

الگوی گزینش راهبرد عملیاتی در بازار بین‌الملل برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه

سید حسین جلالی*، نادر مظلومی**

چکیده

انتخاب و گزینش راهبرد عملیاتی در بازارهای جهانی به سبب شرایط حاکم بر محیط بین‌الملل با پیچیدگی‌های فراوانی روبروست. پژوهش حاضر درصدد است تا گزینش راهبرد عملیاتی در عرصه بین‌الملل را برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه از طریق یک الگوی فرایندی تبیین کند. به منظور دستیابی بدین هدف پس از مطالعه پیشینه نظری، مولفه‌های پارادایم بین‌المللی، شبکه کسب‌وکار، هوشمندی رقابتی، توانمندی کسب‌وکار، گرایش راهبردی، نحوه ورود به بازار بین‌الملل، آگاهی از محیط بین‌الملل، جایگاه محصول در چرخه عمر و الزامات محیطی به عنوان عناصر چارچوب نظری برگزیده شدند و تعاملات درونی میان این مولفه‌ها و ارتباط آنها با گزینش راهبرد بین‌الملل از طریق اخذ نظرات ۱۸ تن از خبرگان دانشگاه و صنعت که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده برگزیده شده‌اند، به واسطه بهره‌گیری از روش مدلسازی ساختاری تفسیری مورد ارزیابی قرار گرفت. الگوی نهایی پژوهش ضمن تبیین فرایند گزینش راهبرد بین‌الملل، بیانگر ارتباط مستقیم میان گزینش راهبرد و سه مولفه گرایش راهبردی، توانمندی کسب‌وکار و هوشمندی رقابتی، و همچنین گویای چگونگی رابطه غیرمستقیم دیگر مولفه‌ها با گزینش راهبرد بین‌الملل است.

کلیدواژه‌ها: راهبرد بین‌المللی؛ راهبرد عملیاتی؛ الگوی گزینش راهبرد؛ بین‌المللی شدن کسب‌وکار؛ مدلسازی ساختاری تفسیری.

۱. مقدمه

تاریخ ارسال مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۹/۵.
دانشجوی دکتری، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: Jalali.sh@ut.ac.ir

استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی

تغییرات شتابان در پارادایم رقابت و نیروهای محیطی تاثیرگذار بر فضای بازار سبب شده است تا رشد و تثبیت گونه‌های مختلف کسب‌وکار نیازمند فعالیت در ورای مرزهای جغرافیایی باشد. به همین دلیل بین‌المللی شدن در معانی گوناگون آن و به صورت‌های متفاوت یکی از مهمترین دغدغه‌های صاحبان کسب‌وکار به شمار می‌آید. حضور موفق در بازارهای جهانی وابسته به رعایت الزامات خاص حاکم بر فضای بین‌الملل است. در این میان، گزینش راهبردهای منطقی و بهینه بیش از هر الزام دیگری به عنوان عامل تاثیرگذار بر فعالیت موفقیت‌آمیز گونه‌های مختلف کسب‌وکار مطرح می‌گردد. طراحی و اتخاذ بدیل‌های متنوع راهبردی در فضای بین‌الملل با تدوین و انتخاب راهبرد در بازارهای داخلی تفاوت فراوانی دارد. وجوه گوناگون این تفاوت را می‌توان در تنوع فرهنگی قومی بازار بین‌الملل، نظام و ساختار اقتصادی اجتماعی بازار، ترتیبات حقوقی حاکم بر تعاملات تجاری، رقابتی هم‌تراز و یا پارامترهای ناشی از چگونگی تصمیم‌گیری صاحبان کسب‌وکار جستجو نمود. فارغ از متغیرهایی که بر انتخاب یک گزینه بهینه از میان تعدادی از بدیل‌های راهبردی تاثیر می‌گذارند، درک فرایند اتخاذ راهبرد بهینه نیز از حیث رفتارشناسی تصمیم‌گیرندگان کسب‌وکار در عرصه بین‌المللی از اهمیت فراوانی برخوردار است.

عمده تلاش‌های پژوهشی معطوف به راهبرد در عرصه بین‌الملل، به بررسی رابطه میان راهبرد و عملکرد اختصاص یافته است. این مسئله سبب شده است تا خلاء پژوهشی در خصوص چگونگی گزینش و اتخاذ راهبرد در عرصه بین‌الملل، که مقدم بر رابطه میان راهبرد-عملکرد است، شکل بگیرد. پژوهش حاضر با درک این خلاء پژوهشی به دنبال ارائه الگویی از فرایند اتخاذ راهبرد در عرصه بین‌الملل است. نقش پر رنگ اقدامات کارآفرینان و صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرینانه^۱ در پیشبرد اقتصادی جوامع و تمایل مدیران این گونه از کسب‌وکارها برای رقابتی ساختن بنگاه‌هایشان سبب شد تا جهت‌گیری این پژوهش معطوف به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کارآفرینانه شود. با در نظر گرفتن این جهت‌گیری، طراحی الگویی از تعاملات و کنش و واکنش میان متغیرهای تاثیرگذار بر اتخاذ راهبرد در عرصه بین‌الملل، خروجی اصلی پژوهش حاضر است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. یافتن پاسخ برای پرسش در خصوص ماهیت عوامل تاثیرگذار بر گزینش راهبرد در عرصه بین‌الملل یکی از مهمترین موضوعات پژوهشی در حوزه کسب‌وکار بین‌المللی است (پنگ، وانگ و جیانگ، ۲۰۰۸). اهمیت این موضوع ناشی از اتکای روز افزون صاحبان و

1. Entrepreneurial Small and Medium-sized Enterprises (ESME)

مدیران کسب‌وکار به تعاملات تجاری برون مرزی و تلاش برای طراحی سازوکارهای موفقیت در تجارت بین‌الملل است. حضور در بازارهای بین‌المللی نیازمند قابلیت‌های ذاتی کسب‌وکار برای واکنش به شرایط در حال تغییر محیطی و توانمندی در ارائه پاسخ‌های بهنگام و کارا از حیث داخلی و خارجی، و یا همان هوشمندی رقابتی است (واسیلوسکی، ۲۰۰۲). هوشمندی رقابتی حاصل پایش مستمر و هدفمند محیط رقابتی است که منجر به اخذ تصمیمات بهینه و ایجاد ارزش برای کسب‌وکار می‌گردد (چاوشی و جواد پورفر، ۱۳۹۱)، بنابراین فعالیت موفقیت‌آمیز و تصمیم‌گیری‌های راهبردی بهینه در عرصه بین‌الملل به طور مستقیم از این خصیصه ذاتی در کسب‌وکار تاثیر می‌پذیرد (روچ و سانتی، ۲۰۰۱).

