

## Research Paper

# Presenting a Model for Internationalization of Electronic Businesses in Iran



Alireza Javidarabshahi<sup>1</sup> , \*MohamadSadegh Khayyatian<sup>2</sup>, Kamal Sakhdari<sup>3</sup>

1. PhD student, Department of Entrepreneurship Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.
2. Assistant Professor, Institute of Fundamental Studies of Science and Technology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Member of the Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran Tehran, Iran.



**Citation** Javidarabshahi A, Khayyatian MS, Sakhdari K. (2023). [Presenting a Model for Internationalization of Electronic Businesses in Iran (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 12(46), 142-165. <https://doi.org/10.22034/sspp.2023.563257.3300>

<https://doi.org/10.22034/sspp.2023.563257.3300>



### ABSTRACT

The current business status has changed dramatically over the past few years. Major transformations were underway before the COVID-19 pandemic, but with the outbreak of COVID-19 and the subsequent global recession, the business shifted dramatically towards digitalization. Therefore, providing a model that can help the growth of businesses in Iran in this new period is important. In this regard, this study aims to present a model for internationalization of Iranian electronic businesses. This qualitative study uses thematic analysis method. The study population consists of all Iranian electronic businesses active at different international levels (from indirect export to establishing a production center in the target country). First, the institutional components and industrial and organizational environments effective on internationalization were identified. Then, the internationalization strategies were identified followed by the presentation of internationalization model. Finally, policy recommendations and practical suggestions were provided based on the results.

**Received:** 25 Feb 2023

**Accepted:** 14 Mar 2023

**Available Online:** 01 May 2023

#### Key words:

E-business, Internationalization, Iran

#### \* Corresponding Author:

**MohamadSadegh Khayyatian, PhD.**

**Address:** Institute of Fundamental Studies of Science and Technology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

**E-mail:** [m\\_khayatian@sbu.ac.ir](mailto:m_khayatian@sbu.ac.ir)

## مقاله پژوهشی

# ارائه الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی

علیرضا جاوید عربشاهی<sup>۱</sup>، \*محمدصادق خیاطیان<sup>۲</sup>، کمال سخدری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استادیار، پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## چکیده

فضای کسب‌وکار کنونی طی چند سال گذشته به‌طور اساسی تغییر کرده است. دگرگونی‌های عمده قبل از همه‌گیری جهانی، در جریان بود، اما با شیوع بیماری کرونا و رکود جهانی متعاقب آن، چشم‌انداز کسب‌وکارها به‌طور فوق‌العاده‌ای به‌سوی الکترونیکی شدن گرایش یافته است. براین اساس دستیابی به الگویی که بتواند به رشد کسب‌وکارهای ایرانی در این محیط جدید کمک کنند حائز اهمیت است. بدین منظور در پژوهش حاضر الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی ارائه شده است. این پژوهش کیفی و با روش تحلیل مضمون انجام شده است و کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی فعال در سطوح مختلف بین‌المللی (از صادرات غیرمستقیم تا ایجاد مرکز تولید در کشور هدف) با روش هدفمند به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شده‌اند. براساس نتایج تحقیق، ابتدا مؤلفه‌های نهادی، محیط صنعتی و سازمانی مؤثر بر بین‌المللی شدن شناسایی شده، سپس راهبردهای بین‌المللی شدن مشخص و در ادامه الگوی بین‌المللی شدن تبیین شده است. نهایتاً توصیه‌های سیاستی و پیشنهادهای کاربردی براساس نتایج تحقیق ارائه شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱ اسفند ۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۳ اسفند ۲۰۲۳

تاریخ انتشار: ۱۱ اردیبهشت ۱۴۰۲

## کلیدواژه‌ها:

کسب‌وکار الکترونیکی،  
بین‌المللی شدن،  
بین‌المللی شدن  
کسب‌وکار الکترونیکی

\* نویسنده مسئول:

دکتر محمدصادق خیاطیان

نشانی: تهران، دانشگاه شهید بهشتی، پژوهشکده مطالعات بنیادین علم و فناوری.

پست الکترونیکی: [m\\_khayatian@sbu.ac.ir](mailto:m_khayatian@sbu.ac.ir)

## مقدمه

در چند سال اخیر سطح روابط اقتصادی ایران با کشورهای همسایه ارتقا یافته است (رستمی و همکاران ۱۳۹۹) که نویدبخش توسعه بازار کسب و کارهای الکترونیکی در حوزه بین الملل است. براساس آمار پایگاه استاتیسیتا<sup>۱</sup>، ارزش مالی تجارت الکترونیکی در جهان در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۲۰، با رشدی حدود ۱۷ درصد به ۹۲/۴ تریلیون دلار رسیده، این در حالی است که براساس گزارش سالانه تجارت الکترونیکی سال ۱۴۰۰ ارزش اسمی معاملات تجارت الکترونیکی ایران ۱۲۳۷ هزار میلیارد تومان بوده که نسبت به سال قبل، رشد ۱۳ درصدی را تجربه کرده است.

علاوه بر سهم ناچیز کارآفرینی بین الملل در شاخص های اقتصادی که در زمینه ایران وجود دارد، بررسی ادبیات پژوهشی کسب و کارها و کارآفرینی بین الملل نیز نشان می دهد شکاف دانشی در خصوص بین المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی و دیجیتال وجود دارد. در واقع، مرور ادبیات این حوزه نشان می دهد که بیشتر مطالعات متمرکز بر کسب و کارهای غیر الکترونیکی بوده است. به عنوان نمونه مطالعات بیشتر در حوزه صنعت داروسازی (حنفی و همکاران ۱۴۰۱)، کسب و کارهای خانگی (نیکو و همکاران ۱۴۰۰)، کسب و کارهای روستایی (عزتی راد و اکبری ۱۳۹۸)، کسب و کارهای گردشگری (حیدری و همکاران ۱۳۹۸)، شرکت های مبتنی بر نانو (امینی و فتاحی ۱۳۹۷) و صنعت شیشه و بلور (مبینی و همکاران ۱۳۹۵) بوده است.

اگرچه کسب و کارها می توانند از ابزارهای الکترونیکی، مانند اینترنت در تجارت بین المللی استفاده کنند، اما مفهوم کسب و کارهای الکترونیک

تجارت بین المللی الکترونیکی شدن کسب و کارها، مرزهای جدیدی را برای تحقیقات حوزه کسب و کار گسترده کرده است. شرکت های الکترونیکی با اتصال به بازارهای جهانی از فرصت های جدید بسیار سودمند، مانند دستیابی به منابع جهانی، دستیابی به مشتریان خارجی و بهبود کارایی برای عملیات جهانی بهره مند می شوند (یادونگ لو، ۲۰۲۲). این مهم به خصوص با شیوع بیماری کرونا و رکود جهانی متعاقب آن، چشم انداز کسب و کارها را به نحو چشمگیری به سوی الکترونیکی شدن گرایش داده است. براین اساس مکانیسم ها و استراتژی هایی که می توانند به رشد کسب و کارها در این محیط جدید کمک کنند بسیار حائز اهمیت هستند (کاو سگیل و همکاران، ۲۰۲۱). الکترونیکی و بین المللی شدن کسب و کارها در کنار فرصت ها و مزایایی که برای شرکت ها ایجاد می کند، دارای ریسک های خاص خود است (یادونگ لو، ۲۰۲۲) که ایجاب می کند کسب و کارها مکانیسم ها و آمادگی های لازم برای استفاده از فرصت ها، ضمن کنترل ریسک ها و مخاطرات را توسعه دهند (کاو سگیل و همکاران، ۲۰۲۱). با وجود فرصت های بسیار در این زمینه، شواهد تجربی و مشاهده ای در زمینه ایران نشان می دهد که کسب و کارهای الکترونیکی ایران کمتر از این فرصت ها استفاده کرده اند و در حالی که زیست بوم کارآفرینی دیجیتالی در سالین اخیر در کشور توسعه یافته است، سهم کارآفرینی بین الملل در شاخص های اقتصادی و اجتماعی کسب و کارهای الکترونیکی ایرانی بسیار ناچیز است و اخیراً روندهایی برای استفاده از این فرصت ها در برخی از کسب و کارهای الکترونیکی مقیاس یافته ایرانی مشاهده شده است.

