. (2007). Prioritizing the strategies and methods of treated wastewater reusing by fuzzy analytic hierarchy process (FAHP). *International Journal of Agriculture and Biology*, 4, 24-38.
- Beck, C. (2002). Mothering Multiples: A Meta-synthesis of the qualitative research. *The American Journal of Maternal /Child Nursing*, 28(2), 93-99
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. (2004). An exploratory study of Knowledge-Intensive and traditional manufacturing firms in UK. *International Small Business Journal*, 22, 23-56.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The Internationalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 1563-1580.
- Cadogan, J. W., Cui, C. C., & Li, E. K. Y. (2003). Export market oriented behavior and export performance. *International Marketing Review*, 20(6), 493-513.
- Camison, C., & Lopez, A.V. (2010). Effect of SME's International experience of foreign intensity and economic performance. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 116-151.
- Carneiro Zen, A., Fensterseifer, J.E., Prévot, P. (2011). Internationalization of clustered companies and the influence of resources. *Latin American Business Review*, 12(2), 123-141

- Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME's Internationalization: A configurationally Approach. *Journal of International Business Review*, 25(2), 286-295.
- Cieslik, J., Kaciak, E., & Welash, D.H. (2012).The impact of geographic diversification on export performance of SME's. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 70-93.
- Crick, D., & Spence, M. (2005).The Internationalization of high Performing UK High-Tech SME's: A Study of Planned and Unplanned Strategies. *International Business Review*, 14(2), 167-185.
- Dasi, A., Iborra, M., Safon, V. (2015).Explorative Orientation, slack Resource and Managerial Intentionality to Internationalize in SME's. *International Business Review*, 24(4), 77-88.
- Dimitratos, P., Johanson, J.E., Plakoyannaki, E. & Young, S. (2016).SME Internationalization: How Does the Opportunity –based International Entrepreneurial culture matter? *Journal of international Business Review*, 25(3), 1211-1222.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U.L. (2017).Internationalization of Traditional SME's. *Journal of International Business Review*, 26(1), 1051-1063.
- Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information Management for the internationalization of SME's: An exploratory study based on a Strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(1), 677-681.
- Erikson, K., Fjeldstand, O., & Jonson, S. (2017).Transaction Services and SME Internationalization. *International Business Review*, 26(3), 130-144.
- Felicio, J.A., Neidute, L., & Kyvik, O. (2016).Global Mindset, Cultural Context and Internationalization of SME's. *Journal of Business Research*, 69(4), 4924-4932.
- Gerschewski, S., Rose, E.L., & Lindsay, V.J. (2015) .Understanding the drivers of International performance for Born Global firms: An Integrated Perspective. *Journal of World Business*, 50(1), 558-575.
- Graves, C., & Thomas, J. (2008).Determinants of the Internationalization pathway of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(5), 151-167.
- Hagen, B., & Giovanni, N.D. (2012).International Strategy and Performance, Clustering types of SME's. *Journal of International Business Review*, 21(2), 369-382.

- Hagen, B., Zuchelia, A., & Larimo, J. (2017). A Taxonomy of Strategic Postures of International SME's. *European Management Review*, 29(4), 101-118.
- Higón, D., & Driffield, N. (2010). Exporting and innovation performance. *International Small Business Journal*, 29(8), 4-24.
- Hilmerson, M., & Hans, J. (2012). International Network Extension Process to institutionally different markets. *International Business Review*, 21(1), 682-693.
- Javalgi, R.G., & Todd, P.R. (2011). Entrepreneurial Orientation, and human capital: The internationalization of SME's in India. *Journal of Business Research*, 64(1), 1004-1010.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kalinic, I., & Froza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SME's: Between Gradualist models and Born Global. *International Business Review*, 21(5), 694-707.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S.D., & Forza, C. (2014). Expect the Unexpected: Implications of effectual logic on the Internationalization Processes. *International Business Review*, 23(4), 635-647.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Knight, G.A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in International SME. *Journal of International Management*, 7(6), 155-171.
- Kunday, O., & Senguler, E.P. (2015). A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of SME's. *Social and Behavioral Science*, 195(11), 972-981.
- Knudsen, M.D., & Sevais, P. (2007). Analyzing Internationalization Configurations of SME's. *Journal of Purchasing and supply Management*, 13(1), 137-151.
- Kuivalainen, O., Saaenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up Patterns Of internationalization. *European Management Journal*, 30(2), 372-385.
- Larimo, J. (2015). Different types of exporting SME's: Similarities and differences in export performance. *International Marketing Research*, 17(1), 1-13.
- Moen, Q., (2000). SME's and International marketing. *Journal of global marketing*, 33(2), 1528-1539.

- Mura, L., & Buleca, J. (2014). Trends in International Business of the Slovak Small and Medium Food Enterprise. *Social and Behavioral Science*, 110(2), 905-912.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. & K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of Knowledge-Intensive SME's: The role of network relationship in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(2), 50-59.
- Pezderka, N., & Sinkovics, R.R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firms active in online internationalization. *International Business Review*, 20(3), 409-422.
- Pinho, J.C., & Prange, C. (2016). The effect of Social Networks and Dynamic Capabilities on Performance. *Journal of world Business*, 51(3), 391-403.
- Polat, I., & Murat, H. (2013). Degree of internationalization in logistics Sector and Strategic Orientation. *Scientific Journal of Logistics*, 9(2), 91-102.
- Ramos, R., Acedo, F.J., & Gonzalez, M.R. (2011). Internationalization Speed and technological Patterns: A panel data study in Spanish SME's. *Technovation*, 31(4), 560-572.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2003). Toward a meta-synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26 (2): 153- 170.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative Research. *Springer Publishing Company*, 2, 191-402.
- Sarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2008). Linking Knowledge and Internationalization in the ICT sector. *Technovation*, 28(2), 591-601.
- Schweizer, R., & Vahlne, J. E., and Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Simon, F.J., & Narangajavana, Y. (2005). Competitive Strategies and performance in Spanish hospitality firms. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 175-189.
- Suh, Y., & Kim, M.S. (2014). Internationally Leading SME's VS. Internationalized SME's: Evidence of success factors from South Korea. *Journal of International Business Review*, 23(4), 115-129.

- Welch, D. E., & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: A strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 4(3), 11–28.
- Wignaraja, G. (2015). Factors Affecting Entry into Supply chain Trade: An Analysis of firms in South East Asia. *Asia and the Pacific Policy Study*, 2(3), 623-642.
- Wright, M., Westhead, P., & Unbasaran, D. (2007). Internationalization of SME's and International Entrepreneurship: A critique and policy implications. *Policy Debates*, 417(2), 1013-1029.
- Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y. (2016). What drives the internationalization of Chinese SME's? *International Business Review*, 25(1), 522-537.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced Nursing*, 53(2), 311-318.