راهبرد بین‌الملل غالباً با مفهوم بازاریابی پیوند خورده است و بسیاری از پژوهشگران همچون کخ (۲۰۰۱) راهبرد بین‌الملل را با ابعادی مانند انتخاب بازار هدف، تعیین چشم‌انداز ورود به یک بازار خاص، تعیین شیوه ورود به بازار هدف و طراحی برنامه بازاریابی جهت عرضه محصولات توصیف می‌نمایند. برخی دیگر از پژوهشگران نیز استانداردسازی محصول برای همه بازارها، تطبیق محصول با نیاز خرده‌بازارها و ترکیب این دو را به عنوان راهبردهای بین‌المللی کسب‌وکار بیان کرده‌اند (کوی، والش و زو، ۲۰۱۴). با این وجود مفهوم راهبرد بین‌المللی تنها به حیطه بازاریابی محدود نمی‌شود و صاحبان کسب‌وکار باید علاوه بر تصمیم‌گیری درباره شیوه ورود به بازار بین‌الملل و ترکیب آمیخته بازاریابی، ابعاد متنوع‌تری از تصمیمات راهبردی همچون نوآوری‌های فناوریک، تحقیق و توسعه، ارتقای ظرفیت‌های انسانی و انتخاب روش‌های تامین مالی بهینه را در نظر داشته باشند. با توجه به اهمیت رقابت‌پذیری برای کسب موفقیت در بازارهای فرا ملی، می‌توان راهبرد بین‌المللی را با ایجاد، ارتقا و حفظ توان رقابتی کسب‌وکار توصیف نمود.

بین‌المللی شدن کسب‌وکار گام مقدم بر طراحی راهبردهای بین‌المللی است که می‌توان از آن با عنوان فرایند گذار میدان عملیات کسب‌وکار از حوزه داخلی به بازارهای فرا مرزی (جاوالگی، گریفیث و وایت، ۲۰۰۳)، و یا ایجاد سازگاری میان اجزا و عناصر درونی کسب‌وکار با محیط بین‌الملل (زیزا و همکاران، ۲۰۱۰) یاد کرد. بسیاری از پژوهشگران با تکیه بر مفاهیم شبکه‌سازی، بین‌المللی شدن را فرایندی تدریجی دانسته‌اند که کسب‌وکار در طی آن شبکه‌ای از روابط تجاری را در فضای بین‌الملل پدید می‌آورد (فقیهی، تاج‌الدین و تاج‌الدین، ۱۳۸۹). برخی از پژوهشگران نیز با توجه به جنبه‌های رفتاری، بین‌المللی شدن را افزایش درگیری کسب‌وکار در فعالیت‌های بین‌المللی عنوان کرده و آن را فرایندی دانسته‌اند که آگاهی صاحبان کسب‌وکار را به طور مستقیم یا غیرمستقیم قبل از هر گونه تصمیم‌گیری نسبت به تاثیر تعاملات بین‌المللی بر وضعیت آتی کسب‌وکار افزایش می‌دهد (زیزا و همکاران، ۲۰۱۰). به طور

عمده دو رویکرد نسبت به بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کارآفرینانه قابل شناسایی است. نخستین رویکرد بین‌المللی سازی را از زمان تاسیس کسب‌وکار و در قالب یکی از پیش فرض‌های تاسیس آن می‌نگرد (هاگن و زوجلا، ۲۰۱۴)، و دومین رویکرد فرایندی تدریجی و یادگیرنده را به عنوان بین‌المللی شدن مطرح می‌کند (آرماریو و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به فضای تجاری کشور و قابلیت‌های کسب‌وکارهای کارآفرینانه از حیث رقابت در بازارهای جهانی، پژوهش حاضر دومین رویکرد را برگزیده است. مهمترین مدل‌هایی که در دومین رویکرد نسبت به بین‌المللی شدن مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل مدل چرخه عمر کسب‌وکار، مدل نوآوری و مدل مشهور آپسالا می‌باشند. مدل چرخه عمر با تشریح برش‌های طولی از دوره‌های متفاوت عمر کسب‌وکار، مکانیزم رفتار بین‌الملل آن را برای هر دوره تعیین می‌کند. مدل نوآوری کسب‌مزیت رقابتی را در نتیجه نوآوری دانسته و توان نوآوری کسب‌وکار را وابسته به انباشت دانش می‌داند (فقیهی و همکاران، ۱۳۸۹). مدل آپسالا نیز نحوه تعامل کسب‌وکار با بازار بین‌الملل را منوط به ذخیره دانش کسب‌وکار می‌داند (میوسویچ و کارانوویچ، ۲۰۱۱). پارادایم‌های بین‌المللی شدن چارچوبی را برای گزینش راهبرد بین‌الملل بر مبنای پیش‌فرض‌های مشخص فراهم می‌آورند، تانگ و هال (۲۰۱۲) معتقدند این چارچوب‌ها از طریق ارزش‌گذاری و محدودسازی گزینه‌های راهبردی، صاحبان کسب‌وکار را در انتخاب راهبرد یاری می‌کنند.