1. Statista.com

کسب‌وکار بین‌الملل مورد توجه قرار نگرفته است. به‌خصوص در زمینه و بافت ایران که دارای محیط نهادی و صنعتی خاص خود است و وجود خطاهای نهادی در کنار تحریم‌های ظالمانه می‌تواند راهبردها و مکانیسم‌های سازمانی برای این مهم را تحت‌تأثیر قرار دهد.

این مکانیسم‌ها همچنین می‌توانند بر پیامدهای بین‌المللی شدن شرکت‌ها و سطح و عمق ورود آن‌ها بر بازارهای بین‌المللی تأثیر بگذارند. مکانیسم‌های سازمانی برای ورود مناسب به بازارهای بین‌الملل مورد توجه واقع نشده است، بنابراین پاسخ به این سؤالات می‌تواند بینش‌های ارزشمندی به پژوهشگران و نیز مدیران و کارآفرینان و سیاست‌گذاران برای ایجاد آمادگی سازمانی و نیز زیست‌بوم کسب‌وکار و کارآفرینی دیجیتال مناسب برای حمایت از کسب‌وکارهای الکترونیکی برای ورود به بازارهای بین‌المللی و شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینی فراهم آورد که هدف اصلی این پژوهش است و در قالب الگوی بین‌المللی کسب‌وکارهای الکترونیکی ارائه خواهد شد. بر این اساس سؤال اصلی تحقیق ارائه الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی است. در ادامه، مبانی نظری پژوهش مرور می‌شود. سپس روش انجام پژوهش (متدولوژی) معرفی شده و در بخش بعد به یافته‌ها و تجزیه و تحلیل نتایج پرداخته می‌شود.

## ۱. پیشینه پژوهش

بین‌المللی شدن عبارت است از فرایند توسعه و گسترش روابط تجاری، سیاسی، فرهنگی و ارتباطی بین کشورها و مردمان جهان باهدف ارتقای همکاری و تبادلات بین‌المللی (سارنکتو و همکاران، ۲۰۰۴). این فرایند طی چند دهه اخیر با توجه به رشد سریع

و دیجیتال ماورای استفاده از اینترنت و تجارت الکترونیک است، بلکه استفاده از فناوری‌های متعدد دیجیتال در فرایندهای مختلف تأمین، تولید، توزیع و تخصیص ارزش نیز مطرح است. به‌صورتی که مدل کسب‌وکار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال است (کویی، ۲۰۰۵). از آنجاکه سهم این کسب‌وکارها در شاخص‌های اقتصادی کشورها روند فزاینده‌ای دارد (به‌عنوان مثال کسب‌وکارهای الکترونیکی مانند دیجی کالا و اسنپ در سالین اخیر اشتغال و ارزش اقتصادی بالایی را در کشور ایجاد کرده‌اند)، تمرکز بر بین‌المللی شدن این کسب‌وکارها، علاوه بر دسترسی به بازارها و فرصت‌های بین‌المللی، امکان اتصال کسب‌وکارهای دیجیتال و غیردیجیتال متعدد ایرانی را به زنجیره ارزش‌های جهانی فراهم می‌آورد که دارای اثرات مثبت زیاد اقتصادی و اجتماعی برای کشور خواهد بود. در واقع ارتباط با جهان، سوخت موردنیاز موتور اقتصاد محلی ایران است و این رویکرد به شرط رعایت ملاحظات و الزامات اجرایی آن می‌تواند در رشد اقتصادی ایران تأثیر بسیار زیادی داشته باشد (زرقانی و اسکندران، ۱۳۹۵).

به‌طور خاص، ادبیات بین‌المللی شدن نشان می‌دهد که متغیرها در ۳ سطح شرکت، صنعت و نهاد بر آمادگی و تحریک شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی تأثیر گذارند (پنگ و همکاران، ۲۰۰۹ و چان و پاتنایک، ۲۰۲۱) و کسب‌وکارها نیازمند غلبه بر ۲ محدودیت خارجی بودن و خارج از شبکه بودن برای ورود به بازارهای بین‌المللی هستند (یوهانسون و واهلن، ۲۰۰۹). اینکه سطوح آمادگی و پیش‌رسان‌ها برای کسب‌وکارهای الکترونیکی کدام‌اند و این متغیرها چگونه می‌تواند کمک‌کننده شرکت‌ها برای غلبه بر محدودیت‌های خارجی و خارج از شبکه بودن باشند، در ادبیات کارآفرینی و

مهم‌ترین سیاست‌های کشورهای در حال توسعه برای بهبود وضعیت اقتصادی و توسعه اشتغال پایدار باشد (کویوالان و همکاران، ۲۰۱۲).

با گسترش شبکه‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات، بین‌المللی شدن کسب‌وکارها به یک پدیده جهانی تبدیل شده است. این پدیده در نتیجه تغییرات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در سطح جهانی رخ داده است. نظریه‌های مختلفی درباره پیامدها و عوامل این فرایند ارائه شده است که به زمان، مکان و مدل بین‌المللی شدن کسب‌وکارها می‌پردازد (روکو و همکاران، ۲۰۱۹).

مدل بین‌المللی شدن یوپسالا<sup>۲</sup> یکی از پرکاربردترین و مشهورترین مدل‌های بین‌المللی است که برای تحلیل توسعه کسب‌وکارهای بین‌المللی به کار می‌رود. این مدل در دهه ۱۹۷۰ میلادی توسط یوپسالا، یک دانشگاه معتبر در سوئد، توسعه یافت و سپس در سال‌های بعد به یکی از محبوب‌ترین مدل‌های بین‌المللی تبدیل شد. این مدل با تأکید بر فرایند یادگیری و تجربه، به شرکت‌های بین‌المللی کمک می‌کند تا بهترین راهکارهایی را برای ورود به بازارهای خارجی و توسعه کسب‌وکارهایشان پیدا کنند.

با این شیوه، شرکت‌ها می‌توانند راهکارهایی مانند تحقیقات بازار، ایجاد شبکه‌های تجاری، توسعه کسب‌وکار و مدیریت تحولات را بهبود بخشند و به دست آوردن سهم بازار بین‌المللی خود را تسهیل کنند. به‌طور کلی، مدل یوپسالا یک ابزار قدرتمند برای کسب‌وکارهای بین‌المللی است که به آن‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای جهانی رشد کنند و به سرعت به موفقیت دست یابند.

2. Uppsala

تکنولوژی و روند جهانی شدن اقتصاد جهانی، به سرعت افزایش یافته است.

بین‌المللی شدن با توسعه تجارت، سرمایه‌گذاری، گردش مالی و تبادلات فرهنگی، موجب شده است کشورهای مختلف با یکدیگر ارتباطات دوستانه و حتی استراتژیک برقرار کنند و معاملات با کشورهای دیگر را در اولویت کاری خود قرار دهند (کویلو و مونرو، ۱۹۹۷). با این حال بین‌المللی شدن همچنین باعث ایجاد چالش‌هایی برای کشورها و جوامع شده است که می‌توان به رقابت بین‌المللی، نفوذ فرهنگی، تنش‌های سیاسی و محیطی اشاره کرد.

بین‌المللی شدن کسب‌وکارها به معنای گسترش و توسعه آن‌ها در مقیاس بین‌المللی است. این فرایند مزایای متعددی را به دنبال دارد که می‌توان به افزایش فروش، ایجاد فرصت‌های شغلی، کاهش هزینه‌ها، دسترسی به بازارهای جدید و مشتریان بیشتر و افزایش شناخت برند اشاره کرد. در واقع، بین‌المللی شدن کسب‌وکارها می‌تواند به‌عنوان یک راهکار مؤثر برای توسعه و رشد صنعت و تجارت جهانی در دنیای امروز مطرح شود (لی و همکاران، ۲۰۱۲ و کیننگت، ۲۰۱۵).

با توسعه بین‌المللی، کسب‌وکارها می‌توانند از تکنولوژی‌های پیشرفته‌تر و هزینه‌های کمتر برای تولید کالا و خدمات استفاده کنند. به این ترتیب، می‌توانند هزینه‌های تولید را کاهش داده و سود بیشتری به دست آورند (بروسرز و همکاران، ۲۰۱۵). همچنین، توسعه بین‌المللی می‌تواند باعث افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و شهرت و رقابت‌پذیری کسب‌وکارها در بازارهای محلی و بین‌المللی شود (سوریانو و کاستروگیوانی، ۲۰۱۲). در نتیجه، توسعه بین‌المللی کسب‌وکارها می‌تواند به‌عنوان یکی از

دنبال فرصت‌های جدیدی در بازارهای دیجیتالی جهانی هستند و این موضوع به‌طور قابل‌توجهی تأثیرگذار بر روی اقتصاد و فرهنگ جهانی است (لی و همکاران، ۲۰۱۹ و دسین و همکاران، ۲۰۲۰).

با به وجود آمدن تجارت الکترونیکی، شرکت‌ها قادر به فروش کالاهای خود به‌صورت آنلاین و از راه دور در سطح بین‌المللی شده‌اند. این روش فروش به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با کاهش هزینه‌های اجاره فضای تجاری و نیروی انسانی، همچنین افزایش بیشتر درآمد، با کمک فناوری‌های نوین دیجیتال به‌سرعت رشد کنند. بنابراین، تجارت الکترونیکی به‌عنوان یک روش جدید و نوین در فروش کالا و خدمات یکی از راه‌های اصلی برای توسعه بین‌المللی کسب‌وکارهاست (هارد و جین، ۲۰۱۸).

استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با ارائه محصولات و خدماتی باکیفیت بالا، رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند و در بازار جهانی به موفقیت برسند (برتلو، ۲۰۲۰). این فناوری‌ها شامل ابزارهایی همچون اینترنت، نرم‌افزارهای تجارت الکترونیک، رباتیک، هوش مصنوعی و بلاک‌چین است. با استفاده از این فناوری‌ها، شرکت‌ها به‌راحتی می‌توانند با مشتریان خود در سراسر جهان ارتباط برقرار کنند و بهبود کیفیت و سرعت خدمات خود را ایجاد کنند. به‌علاوه، این فناوری‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا به داده‌های خود دسترسی داشته باشند و از آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌های دقیق و بهتر استفاده کنند. در نتیجه، استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتال می‌تواند به بهبود مدل کسب‌وکار و ایجاد فرصت‌های جدید منجر شده و به توسعه و رشد شرکت‌ها کمک کند و در نهایت به ارتقای اقتصاد

یکی از موضوعات مهم در بین‌المللی شدن کسب‌وکارها، تمرکز بر توسعه دانش و منابع داخلی است (یوهانسون و ماتسون، ۱۹۹۸)، براین‌اساس شرکت‌ها برای رقابت در بازار جهانی باید به دانش و توانایی‌های داخلی خود توجه کنند و آن‌ها را بهبود دهند. این شامل توسعه مهارت‌های کارکنان، به‌روزرسانی فناوری‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود فرایندهای تولیدی است. با این کار، شرکت‌ها می‌توانند از توانمندی‌های داخلی خود بهره‌گیری کنند و به رشد در بازار جهانی برسند. اما این موضوع با طرح مفهوم شرکت‌های جهانی زاد به چالش کشیده شد (اویات و مک دوگال، ۱۹۹۴).

باتوجه‌به نظر اویات و مک دوگال (۱۹۹۴)، شرکت‌های جهانی زاد به آن دسته از شرکت‌ها گفته می‌شود که از ابتدای شکل‌گیری به دنبال کسب مزیت رقابتی در سطح بین‌المللی هستند و محدودیتی در مکان و زمان ندارند. این شرکت‌ها باتوجه‌به ماهیت فعالیت و تخصصی که در آن دارند، می‌توانند در سطح بین‌المللی با رقبای خود رقابت کرده و در بازار جهانی به سودآوری برسند.

در شرایط امروز با وجود پذیرش فراگیر مدل تعدیل‌یافته یویسالا توسط یوهانسون و واهلن (۲۰۰۹)، پدیده دیجیتالی شدن و بین‌المللی شدن به‌سرعت در حال پیشرفت است. با پیشرفت فناوری‌های روزافزون، شیوه زندگی و کسب‌وکارها در حال تغییر است. امروزه، افراد و شرکت‌هایی که قابلیت دسترسی به تکنولوژی‌های جدید را دارند، برای ارتباط با دیگران و انجام کارهای خود از این فناوری‌ها استفاده می‌کنند. باتوجه‌به گسترش این پدیده، بین‌المللی شدن رفتارهای اجتماعی و اقتصادی جامعه‌های مختلف را نیز تحت تأثیر قرار داده است. همچنین شرکت‌های بزرگ جهانی به

در دنیای امروز، دیجیتالی شدن به عنوان یک فرصت بسیار مهم برای شرکت های کوچک و نوپا به شمار می رود. این فرصت، امکان ورود به بازار بین المللی را برای این شرکت ها به صورت سریع و ساده فراهم می کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتالی، می توان به راحتی با مشتریان جدید در سراسر جهان ارتباط برقرار کرد و محصولات و خدمات خود را به آنان عرضه کرد. به این ترتیب، شرکت های کوچک می توانند به صورت قابل توجهی در آمد خود را افزایش دهند و به رشد و توسعه برسند (لی و همکاران، ۲۰۱۹). دیجیتالی شدن به معنای استفاده از فناوری های نوین دیجیتال برای تحول کسب و کار است. با توجه به پیشرفت فناوری، دیجیتالی شدن منجر به بروز نوآوری در مدل کسب و کارها می شود. (کاستا و همکاران، ۲۰۲۰).

### ۱-۱. جمع بندی پیشینه

به طور کلی، ادبیات بین المللی شدن نشان می دهد که متغیرها در ۳ سطح شرکت، صنعت و نهاد بر آمادگی و تحریک شرکت ها برای ورود به بازارهای بین المللی تأثیر گذارند (پنگ و همکاران، ۲۰۰۹) و کسب و کارها نیازمند غلبه بر ۲ محدودیت خارجی و خارج از شبکه بودن برای ورود به بازارهای بین المللی هستند (یوهانسون و واهلن، ۲۰۰۹). با وجود این تمرکز بر کسب و کارهای دیجیتال برای ورود به بازارهای بین المللی اندک بوده است. اینکه سطوح آمادگی و پیشرانها برای کسب و کارهای الکترونیکی کدامند و این متغیرها چگونه می تواند کمک کننده شرکت ها برای غلبه بر محدودیت های خارجی و خارج از شبکه بودن باشند، در ادبیات کارآفرینی و کسب و کار بین الملل مورد توجه قرار نگرفته است. به خصوص در زمینه و بافت ایران که دارای محیط نهادی و صنعتی خاص خود است و

کشورها منجر شود (مونگان و همکاران، ۲۰۲۰ و هروه و همکاران، ۲۰۲۰)

تحول دیجیتال در دنیای امروز، به عنوان یکی از پدیده های مهم و بی نظیر شناخته شده است. این تحول، نه تنها مستلزم سرمایه گذاری در فناوری های نوین دیجیتال است، بلکه به دلیل تأثیرات عمیق و گسترده ای که روی اقتصاد، فرهنگ، سیاست و اجتماع دارد، از اهمیت بسیاری برخوردار است و وارد کردن آن در ساختار سازمانی شرکت ها امری ضروری است (کاستا و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، تحول دیجیتال باعث شده است بسیاری از فعالیت های انسانی به صورت آنلاین و در محیط های مجازی انجام شود و بدین ترتیب، امکان دسترسی به اطلاعات، خدمات و کالاها را برای افراد بهبود می بخشد.