پارادایم‌های بین‌المللی شدن علاوه بر تاثیر در نحوه مواجهه کسب‌وکار با بازار بین‌الملل، بر قابلیت شبکه‌سازی نیز تاثیرگذارند. در راهبرد، شبکه به برقراری روابط داوطلبانه با عناصر فعال در محیط کسب‌وکار اطلاق می‌گردد (لی، ولایات و تان، ۲۰۱۳). شبکه‌ها می‌توانند به صورت افقی میان شرکت‌های همسطح و یا به صورت عمودی میان شرکت‌هایی از سطوح مختلف شکل بگیرند. اتخاذ یک پارادایم خاص به عنوان راهنمای عمل، با محدود کردن دایره انتخاب‌ها، گزینش شرکای راهبردی را محدود به کسب‌وکارهایی با پارادایم همسان می‌کند. شواهد تجربی مورد استناد پژوهشگران حاکی از آن است که شبکه‌ها گسترش کسب‌وکار را در بازارهای گوناگون تحت تاثیر قرار می‌دهند (گوری، لوتز و تسفوم، ۲۰۰۳)، بنابراین ماهیت راهبرد در شبکه‌ها بیش از آنکه وابسته به توانمندی‌های ذاتی یکی از اجزای شبکه باشد، نشأت گرفته از هم‌افزایی میان عناصر شبکه و به اشتراک‌گذاری منابع گوناگون، به ویژه منابع دانشی است. زوجلا و همکاران (۲۰۰۷) دسترسی به دانش در خصوص بازارهای هدف و آگاهی از شرایط بین‌المللی شدن را به عنوان محرکی بسیار قدرتمند در تسهیل فرایند بین‌المللی سازی کسب‌وکار معرفی کرده‌اند. دیدگاه منبع محور نیز با تایید نقش شبکه‌ها در تسهیل دسترسی به منابع، معتقد است هر یک از اجزای شبکه می‌توانند با اتکا به قابلیت‌های

دیگر عناصر شبکه، منابع موجود را به شیوه خلاقانه‌تری بکارگیرند و از این طریق ضمن کاهش ریسک، چالش‌های پیش‌روی کسب‌وکار را به نحو موثرتری رفع کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۲).

مهمترین کارکرد شبکه‌سازی برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه در نحوه ورود به بازار بین‌الملل و میزان تعهد نسبت به فعالیت در بازار است. زیزا و همکاران (۲۰۱۰) اصطلاح نحوه ورود به بازار بین‌الملل را برای اطلاق به سازوکارهایی بکار می‌برند که برای ورود محصولات، فناوری، قابلیت‌های انسانی و منابع کسب‌وکار به بازارهای هدف استفاده می‌شوند. این سازوکارها گستره وسیعی از جمله صادرات مستقیم و غیرمستقیم، قراردادهای همکاری مشترک، سرمایه‌گذاری مستقیم و مانند آن را شامل می‌شود. نیروهای محیطی از جمله فرهنگ حاکم، پشتیبانی نهادهای دولتی از فعالیت بین‌المللی و فضای سیاسی بازار هدف از جمله مولفه‌هایی هستند که به عنوان متغیرهای تاثیرگذار بر نحوه ورود به بازار بین‌الملل یاد شده‌اند (کچ، ۲۰۰۱). نیروهای محیطی از طریق مولفه‌هایی مانند شدت رقابت و یا فرصت‌های بالقوه صنعت بر رشد بنگاه تاثیر می‌گذارند (روزیر، هیستریچ و آنتونیچ، ۲۰۰۶). در کنار این عوامل، منابع و توانمندی‌های شرکت، گرایش راهبردی کسب‌وکار و دانش و آگاهی از بازار هدف دیگر متغیرهایی هستند که در تصمیم‌گیری مدیران نسبت به چگونگی ورود به بازار بین‌الملل تاثیرگذارند (زیزا و همکاران، ۲۰۱۰).

گزینش راهبرد نیازمند تعامل مستمر کسب‌وکار با محیط یا گرایش راهبردی است. گرایش راهبردی برای اشاره به اصول، سبک‌های تصمیم‌گیری، فرایندها و فعالیت‌هایی به کار می‌رود که جهت‌گیری کسب‌وکار را در تعامل با محیط پیرامونی تعیین می‌کنند (لی، وی و لیو، ۲۰۱۰، جوانگ و همکاران، ۲۰۱۲). برخی از پژوهشگران با بررسی رابطه گرایش راهبردی و ورود به بازارهای جهانی، رابطه مستقیم و مثبت میان این دو سازه را تایید کرده و به تاثیر گرایش بازار به عنوان یکی از ابعاد گرایش راهبردی بر بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کوچک اشاره نموده‌اند (آرماریو و همکاران، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد گرایش راهبردی از جایگاه محصولات در چرخه عمر تاثیر می‌پذیرد، اتخاذ گرایش‌های فعالانه در مراحل آغازین عمر محصولات و گرایش‌های محافظه‌کارانه در دوره تثبیت و بلوغ محصول نشانه‌هایی از وجود این ارتباط است. به طور کلی گرایش راهبردی علاوه بر جایگاه محصول در چرخه عمر، متاثر از منابع، توانمندی‌ها، شبکه و پارادایم بین‌المللی کسب‌وکار است.

چندین نمونه پژوهشی درخصوص شناسایی مولفه‌های تاثیرگذار بر تدوین و انتخاب راهبرد بین‌الملل در پژوهش‌های داخلی قابل مشاهده است، با این وجود بدون درکی از چگونگی فرایند گزینش راهبرد نمی‌توان مولفه‌های تاثیرگذار بر گزینش راهبرد و یا چستی این مولفه‌ها

را به درستی شناخت. مروری بر پژوهش‌های داخلی مانند رضوانی و کلابی (۱۳۹۱) و یا رزمی و همکاران (۲۰۱۱) که به بررسی اتخاذ راهبرد، به ویژه راهبرد در سطح عملیاتی پرداخته‌اند، نشان می‌دهد تبیین محتوایی عناصر تاثیرگذار بر گزینش راهبرد بیشتر مورد توجه پژوهشگران بوده و از رویکرد فرایندی نسبت به گزینش راهبرد غفلت شده است. در این میان، فقیهی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله خود تلاش کرده‌اند تا گزینش راهبرد را از طریق یک مدل علی و با بررسی تاثیر دو سازه عوامل سازمانی و عوامل محیطی تبیین کنند که یافته‌های آنان نشان می‌دهد گزینش راهبرد بین‌المللی شدن بیشتر تحت تاثیر عوامل سازمانی است. در میان پژوهش‌های داخلی، پژوهش آراستی و پاک‌نیت (۱۳۸۹) به بررسی و مقایسه مدل‌های فرایندی تدوین و گزینش راهبرد در یک حوزه عملیاتی مشخص (فناوری) پرداخته و از این منظر تصویری کلان از فرایند گزینش راهبرد فراهم آورده است، اما این پژوهش نیز فاقد توسعه یک الگوی فرایندی و نظری مشخص است.