فناوری دیجیتال به عنوان یکی از پیشرفته ترین و مهم ترین ابزارهای کسب و کارهای جهانی، تأثیر بسیار قوی در فرایند بین المللی شدن این کسب و کارها دارد. از طریق این فناوری، شرکت ها می توانند از طریق پردازش و تجزیه و تحلیل داده ها به مزیت قابل رقابتی در بازار دست یابند و با کمک اینترنت، رسانه های اجتماعی و سایر وسایل دیجیتالی، به سرعت در سراسر جهان تبلیغات خود را ارسال کنند و مشتریان خود در سراسر دنیا ارتباط برقرار کنند. همچنین این فناوری به شرکت ها کمک می کند تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی دیجیتال، به بهبود کارایی خود بپردازند و به راحتی با شرکت های دیگر در سراسر جهان همکاری و روابط تجاری خود را تقویت کنند (کاستا و همکاران، ۲۰۲۰). به همین دلیل، فناوری دیجیتال از اهمیت بسیار بالایی برای بین المللی شدن کسب و کارها برخوردار است.

است.

کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی فعال در سطوح مختلف بین‌المللی (از صادرات غیرمستقیم تا ایجاد مرکز تولید در کشور هدف) جامعه آماری پژوهش را دربر می‌گیرد و کسب‌وکارهای موردنظر با روش هدفمند (قضاوتی) انتخاب شده و اشباع نظری تا بررسی کیس دوازدهم ادامه یافته است. نمونه‌های تحلیل‌شده شامل ۱۲ بنگاه فعال در حوزه کسب‌وکارهای الکترونیکی هستند که در فرایندهای مختلف ورود به بازارهای بین‌المللی هستند. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

در این تحقیق با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (از افراد آگاه در هر سازمان) و مطالعه اسناد و مدارک مرتبط، داده‌های متنی موردنظر براساس سؤالات پروتکل مصاحبه جمع‌آوری شده است سپس با تحلیل تم و مقایسه پیوسته، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفته‌اند (بین، ۲۰۱۷).

روایی به معنای صدق و دقت در پژوهش‌های علمی است و به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی اعتبار پژوهش‌ها محسوب می‌شود. درواقع، روایی به ما کمک می‌کند تا مطمئن شویم نتایج پژوهش‌های ما دقیق و قابل‌اعتماد هستند. به‌منظور ارزیابی روایی پژوهش، معمولاً از روش‌های بررسی توسط اعضا، مثلث‌سازی منابع داده‌ها و بازبینی توسط همکاران استفاده می‌شود که ما نیز از این روش‌ها بهره برده‌ایم. پایایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم در پژوهش است. این مفهوم برای اطمینان از درستی و قابل‌اعتماد بودن داده‌ها و نتایج به کار می‌رود. برای ارزیابی پایایی، روش‌های مختلفی از جمله روش

وجود خطاهای نهادی در کنار تحریم‌های ظالمانه می‌تواند راهبردها و مکانیسم‌های سازمانی برای این مهم را تحت‌تأثیر قرار دهد. این مکانیسم‌ها همچنین می‌تواند بر پیامدهای بین‌المللی شدن شرکت‌ها و سطح و عمق ورود آن‌ها بر بازارهای بین‌المللی تأثیر بگذارند. مکانیسم‌های سازمانی برای ورود مناسب به بازارهای بین‌الملل موردتوجه واقع نشده است. پژوهش‌های داخلی نیز بر حوزه‌های غیر از کسب‌وکارهای دیجیتال تمرکز کرده‌اند که در صنعت داروسازی (حنفی و همکاران ۱۴۰۱)، کسب‌وکارهای خانگی (نیکو و همکاران ۱۴۰۰)، کسب‌وکارهای روستایی (عزتی راد و اکبری ۱۳۹۸)، کسب‌وکارهای گردشگری (حیدری و همکاران ۱۳۹۸)، شرکت‌های مبتنی بر نانو (امینی و فتاحی ۱۳۹۷) و صنعت شیشه و بلور (مبینی و همکاران ۱۳۹۵) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای دیجیتالی است که با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه به دست آمده است که در ادامه تشریح می‌شود. بنابراین چارچوب اولیه پژوهش در تصویر شماره ۱ ارائه شده است.

همان‌گونه که در تصویر شماره ۱ مشاهده می‌شود چارچوب اولیه پژوهش ناظر به تبیین مؤلفه‌های مؤثر بر بین‌المللی شدن و راهبردهای آن ترسیم شده است.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی از نوع مطالعه مورد چندگانه اکتشافی (شامل شرکت‌های دیجیتال ایرانی که در فرایندهای مختلف ورود به بازارهای بین‌المللی هستند) است. این تحقیق به لحاظ زمانی در سال ۱۴۰۰ و به لحاظ مکانی، محدود به ایران





### تصویر ۱. چارچوب اولیه پژوهش

است که باتوجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ صدم است (کویل، ۱۹۹۶) مورد تأیید است.

روش تحلیل داده ها روش کدگذاری نظری با رویکرد تحلیل تم است و این مرحله با نرم افزار قدرتمند MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام می شود.

تحلیل تم یا تحلیل مضمون، یک روش کیفی برای شناخت و تحلیل الگوهای موجود در داده های کیفی است. در این روش، محتوای داده ها با دقت بررسی می شود تا الگوها، مضامین و مفاهیم موجود در آن شناسایی شوند. این روش برای تحلیل داده های متنی، گفتاری، تصویری و حتی صوتی استفاده می شود. تحلیل تم به عنوان یک ابزار مفید در پژوهش های کیفی، اجتماعی و روان شناسی مورد استفاده قرار می گیرد. از آنجا که با استفاده از این روش می توان به شناخت عمیق تری از مفاهیم، تجربیات و نگرش های افراد دست یافت، این روش برای طراحی محصولات و خدمات نیز مورد استفاده قرار می گیرد (خنیفرد و همکاران، ۱۳۹۸).

نسخه جدید این نرم افزار جهت سیستماتیک شدن هرچه بیشتر تحلیل های کیفی و کم شدن خطای آماری دارای پنجره States است که این قابلیت را به تحقیق های کیفی می دهد که در صورت نیاز، همبستگی داده ها نیز مشخص شود. همچنین این نسخه جدید قادر است هم پوشانی داده ها را

پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین ۲ کدگذار وجود دارد که ما نیز از این ۲ روش بهره برده ایم.

برای محاسبه اعتبار پایایی در این روش، ۲ مصاحبه از بین مصاحبه های صورت گرفته انتخاب و هر یک در بازه زمانی ۲۰ روزه در ۲ نوبت کدگذاری شده است.

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول شماره ۲ اعتبار پایایی بازآزمون در این پژوهش ۸۷ درصد است که باتوجه به اینکه این میزان بیشتر از ۶۰ صدم است (کویل، ۱۹۹۶) مورد تأیید است.