۳. روش‌شناسی

پرسش اصلی پژوهش حاضر، چگونگی گزینش و اتخاذ راهبرد در عرصه بین‌الملل در کسب‌وکارهای کارآفرینانه است. مفهوم کسب‌وکارهای کارآفرینانه اشاره به شرکت‌های کوچک و متوسطی دارد که از ۱ تا ۲۵۰ نفر نیروی کار داشته و حداکثر ۵ سال از تاسیس و استقرار آنها می‌گذرد. به منظور پاسخگویی به پرسش پژوهش و طراحی الگو از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ بهره گرفته شده است. این رویکرد یکی از روش‌های موثر طرح‌ریزی سیستم‌های پیچیده اقتصادی-اجتماعی است. مزیت این روش امکان تبیین روابط پیچیده و متداخل میان مجموعه‌ای از عناصر در قالب یک الگوی نظام‌مند و شناخت روابط درونی میان متغیرها است. در سالیان اخیر نمونه‌های متعددی از بکارگیری این روش در پژوهش‌های راهبرد مانند پژوهش یاداو (۲۰۱۴) به چشم می‌آید و پژوهشگران داخلی مانند خداداد حسینی و همکاران (۱۳۹۰) و رنجبر و همکاران (۲۰۱۴) نیز از این روش در پژوهش‌های راهبرد استفاده کرده‌اند. پژوهشگران در گام نخست پس از بررسی پیشینه نظری و روابط محتوایی میان عناصر مختلف، نه مولفه را شناسایی کردند. این مولفه‌ها به تنهایی یا در قالب گروه‌های چندمتغیره به عنوان عناصر تاثیرگذار بر گزینش راهبرد در عرصه بین‌الملل استناد شده‌اند. هدف نهایی این پژوهش جمع‌بندی این مولفه‌ها و تعاملات میان آنها در قالب یک مدل جامع است که تصویر روشنی از گزینش راهبرد در عرصه بین‌الملل برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه فراهم کند. جدول ۱ مولفه‌های مدل پژوهش و تعریف عملیاتی آنها را دربردارد.

1. Interpretive Structural Modeling (ISM)

جدول ۱. مولفه‌های الگوی پژوهش و تعاریف عملیاتی

کد	مؤلفه	تعریف عملیاتی
۱	پارادایم بین‌المللی	منطق پیدایش سازگاری میان اجزا و عناصر درونی کسب‌وکار با محیط بین‌الملل (زیزا و همکاران، ۲۰۱۰)
۲	شبکه کسب‌وکار	مجموعه روابط و تعاملات میان یک کسب‌وکار با دیگر گونه‌های همسطح یا غیرهمسطح کسب‌وکار (لی و همکاران، ۲۰۱۳)
۳	هوشمندی رقابتی	توانایی ارائه عکس‌العمل‌های به‌هنگام و سنجیده به شرایط بازار و اقدامات رقبا (واسیلوسکی، ۲۰۰۲، رضائیان و لشکربلوکی، ۱۳۸۷)
۴	توانمندی کسب‌وکار	مجموعه منابع مشهود و غیرمشهود کسب‌وکار (میرزایی‌رابر، ۱۳۹۲)
۵	گرایش راهبردی	چارچوب و اصول تبیین‌کننده جهت‌گیری کسب‌وکار در مواجهه با محیط بیرونی (لی، وی و لیو، ۲۰۱۰، چوانگ و همکاران، ۲۰۱۲)
۶	نحوه ورود به بازار بین‌الملل	چگونگی سازماندهی محصولات، فناوری، سرمایه انسانی و منابع برای ورود به بازار بین‌الملل (زیزا و همکاران، ۲۰۱۰)
۷	آگاهی از محیط بین‌الملل	دانش مرتبط با شرایط فعالیت در عرصه بین‌الملل و آگاهی از قواعد بازی (زوجلا و همکاران، ۲۰۰۷)
۸	جایگاه محصول در چرخه عمر	جایگاه محصول از حیث قرار گرفتن در یکی از مراحل معرفی، رشد، بلوغ و یا افول (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶)
۹	مولفه‌های محیطی	عناصر محیطی کسب‌وکار شامل نیروهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوریک و فشارهای رقابتی (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶)

ورودی داده برای روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری از بررسی پیشینه نظری و اخذ نظرات گروه خبرگان به‌دست می‌آید. پس از مشخص شدن مولفه‌های الگو، نظرات خبرگان درباره تعاملات عناصر الگوی پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. تضمین روایی پرسشنامه از طریق اخذ نظرات سه تن از اساتید دانشگاهی در حوزه مدیریت راهبردی و بازرگانی بین‌الملل صورت پذیرفت، پایایی نیز با استفاده از روش آزمون-پس آزمون مورد ارزیابی قرار گرفت که بیانگر همبستگی بیش از ۷۸٪ برای پاسخ‌ها و در نتیجه تضمین پایایی بود. منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری الزام به استفاده از روش‌های هدفمند را برای دستیابی به گروه خبرگان به همراه دارد. در این پژوهش چند معیار برای انتخاب گروه خبرگان استفاده شد. حضور نمایندگانی از دانشگاه در برابر نمایندگانی از بخش صنعت در ترکیب گروه خبرگان، رعایت پیش شرط حداقل ده سال سابقه تدریس دروس بازرگانی بین‌الملل و راهبرد در سطح کارشناسی ارشد و بالاتر برای نمایندگان دانشگاهی، رعایت پیش شرط حداقل ده سال سابقه تجارت بین‌المللی در جایگاه تصمیم‌گیری برای نمایندگان بخش صنعت و وجود کارآفرینان در میان نمایندگان بخش صنعت از جمله معیارهای انتخاب گروه خبرگان بودند.

نتیجه اعمال این معیارها و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله برفی، منجر به انتخاب ۱۸ تن از افراد خبره در حیطه پژوهش شد که با توجه به نوع رویکرد تحلیلی مناسب و کافی است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری مستلزم طی چهار گام است، این چهار گام شامل استخراج ماتریس ساختاری تعاملی^۱، استخراج ماتریس دسترسی^۲، سطح‌بندی عوامل و استخراج الگوی نهایی با بهره‌گیری از خروجی گام‌های پیشین است. در پژوهش حاضر به منظور نظم بخشیدن به صورت ظاهری الگوی پژوهش یک مرحله جانبی جهت تعیین رابطه میان گزینش راهبرد بین‌الملل و مولفه‌های نه‌گانه به مراحل فوق اضافه شد. بدین منظور از گروه خبرگان درخواست شد تا مولفه‌های پژوهش را بر حسب شدت تاثیرگذاری مستقیم از بیشترین مقدار تا کمترین مقدار امتیازدهی نمایند، سپس مجموع امتیازها محاسبه شد و بر این اساس رابطه میان گزینش راهبرد بین‌الملل و سه متغیر گرایش راهبردی، توانمندی کسب‌وکار و هوشمندی رقابتی که بیشترین امتیازات را حسب نظر خبرگان به خود اختصاص داده بودند به صورت مسیر مستقیم و رابطه دیگر مولفه‌ها با گزینش راهبرد بین‌الملل به صورت غیرمستقیم و از طریق تاثیرگذاری مولفه‌ها بر گرایش راهبردی، توانمندی کسب‌وکار و هوشمندی رقابتی مورد نظر قرار گرفت.

گام نخست: استخراج ماتریس ساختاری تعاملی. استخراج ماتریس ساختاری تعاملی از طریق بررسی دودویی همبستگی میان مولفه‌های شناسایی شده صورت می‌پذیرد. در این گام چهار شناسه شامل V ، A ، X و O استفاده می‌شود. این چهار شناسه به صورت ذیل مفهوم سازی می‌گردند (وانگ، وانگ و ژائو، ۲۰۰۸):

- شناسه V : عامل i A به تحقق عامل j V منجر می‌شود،

- شناسه A : عامل j A به تحقق عامل i A منجر می‌شود،

- شناسه X : میان دو عامل i A و عامل j X رابطه دوسویه وجود دارد،

- شناسه O : میان دو عامل i A و عامل j O رابطه‌ای وجود ندارد.

نتایج تعریف شناسه‌های چهارگانه برای مولفه‌ها در جدول ۲ درج شده است. مولفه‌ها بر حسب کد تخصیص یافته در جدول ۱ اشاره شده‌اند.

1. Structural Self-Interaction Matrix

2. Reachability Matrix

جدول ۲. ماتریس ساختاری تعاملی برای روابط میان مولفه‌های پژوهش

۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
V	O	O	V	V	O	O	A	۱
	V	X	V	V	V	O	A	۲
		A	O	O	A	O	O	۳
			V	V	O	O	O	۴
				X	O	A	O	۵
					A	O	A	۶
						O	O	۷
							A	۸

گام دوم: استخراج ماتریس دسترسی. ماتریس دسترسی از تبدیل ماتریس ساختاری تعاملی به یک ماتریس دو ارزشی یا صفر و یک بدست می‌آید، این اقدام در مرحله اول منجر به حصول ماتریس دسترسی اولیه شده و سپس با برخی تغییرات ریاضی به ماتریس دسترسی نهایی تبدیل می‌شود. جایگزینی مقادیر صفر و یک به جای شناسه‌های چهارگانه بر حسب قواعد ذیل است (وانگ، وانگ و ژائو، ۲۰۰۸):

- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، پذیرای شناسه V باشد، ورودی (i,j) مقدار یک و ورودی (j,i) مقدار صفر را در ماتریس دسترسی می‌پذیرد
- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، پذیرای شناسه A باشد، ورودی (i,j) مقدار صفر و ورودی (j,i) مقدار یک را در ماتریس دسترسی می‌پذیرد
- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، پذیرای شناسه X باشد، ورودی (i,j) مقدار یک و ورودی (j,i) مقدار یک را در ماتریس دسترسی می‌پذیرد
- اگر ورودی (i,j) در ماتریس ساختاری تعاملی، پذیرای شناسه O باشد، ورودی (i,j) مقدار صفر و ورودی (j,i) مقدار صفر را در ماتریس دسترسی می‌پذیرد. جدول شماره ۳ ماتریس دسترسی اولیه در این پژوهش است.

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه برای روابط میان مولفه‌های پژوهش

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱
۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱

پس از استخراج ماتریس اولیه دسترسی، ماتریس نهایی دسترسی با استفاده از مفهوم انتقال پذیری روابط میان مولفه‌ها محاسبه می‌شود. بر این اساس چنانچه ورودی‌های (i,j) و (j,k) مقدار یک را داشته باشند، می‌توان ورودی (i,k) را نیز برابر با یک دانست. این اقدام بدین معناست که هرگاه عامل اول منجر به عامل دوم شود و عامل دوم به عامل سوم منجر گردد، آنگاه عامل اول نیز به عامل سوم منجر خواهد شد. ضریب وابستگی و قدرت نفوذ مولفه‌ها نسبت به همدیگر با توجه به تشکیل ماتریس دسترسی نهایی و جمع جبری مقادیر سطری برای قدرت نفوذ و جمع جبری مقادیر ستونی برای ضریب وابستگی محاسبه می‌شوند. نتایج محاسبه ماتریس دسترسی نهایی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است. محاسبه دو شاخص ضریب وابستگی^۱ و قدرت نفوذ^۲ مولفه‌ها می‌تواند وابستگی ابعاد مدل را نسبت به همدیگر تعیین گرداند و در ترسیم روابط در مدل نهایی راهگشا باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Dependence Power
2. Driving Power