برای ارزیابی پایایی مصاحبه ها، روش توافق درون موضوعی با استفاده از ۲ کدگذار معمولاً به کار گرفته می شود. در این روش، ۲ کدگذار مستقل و متخصص در زمینه مورد بررسی، ۴ مصاحبه را به صورت مستقل و با استفاده از یک سیستم کدگذاری مشترک، کدگذاری می کنند. سپس با استفاده از ضریب توافق درون موضوعی، پایایی کدهای به دست آمده ارزیابی می شود. این روش به دلیل دقت بالا و امکان مقایسه نتایج با تحقیقات پیشین، یکی از روش های معتبر در ارزیابی پایایی مصاحبه ها به شمار می رود.

بر اساس نتایج ارائه شده در جدول شماره ۳ اعتبار پایایی بین ۲ کدگذار در این پژوهش ۸۵ درصد

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناسی شرکت‌ها و پاسخ‌دهندگان

شماره کیس	حوزه تخصصی	سن شرکت	تعداد کارکنان	موقعیت شغلی مصاحبه‌شونده اصلی	جنسیت	سن	تجربه کار	تحصیلات
۱	خرده‌فروشی آنلاین	۱۰	۲۰۰	کارشناس فروش	مرد	۲۷	۵	کارشناسی ارشد
۲	تولید محتوای دیجیتال	۱۵	۱۲	هیئت‌مدیره	مرد	۳۶	۱۲	دکترا
۳	تاکسی آنلاین	۸	۱۵۰۰	هیئت‌مدیره	مرد	۳۸	۱۲	کارشناسی ارشد
۴	خریدوفروش	۱۱	۹۰۰	مدیر توسعه	زن	۳۶	۱۴	کارشناسی
۵	پیک آنلاین	۶	۲۰۰	هیئت‌مدیره	مرد	۲۹	۶	کارشناسی ارشد
۶	فروش و مزایده	۵	۴۰	مدیر توسعه	مرد	۴۰	۱۶	دکترا
۷	جست‌وجوگر	۸	۵۰	کارشناس	مرد	۳۲	۱۱	کارشناسی
۸	نقشه	۵	۱۲۰	کارشناس توسعه برند	زن	۲۸	۵	کارشناسی ارشد
۹	پیام‌رسان	۸	۴۵	مدیر توسعه	مرد	۳۴	۹	کارشناسی ارشد
۱۰	دیجیتال مارکتینگ	۵	۳۵	کارشناس توسعه بازار	مرد	۴۲	۱۸	دکترا
۱۱	آموزش آنلاین	۹	۲۵	مدیر	مرد	۳۵	۱۲	کارشناسی
۱۲	صرافی آنلاین	۵	۵۰	مدیر	مرد	۳۸	۱۵	کارشناسی

براساس فرمول شنون مدنظر قرار دهد.

درواقع می‌توان گفت اعتبار تحقیق از طرق زیر تثبیت می‌شود: هم‌پوشانی از طریق نرم‌افزار MAX-QDA، کمک‌های آماری این نرم‌افزار و چک کردن توسط مشارکت‌کنندگان در مصاحبه.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا از بخش مصداق‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد متغیرهای پژوهش کیفی شناسایی و سپس در بخش‌های تم فرعی و تم اصلی، تحقق هدف پژوهش و محورهای اصلی پژوهش جهت دستیابی به الگوی پژوهش و احصای الگوی پژوهش را در

پیش خواهیم داشت. بدین‌منظور از نرم‌افزار MAX-QDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده شده است. در ادامه به آمار توصیفی نمونه‌ها و مشارکت‌کنندگان پرداخته می‌شود و سپس مراحل تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 نسخه ۲۰۲۰ ارائه می‌شود.

### ۳-۱. یافته‌های کیفی

براساس نتایج کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ نمودار ابری پژوهش و کدهای گزینشی اصلی در تصویر شماره ۲ ارائه می‌شود.

نمودار ابری پژوهش، یک ابزار قدرتمند است که کمک می‌کند تا داده‌های پژوهشی به‌طور قابل‌فهم و

## جدول ۲. محاسبه اعتبار بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	اعتبار بازآزمون (درصد)
۱	۲۲	۹	۴	۸۲
۲	۲۴	۱۱	۲	۹۲
کل	۴۶	۲۰	۶	۸۷

قابل تحلیلی نشان داده شود. با استفاده از این نمودار، می توان داده های نظام مند و گسترده را به سادگی بررسی و الگوهای مختلف را کشف کرد. همان گونه که در تصویر شماره ۲ قابل مشاهده است موضوع شبکه سازی مهم ترین موضوع در بین المللی شدن کسب و کارهاست. این شبکه سازی ناظر به غلبه بر محدودیت خارج از شبکه بودن در فرایند بین المللی شدن کسب و کارهاست.

کسب و کارهای الکترونیکی به همراه جدول شماره ۴ شامل نمونه کدگذاری مربوط به موانع بین المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی آمده است.

موانع بین المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی براساس یافته های پژوهش عبارت اند از: قوانین دست و پاگیر شامل محدودیت های قوانین و مقررات مربوط به صادرات و واردات، مشکلات مربوط به تأمین مالی، پرداخت و تسویه حساب و هزینه های بین المللی شدن، مدیریت نامناسب و فقدان تجربه مدیریتی مطلوب، فقدان دانش کاربردی و چالش های مرتبط با فناوری و ارتباطات، تحریم های ظالمانه، بوروکراسی های سخت گیرانه صدور مجوزها، نبود وحدت رویه و مشکلات ارتباطی و فرهنگی و عدم ثبات اقتصادی و سیاسی، عدم پاسخ گویی نهادی و مشکلات حقوقی و مالی و همچنین رانت و فساد اداری. به طور کلی، بین المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی با موانع بسیاری روبه روست که پیشرفت

در ادامه به بیان برخی محورهای اصلی در هر بخش (مصدق، تم فرعی و تم اصلی) به همراه خروجی نرم افزار MAXQDA مربوط به هر محور پرداخته می شود.

همان گونه که در تصویر شماره ۳ نشان داده شده است کدهای گزینشی بین المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی شامل ۸ کد اصلی است. در ادامه به عنوان نمونه تصویر شماره ۴ شامل کدهای محوری (تم فرعی) مربوط به موانع بین المللی شدن

## جدول ۳. محاسبه اعتبار پایایی بین ۲ کدگذار

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	اعتبار بین ۲ کدگذار (درصد)
۱	۲۱	۹	۳	۸۶
۲	۱۹	۸	۳	۸۴
کل	۴۰	۱۷	۶	۸۵



تصویر ۲. نمودار ابری پژوهش خروجی نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰

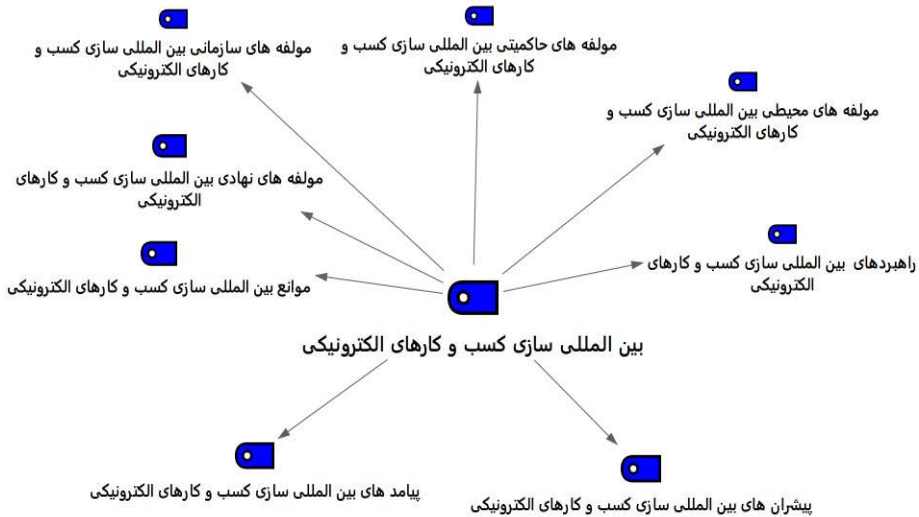
در این پژوهش الگوی بین‌المللی شدن کسب و کارهای ایرانی مستخرج از یافته‌های پژوهش ارائه شده است که در تصویر شماره ۵ نشان داده شده است. همان‌گونه که تصویر شماره ۵ نشان می‌دهد، الگوی بین‌المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی مبتنی بر ۳ مؤلفه نهادی، محیط صنعتی و سازمانی است. بنابراین برای تحقق بین‌المللی شدن باید بر ۲ محدودیت خارجی بودن و خارج از شبکه بودن نیز غلبه کرد که در این راستای توصیه‌های سیاستی در ادامه ذکر شده است.

همان‌طور که در الگوی پیشنهادی پژوهش ملاحظه می‌شود کسب و کارها برای ورود به بازارهای بین‌المللی نیاز است که بر محدودیت خارجی و خارج از شبکه بودن غلبه کنند که مؤلفه‌های سازمانی، صنعتی و نهادی بر این راهبردها و پیامدهای حاصل از آن شامل زمان، دامنه و عمق بین‌المللی تأثیرگذار است. در ذیل هرکدام از مؤلفه‌ها و روابط آن تبیین و توصیه‌های سیاستی حاصل از آن تشریح می‌شود.

و توسعه این صنعت در گرو ارائه الگوی مناسب برای غلبه بر این موانع است.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، بین‌المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی به‌عنوان یکی از راه‌های موفقیت و توسعه در بازار جهانی شناخته شده است. کسب و کارهای الکترونیکی ایرانی نیز به دلیل قرار گرفتن در منطقه استراتژیک جغرافیایی و داشتن مزایایی مانند نیروی کار با کیفیت بالا، قابلیت‌های بالایی را برای بین‌المللی شدن دارند. با این حال، عواملی مانند تحریم‌ها و محدودیت‌های بانکی، سیاسی و اقتصادی، به‌عنوان موانعی بزرگ در راه توسعه کسب و کارهای ایرانی در بازار جهانی مطرح‌اند. در نتیجه، برای بین‌المللی شدن کسب و کارهای الکترونیکی ایرانی، نیازمند یک الگوی جامع همراه با برنامه‌ریزی دقیق، تحقیقات بازاریابی، ارتباطات بین‌المللی و ایجاد شبکه‌های همکاری بین‌المللی هستیم.



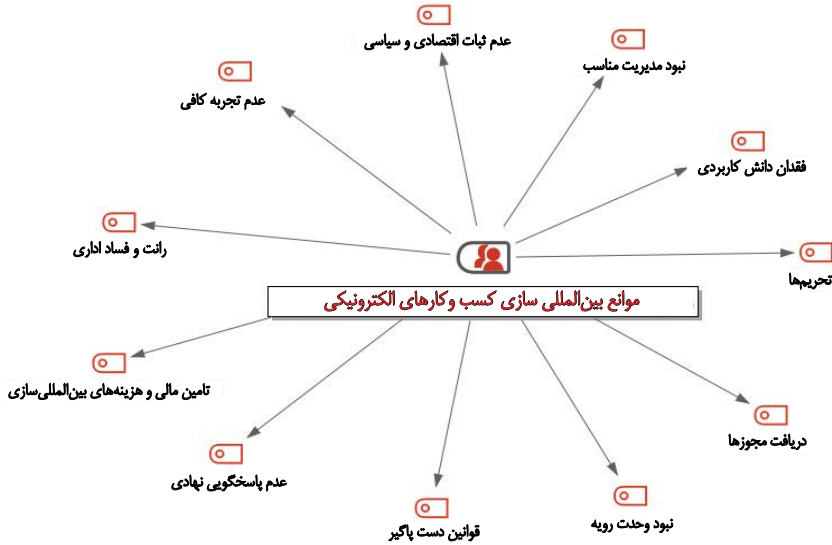
تصویر ۳. نمایش کدهای گزینشی (تم اصلی)

مؤلفه‌های نهادی و توصیه‌های سیاستی: همان‌طور که در پیشینه پژوهش اشاره شد، یکی از ارکان مهم جهت‌ساز راهبردهای شرکتی، زمینه و ترتیبات نهادی است (پنگ و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد کسب‌وکارهای دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌المللی نیازمند همسویی فرهنگی، سیاسی، مذهبی، زیرساخت دیجیتال، شفافیت اطلاعات، موقعیت منطقه و شرایط ژئوپلیتیک، نبود وحدت رویه، قوانین دست‌وپاگیر، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی، رانت و فساد اداری، عدم پاسخ‌گویی نهادی، تأمین مالی، تحریم‌ها و حمایت حاکمیتی هستند. این عوامل می‌توانند در کاهش هزینه مبادله و کاهش عدم‌اطمینان‌ها برای انجام مبادلات و فعالیت‌های بین‌المللی مؤثر باشند و هزینه و زمان کارآفرینان را برای فعالیت‌های کارآفرینانه بین‌الملل کاهش دهند (سوبل، ۲۰۰۸).

براساس مؤلفه نهادی، توصیه‌های سیاستی به

نهادهای حاکمیتی و نیز کسب‌وکارها برای تسهیل ورود به بازارهای بین‌المللی قابل‌پیشنهاد است. در سطح حاکمیتی، نهادهای قانون‌گذار، تنظیم‌گر و تسهیل‌گر (مثلاً مرکز توسعه تجارت الکترونیکی) می‌توانند با حذف قوانین دست‌وپاگیر در حوزه تجارت الکترونیک، شفافیت در قوانین و مقررات، ایجاد بسترهای توسعه کسب‌وکارهای الکترونیکی، سازمان‌دهی و توسعه نهادهای مالی و ایجاد مشوق‌های مناسب برای هدایت منابع مالی به سمت کسب‌وکارهای الکترونیکی دارای برنامه بین‌المللی شدن، توان و تمایل این کسب‌وکارها را برای ورود به بازارهای بین‌المللی تسهیل کنند. با ایجاد ثبات در قوانین و مؤلفه‌های اقتصادی، زمینه برنامه‌ریزی بلندمدت برای کسب‌وکارهای الکترونیکی را می‌توان ایجاد کرد، مخصوصاً اینکه پژوهش‌ها نشان می‌دهد ورود به بازارهای بین‌المللی مستلزم آمادگی‌های سازمانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی است که در کوتاه‌مدت میسر نخواهد شد.

عیرضا جاوید عرب‌شاهی و همکاران. ارائه‌گوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی ایرانی



تصویر ۴. نمایش کدهای محوری (تم فرعی) مربوط به موانع بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی

فرصت‌های کارآفرینانه، سطح بین‌المللی شدن، فضای بین‌المللی شدن محصول، رقبا و تبلیغات محیطی می‌توانند بر راهبرد شرکت‌ها برای غلبه بر محدودیت‌های خارجی و خارج از شبکه بودن تأثیرگذار باشند. به‌عنوان مثال، تحلیل رفتار رقبا با استفاده از ابزارهای شناختی و اطلاعاتی مختلف می‌تواند زمینه متناسب‌سازی محصولات و خدمات را در کشور هدف فراهم آورد.