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی برای روابط میان مولفه‌های پژوهش

قدرت نفوذ	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۷	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۲
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۳
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۴
۲	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۵
۲	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۶
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۷
۷	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۹	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹
										ضریب وابستگی
	۱	۲	۶	۸	۸	۵	۷	۵	۲	

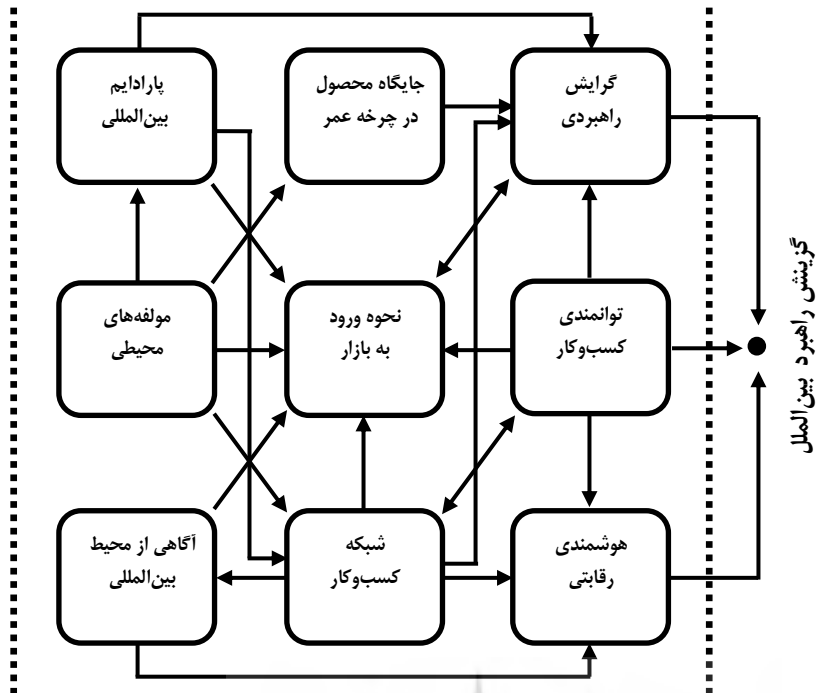
گام سوم: سطح‌بندی عوامل. برای تعیین روابط و سطح‌بندی مولفه‌ها باید مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را برای هر یک از عوامل از ماتریس دریافتی استخراج نمود. در این گام سه مجموعه متاخر^۱، مجموعه متقدم^۲ و مجموعه اشتراک^۳ تشکیل می‌شود. مجموعه متاخر، مجموعه عواملی است که مولفه مورد بررسی بدان‌ها منتهی می‌شود. این مجموعه علاوه بر عوامل یادشده، دربردارنده خود مولفه است. مجموعه متقدم، مجموعه عواملی است که به مولفه مورد بررسی منتهی می‌گردند و علاوه بر عوامل، خود مولفه را نیز شامل می‌شود. مجموعه اشتراک نیز مجموعه‌ای است که از اشتراک میان دو مجموعه دسترسی و مجموعه مقدم حاصل می‌گردد. اگر برای یک مولفه دو مجموعه متاخر و متقدم یکسان باشد، آن مولفه در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. در این گام، پس از تعیین سطح هر مولفه، فرایند تعیین سطح با کنار گذاشتن مولفه مذکور تا زمانی که تعیین سطح برای همه مولفه‌ها به پایان برسد، ادامه می‌یابد که این فرایند در این پژوهش تا تناوب پنجم ادامه داشت. به دلیل رعایت اختصار مطلب از میان تناوب‌های پنج‌گانه سطح‌بندی، تنها تناوب اول در جدول ۵ به نمایش درآمده است.

1. Succedent Set
2. Antecedent Set
3. Intersection Set

جدول ۵. تناوب اول سطح‌بندی عوامل برای مولفه‌های پژوهش

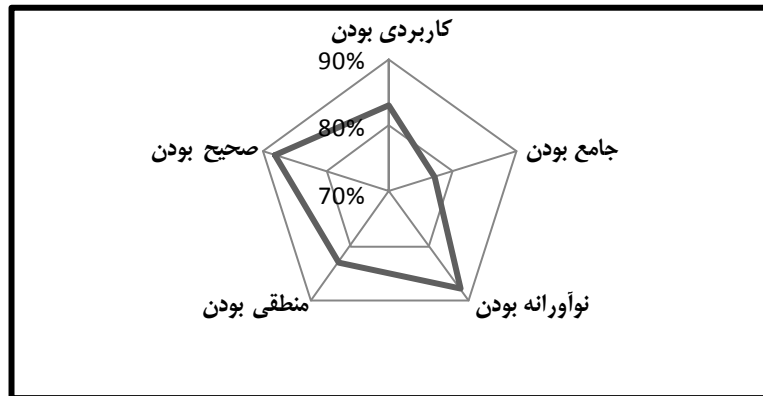
مولفه‌ها	مجموعه متاخر	مجموعه متقدم	مجموعه اشتراک
۱	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۹، ۱	۱
۲	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۹، ۸، ۴، ۲، ۱	۴، ۲
۳	۳	۹، ۸، ۷، ۴، ۳، ۲، ۱	۳
۴	۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۹، ۸، ۴، ۲، ۱	۴، ۲
۵	۶، ۵	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۶، ۵
۶	۶، ۵	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲، ۱	۶، ۵
۷	۷، ۶، ۵، ۳	۹، ۸، ۷، ۴، ۲، ۱	۷
۸	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲	۹، ۸	۸
۹	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۹	۹

گام چهارم: ترسیم الگوی نهایی. الگوی نهایی پژوهش پس از تعیین سطح مولفه‌ها، ترسیم روابط و سپس نظم دادن به وجه ظاهری آن در شکل ۱ به نمایش درآمده است. هدف از ترسیم این الگو تبیین جریان گزینش راهبرد در عرصه بین‌الملل با تاکید بر کسب‌وکارهای کارآفرینانه است. با توجه به مراحل طی شده در طی مدلسازی ساختاری تفسیری، گزینش راهبرد بین‌الملل به طور مستقیم از سه مولفه گرایش راهبردی، توانمندی کسب‌وکار و هوشمندی رقابتی تاثیر می‌پذیرد و رابطه سایر مولفه‌های چارچوب پژوهش با گزینش راهبرد به صورت غیرمستقیم و از مجرای این سه مولفه برقرار می‌گردد. شناخت پویایی‌های رفتاری و اطلاعاتی موجود میان مولفه‌های پژوهش، می‌تواند در درک بهتری از مکانیسم پیچیده تصمیم‌گیری‌های راهبردی در بازارهای جهانی مفید واقع شود.