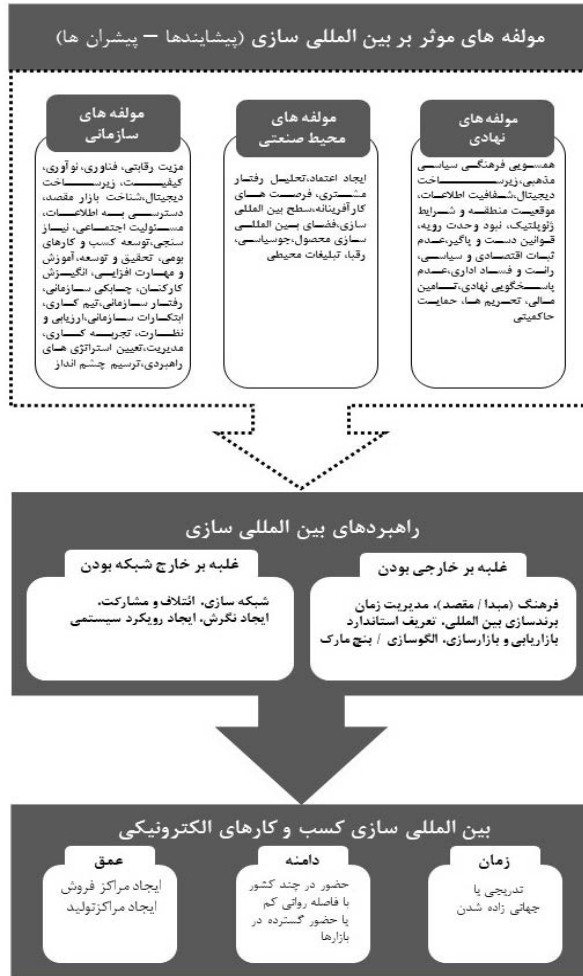
براساس مؤلفه صنعت، توصیه‌های سیاستی به نهادهای حاکمیتی و نیز کسب‌وکارها برای تسهیل ورود به بازارهای بین‌المللی قابل‌پیشنهاد است. نهادهای حاکمیتی می‌توانند با سیاست‌گذاری توسعه نهادهای تخصصی بازار، شامل انجام مطالعات بازار، تحلیل بازارهای بین‌المللی هدف، شناسایی و ارائه فرصت‌های کارآفرینی بین‌الملل به کسب‌وکارها، ارائه لیست تأمین‌کنندگان و مشتریان و غیره هزینه و زمان

کسب‌وکارها نیز با انتخاب بازارهایی که دارای نزدیکی فاصله نهادی هستند، باعث می‌شوند که تفاوت نهادی کشور هدف و مبدأ نیاز به تغییرات اساسی در مدل کسب‌وکار را کاهش دهد. بنابراین در سطح نهادی به کسب‌وکارهای الکترونیکی پیشنهاد می‌شود اولویت انتخاب برای ورود به بازارهای خارجی را میزان همسویی فرهنگی، سیاسی و مذهبی در نظر بگیرند.

مؤلفه‌های محیط صنعتی و توصیه‌های سیاستی: محیط صنعتی یک کسب‌وکار نیز در انتخاب‌های بین‌الملل شرکت‌ها تأثیرگذار است (پنگ، ۲۰۲۱). ساختار صنعت می‌تواند فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را شکل دهد و شرکت‌ها با تحلیل درست محیط نهادی و موضوع‌سازی درست می‌توانند عملکرد بین‌المللی خود را بهبود دهند (پورتر، ۲۰۰۸). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رفتار مشتریان،

## جدول ۴. نمونه کدگذاری مربوط به موانع بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی

نمونه کدهای باز	کد محوری	کد گزینشی
<p>در این خصوص وجود اتحادیه‌هایی که تجربیات سایر شرکت‌ها و اعضا را منتقل کنند در کاهش هزینه‌ها و پیدا کردن نیروهای باتجربه در حوزه بین‌الملل کمک شایانی می‌کند.</p>	عدم تجربه کافی	
<p>البته نیروهایی که در این سازمان‌ها کار می‌کنند حتماً باید تجربه بین‌المللی‌سازی داشته باشند.</p> <p>ثبات قوانین اقتصادی حداقل برای یک دوره مشخص و از قبل تعیین شده، حمایت از تولید داخلی به شکل‌های مختلف، از فرهنگ‌سازی گرفته تا وضع قوانین حمایتی مستحکم و غیره می‌تواند تأثیر مثبتی بر توسعه بازارهای بین‌المللی داشته باشد.</p> <p>تغییرات مداوم مدیران باعث کلافگی پرسنل و نهادهای رسمی و غیررسمی می‌شود و عدم پاسخ‌گویی مناسب باعث حرکت شرکت‌ها بر روی لبه پرتگاه‌ها می‌شود.</p> <p>عدم وجود یک مدیر باتجربه جهت هدایت تیم.</p>	عدم ثبات اقتصادی و سیاسی	
<p>در این بازارها باید منتظر فساد، بی‌قانونی، بوروکراسی اداری طولانی جهت گرفتن یک جواب مثبت یا منفی باشید یا جهت گرفتن یک مجوز باید زمان زیادی را صرف کنید.</p> <p>لابی و غلبه رابطه بر قانون جزو موانع بزرگ هستند. بنابراین این لابی‌ها نمی‌گذارند کار انجام دهیم.</p> <p>نبود نهادهای پاسخ‌گو و نبود مسیر مشخص جهت اخذ مجوزها و عدم پایداری بازار و تغییر در قوانین و مقررات به طوری که در کوتاه‌مدت شوک‌های عظیم وارد می‌کند کشور ما یک کشور صادراتی نیست، زیرا ساختار و قوانین لازم در این حوزه مطلوب نیست. رقابت اقتصادی بین‌المللی در ایران وجود ندارد.</p> <p>تصمیم‌ها سلیقه‌ای هستند.</p> <p>هیچ پیوستگی بین دستورالعمل‌ها وجود ندارد.</p>	رانت و فساد اداری	موانع بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی الکترونیکی
<p>تزیق به موقع منابع مالی در هنگام ورود به بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند تا سروقت کالاها در فروشگاه‌ها عرضه و هم‌زمان تبلیغ شود و بتوان یک برند مطمئن را جا انداخت.</p> <p>به دلیل وجود تحریم‌های ظالمانه کسب‌وکارها نمی‌توانند در مورد بازارهای بین‌المللی تصمیم‌گیری قطعی انجام دهند.</p> <p>دانش تجاری مناسب نسبت به کشورهای همسایه وجود ندارد و افزایش دانش کمک می‌کند تا در بین‌المللی شدن موفق‌تر باشیم.</p>	عدم پاسخگویی نهادی	قوانین دست‌پاگیر
	نبود وحدت رویه	
	تأمین مالی و هزینه‌های بین‌المللی شدن	
	تحریم‌ها	
	فقدان دانش کاربردی	



تصویر ۵. الگوی نهایی پژوهش

در کنار سیاست‌های حمایتی و تسهیل‌گر نهاد‌های حاکمیتی، کسب‌وکارهای الکترونیکی نیز می‌توانند با تحلیل دقیق رفتار مشتریان بین‌المللی و شناخت رقبا در بازار هدف، ارزش‌های پیشنهادی و مدل کسب‌وکار خود را متناسب با انتظارات مشتریان و ساختار صنعت در کشور هدف کنند. عدم تناسب

ورود کسب‌وکارهای الکترونیکی به بازارهای بین‌المللی را کاهش دهند. از آنجاکه هزینه‌های مطالعات و بازاریابی بین‌المللی برای کسب‌وکارها، به‌خصوص کسب‌وکارهای کوچک‌تر، بالاست، سیاست‌های حمایتی از این دست می‌تواند انگیزه و توان کسب‌وکارها را برای ورود به بازارهای بین‌المللی افزایش دهد.