شکل ۱. الگوی ساختاری تفسیری گزینش راهبرد در بازار بین‌الملل برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه

پس از حصول الگوی نهایی پژوهش با ارائه نتایج نهایی به گروه خبرگان، ارزیابی الگو در پنج محور شامل کاربرد، جامعیت، نوآوری، صحت و منطقی بودن صورت پذیرفت. نتایج توصیفی این ارزیابی که بر حسب درصد پاسخ‌های مثبت دریافتی در هر شاخصه از کل پاسخ‌های دریافتی از ۱۸ نفر خبره محاسبه گردیده است، در شکل ۲ به صورت یک نمودار رادار به نمایش درآمده است و گویای تایید اعتبار الگوی پژوهش در هر پنج محور از دید خبرگان منتخب پژوهش است.



شکل ۲. ارزیابی گروه خبرگان از الگوی نهایی پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حضور در بازار بین‌الملل به لحاظ ذاتی از کسب‌وکار در مرزهای داخلی متمایز است، این تمایز فرایند گزینش راهبردهای مطلوب را به سبب دخیل نمودن پارامترهایی متفاوت نسبت به محیط کسب‌وکار داخلی تغییر می‌دهد. برخی پژوهشگران مجموعه‌ای از متغیرها را برای تبیین عوامل تاثیرگذار بر راهبردهای بین‌المللی کسب‌وکار معرفی کرده‌اند. با این وجود، به نظر می‌رسد منوط کردن گزینش راهبرد به چند متغیر، بدون در نظر گرفتن پویایی میان آنها ناشی از ساده‌انگاری مسائل راهبردی کسب‌وکار باشد. پژوهش حاضر با درک این مسئله در پی ارائه الگویی فرایندی برای تبیین چگونگی گزینش راهبرد در عرصه بین‌الملل است.

گزینش راهبرد به طور ذاتی فرایندی پیچیده و همراه با الزامات متعدد است. این پیچیدگی به ویژه در فضای بین‌الملل، به سبب افزایش تعداد پارامترهای تاثیرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری، صاحبان کسب‌وکار را با چالش روبرو می‌سازد. در این پژوهش از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. پیش نیاز بهره‌گیری از این رویکرد، مطالعه عمیق پیشینه نظری و احصای مجموعه عواملی است که در خصوص موضوع بدان‌ها استناد شده است. بررسی پیشینه نظری بیانگر تاثیرگذاری مولفه‌های پارادایم بین‌المللی، شبکه کسب‌وکار، هوشمندی رقابتی، توانمندی کسب‌وکار، گرایش راهبردی، نحوه ورود به بازار بین‌الملل، آگاهی از محیط بین‌الملل، جایگاه محصول در چرخه عمر و الزامات محیطی بر گزینش راهبرد بین‌الملل است. الگوی نهایی پژوهش تاثیر مستقیم مولفه‌های گرایش راهبردی، توانمندی‌های کسب‌وکار و هوشمندی رقابتی را بر گزینش راهبرد نشان می‌دهد. رابطه مستقیم میان گزینش راهبرد و هوشمندی رقابتی را می‌توان با پیچیدگی‌های محیطی و پویایی رقابتی در عرصه بین‌الملل مرتبط دانست. حصول رابطه مستقیم میان گزینش راهبرد و

سه مولفه یاد شده گویای نقش محوری مفاهیمی مانند تعامل با محیط بیرونی، رویکرد منبع محور و توان رقابتی در راهبرد بین‌الملل برای کسب‌وکارهای کارآفرینانه است. اغلب کسب‌وکارهای کارآفرینانه با محدودیت منابع روبرو هستند و علاوه بر آن به دلیل مقیاس عملکرد توان لازم را برای رقابت و حضور در بازارهای جهانی ندارند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اقدام به شبکه‌سازی، راهکار مقابله با این نقاط ضعف است و به کارآفرینان اجازه می‌دهد تا با به اشتراک‌گذاری منابع، توان رقابتی خود را ارتقا دهند.

الگوی پژوهش در ضمن تبیین روابط دو به دو میان مولفه‌ها، نشان دهنده روابط غیرمستقیم آنها با گزینش راهبرد است، به نحوی که بیش از ۳۰ مسیر غیرمستقیم قابل شناسایی است. تعدد این روابط بیانگر پیچیدگی مسئله گزینش راهبرد بین‌الملل است. شبکه کسب‌وکار در میان مولفه‌هایی که تاثیر مستقیم بر گزینش راهبرد ندارند، به دلیل روابط پیچیده خود با دیگر مولفه‌ها بسیار مهم است و به همین دلیل در جایگاه کانونی الگوی پژوهش قرار گرفته است. شبکه‌سازی به تنهایی یک راهبرد در اداره کسب‌وکار است و یکی از وجوه مهم تاثیر آن در انتخاب شیوه ورود به بازار بین‌الملل است. تعیین سطح مولفه‌ها نشان می‌دهد نحوه ورود به بازار بین‌الملل به تنهایی نمی‌تواند برای ارزش‌گذاری راهبردها استفاده شود، بلکه سطح تعهد و منابعی که کسب‌وکار به هر یک از شیوه‌های حضور در بازار بین‌الملل اختصاص می‌دهد با تاثیر بر گرایش راهبردی منجر به انتخاب راهبردهای متفاوت خواهد شد. یکی از مهمترین کارکردهای الگوی طراحی شده در این پژوهش، جلب توجه سیاستگذاران تجاری به نقاط مرجع تصمیم‌گیری‌های راهبردی در عرصه بین‌الملل است. توجه بدین نقاط تصمیم‌گیری‌های راهبردی کسب‌وکار را بهینه می‌کند. به علاوه تعدد روابط و تداخل میان آنها در الگوی نهایی پژوهش، موید اهمیت تفکر سیستمی نسبت به گزینش راهبرد بین‌الملل و رویکردی کل‌گرایانه نسبت به مسئله تصمیم‌گیری در بازارهای جهانی است.

یکی از محدودیت‌های استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری اطمینان از جامعیت مولفه‌های مورد استفاده در الگوی پژوهش است. این پژوهش نیز از این حیث دچار محدودیت بوده و پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با بررسی پژوهش‌های در خصوص گزینش راهبرد از ترکیب متفاوتی از مولفه‌ها استفاده کنند یا همین مولفه‌ها را در بستر یک نظریه خاص مانند نظریه هزینه مبادله، رویکرد منبع محور یا دیدگاه قابلیت‌های پویا مجدداً صورت‌بندی کنند. به علاوه با توجه به نقش کلیدی شبکه‌سازی، پژوهشگران آتی می‌توانند الگوی پژوهش حاضر را از حیث مقایسه اثربخشی میان شبکه‌های عمودی و افقی، و یا همجنس و غیرهمجنس بررسی کنند. همچنین، پژوهشگران می‌توانند به منظور تکمیل نتایج این پژوهش اعتبار الگوی

طراحی شده را با روش‌های نوین آماری در صنایع گوناگون ارزیابی کنند و از این طریق مفاهیم مورد اشاره در پژوهش حاضر را توسعه دهند.



منابع

۱. آراستی، محمدرضا، و پاک‌نیت، محمد (۱۳۸۹). طبقه‌بندی مدل‌های تدوین راهبرد فناوری مبتنی بر رویکرد فرایندی. *فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، ۱*، ۱-۱۳.
۲. چاوشی، کاظم، و جوادی پورفر، مهنوش (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوشمندی رقابتی و عملکرد شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۹*، (پیاپی ۴۲)، ۸۱-۹۷.
۳. خداداد حسینی، سید حمید، حمیدی زاده، محمد رضا، حسینی، سید محمود، کسای، مسعود، و لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). طراحی الگوی فرایندی تدوین راهبردی پابرجا در شرایط عدم قطعیت. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۵*، ۸۳-۱۰۹.
۴. رضائیان، علی، و لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۸۷). هوشمندی رقابتی و تصمیم‌گیری راهبردی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲*، (پیاپی ۳۵)، ۴۳-۶۵.
۵. رضوانی، مهران، و کلابی، امیرمحمد (۱۳۹۱). مفهوم پردازی راهبردهای کارآفرینانه در بازاریابی بنگاه‌های کوچک و متوسط کارآفرین صنایع غذایی. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۰*، (پیاپی ۴۳)، ۱۳۷-۱۵۸.
۶. فقیهی، ابوالحسن، تاج‌الدین، مهدی، و تاج‌الدین، مهران (۱۳۸۹). بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در صنعت غذایی: ارائه یک مدل علی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۷*، ۱-۲۲.
۷. میرزایی‌رابر، فاطمه، زعفریان، رضا، و صفری، حسین (۱۳۹۲). مدل‌سازی عوامل موثر بر عملکرد نوآوری بنگاه با استفاده از روش ترکیبی نگاشت علی و شبکه‌های بیزین در صنعت بیمه. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۳*، (پیاپی ۴۶)، ۶۱-۷۸.
۸. هانگر، دیوید جی، و ویلن، توماس ال (۱۳۸۶). *مبانی مدیریت راهبردی*. (ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
9. 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.
10. Chuang, F. M., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2012). Clan culture, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: an exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267-286.
11. Cui, A. P., Walsh, M. F., & Zou, S. (2014). The importance of strategic fit between host-home country similarity and exploration exploitation strategies on small and medium-sized enterprises' performance: A contingency perspective. *Journal of International Marketing*. In Press.
12. Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-752.
13. Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), 497-525.

14. Javalgi, R.G., Griffith, D.A., & White, D.S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185-201.
15. Koch, A.J. (2001). Selecting overseas markets and entry modes: Two decision processes or one?. *Marketing Intelligence and Planning*, 19(1), 65-75.
16. Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1-19.
17. Li, W., Veliyath, R., & Tan, J. (2013). Network characteristics and firm performance: An examination of the relationships in the context of a cluster. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 1-22.
18. Li, Y., Wei, Z., & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, and firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1457-1482.
19. Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.
20. Peng, M.W., Wang, D.Y.L., & Jiang, Y. (2008). An institution based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920-936.
21. Ranjbar, M. S., Shirazi, M. A., & Lashkar Blooki, M. (2014). Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), 127-154.
22. Razmi, J., Seifoory, M., & Pishvae, S. (2011). A Fuzzy multi-attribute decision making model for selecting the best supply chain strategy: Lean, agile or leagile. *Journal of Industrial Engineering*, 45(Special Issue), 127-142.
23. Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
24. Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
25. Tang, Z., & Hull, C. (2012). An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 132-158.
26. Wang, G.H., Wang, Y.X., & Zhao, T. (2008). Analysis of interaction among the barriers to energy saving in China. *Energy Policy*, 36(6), 1879-1889.
27. Wasilewski, N. (2002). An Empirical study of the desirability and challenges of implementing transnational marketing strategies. *Advances in Competitiveness Research*, 10(1), 123-150.
28. Yadav, N. (2014). Total interpretive structural modeling (TISM) of strategic performance management for Indian telecom service providers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 421-445.
29. Zizah, C.S., Isa, R.M., Scott ladd, B., & Entrekin, L. (2010) Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285-304.
30. Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-28