آموزشی و توانمندسازی در راستای افزایش مهارت و تخصص سرمایه‌های انسانی و قابلیت‌های سازمانی، زمینه توسعه این مهم را در شرکت‌ها فراهم آورد. همچنین با ارائه سیاست‌های ایجادکننده فضای رقابتی در بازارها، زمینه توسعه و تقویت قابلیت‌های رقابتی کسب‌وکارها را برای ورود به بازارهای بین‌المللی افزایش دهند. بینش‌های احصایی از مدل یوپوسالا نیز نشان می‌دهد کسب‌وکارهای بین‌المللی موفق ابتدا در بازارهای محلی، موفق و دارای مزیت رقابتی بوده‌اند.

در سطح سازمانی نیز مدیران کسب‌وکارهای الکترونیکی در ۲ بخش توسعه فناوری‌ها و نوآوری‌ها و همچنین ارتقای سرمایه‌های انسانی و تحول‌سازمانی خود، رقابت‌پذیری کسب‌وکار خود را برای ورود به بازارهای بین‌المللی تقویت می‌کنند. افزایش توان تخصصی تیم تحقیق و توسعه و بهره‌گیری از نوآوری‌های باز و ابتکارات سازمانی نیز به کسب‌وکارهای الکترونیکی در این زمینه پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، چابکی سازمانی می‌تواند انطباق‌پذیری مدل کسب‌وکارهای الکترونیکی را متناسب با شرایط نهادی و صنعتی کشور هدف افزایش دهد.

راهبردهای بین‌المللی شدن و توصیه‌های سیاستی: شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی می‌بایست بر محدودیت خارجی بودن که شامل عدم آشنایی با محیط هدف و نیز تبعیض‌های ناشی از خارجی بودن است، غلبه کنند (یوهانسون و واهلن، ۲۰۰۹). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد نزدیکی فرهنگ (مبدأ / مقصد)، مدیریت زمان، برندسازی بین‌المللی، تعریف استاندارد بازاریابی و بازاریابی، الگوسازی / بنچمارک کمک شایانی در جهت مدیریت این محدودیت به کسب‌وکارهای

محصول - بازار یکی از مهم‌ترین دلایل شکست کسب‌وکارها، به‌خصوص در فعالیت‌های کارآفرینانه بین‌المللی است، جایی که ساختار صنعت کشور هدف و مبدأ می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. ایجاد اعتماد و ارائه تصویر شفاف از برند و خدمات در ذهن مخاطبین از اقداماتی است که می‌تواند برنامه بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی را محقق کند.

مؤلفه‌های سازمانی و توصیه‌های سیاستی: براساس نظریه مبتنی بر منابع، قابلیت‌ها و منابع کلیدی سازمان‌ها پیشران اقدامات و راهبردهای آن‌هاست (بارنی، ۱۹۹۱). به‌گونه‌ای که فرصت‌های حاصل از محیط صنعتی تنها با وجود قابلیت‌ها برای بهره‌برداری از آن‌ها به ارزش اقتصادی تبدیل می‌شوند (شین و ونکاترامن، ۲۰۰۰) و یا حتی موانع نهادی می‌توانند با قابلیت‌های کلیدی مرتفع شوند (داه و همکاران، ۲۰۱۷). در این راستا، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد مزیت رقابتی، فناوری، نوآوری، کیفیت، زیرساخت دیجیتال، شناخت بازار مقصد، دسترسی به اطلاعات، مسئولیت اجتماعی، نیازسنجی، توسعه کسب‌وکارهای بومی، تحقیق و توسعه، آموزش و مهارت‌افزایی، انگیزش کارکنان، چابکی سازمانی، رفتار سازمانی، تیم کاری، ابتکارات سازمانی، ارزیابی و نظارت، تجربه کاری، مدیریت، تعیین استراتژی‌های راهبردی، ترسیم چشم‌انداز نقش مهمی در کاهش و مدیریت محدودیت‌های خارجی و خارج از شبکه بودن برای ورود به بازارهای بین‌المللی ایفا می‌کند.

براساس مؤلفه سطح سازمان، توصیه‌های سیاستی به نهادهای حاکمیتی و نیز کسب‌وکارها برای تسهیل ورود به بازارهای بین‌المللی قابل‌پیشنهاد است. سیاست‌گذاران می‌توانند با ارائه برنامه‌های

دیجیتال می‌کند. شرکت‌ها همچنین نیازمند غلبه بر محدودیت خارجی بودن و عدم ارتباط با بازیگران زنجیره ارزش هستند (یوهانسون و واهلن، ۲۰۰۹) که براساس نتایج این پژوهش می‌توانند با استفاده از شبکه‌سازی، ائتلاف و مشارکت، ایجاد نگرش و ایجاد رویکرد سیستمی این مهم را مدیریت کنند.

در زمینه راهبردهای بین‌المللی برای غلبه بر محدودیت خارجی و خارجی بودن نیز توصیه‌های سیاستی به نهادهای حاکمیتی و کسب‌وکارها قابل‌ارائه است. نهادهای حاکمیتی می‌توانند از طریق فراهم کردن زمینه تبادلات فرهنگی، تسهیل برای ورود به موقع کسب‌وکارها به بازارهای بین‌المللی و اقدامات حمایتی جهت برندسازی و بازارسازی و ارائه الگوها به کسب‌وکارها زمینه غلبه بر محدودیت خارجی بودن را برای کسب‌وکارها فراهم آورد. همچنین با تسهیل شبکه‌سازی و ارائه اتحادهای راهبردی زمینه ورود کسب‌وکارها به زنجیره ارزش‌های جهانی را فراهم آورد. در غیاب و در کنار نهادهای تسهیل‌کننده فعالیت‌های کارآفرینانه بین‌المللی، کسب‌وکارها می‌توانند با فعالیت‌های خود خلائهای نهادی را پر کرده و با استفاده از راهبردهای شبکه‌سازی، برندسازی، انتخاب بازار هدف مناسب و فعالیت‌های بازاریابی و بازارسازی با شناخت درست وارد بازار هدف مناسب شوند و در آنجا با ورود به زنجیره ارزش مناسب محصولات و خدمات خود را به بازارهای بین‌المللی ارائه کنند.

#### ۴-۱. بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای الکترونیکی و توصیه‌های سیاستی

نهایتاً غلبه بر محدودیت خارجی و خارج از شبکه بودن بر بین‌المللی شدن کسب‌وکارها شامل زمان (تدریجی یا جهانی زاد شدن)، دامنه

(حضور در چند کشور با فاصله روانی کم یا حضور گسترده در بازارها) و عمق (ایجاد مراکز فروش و ایجاد مراکز تولید) تأثیرگذار است. در این زمینه، نهادهای حاکمیتی می‌توانند با اعمال سیاست‌های حمایتی مناسب، امکان حضور کسب‌وکارها در زمان مناسب، کشور مناسب و با عمق ورود مناسب با کشور هدف را فراهم آورند. این مهم نیز می‌بایست توسط خود کسب‌وکارها مورد توجه قرار گیرد. به‌عنوان مثال، انتخاب رویکرد جهانی زاد برای ورود سریع به بازارهای بین‌المللی نیازمند آمادگی مناسب و توجه به مؤلفه‌های سازمانی ذکر شده، انتخاب صنعت مناسب و بهره‌برداری از ظرفیت‌های نهادی موجود است. همان‌گونه که تحقیقات نشان می‌دهند کشورهای قدرتمند اقتصادی در پوشش ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای بین‌المللی در بسیاری از مسائل اقتصادی جهان نقش‌آفرینی و منافع خود را کسب می‌کنند که این موضوع می‌تواند برای سیاست‌گذاران در حوزه بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای الکترونیکی حائز اهمیت باشد (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱).

به‌طور کلی، این پژوهش با ارائه الگوی بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای دیجیتال، علاوه بر دستاوردهای علمی جدید، بینش‌های ارزشمندی برای حرکت کسب‌وکارهای دیجیتال ایرانی به سمت بازارهای بین‌المللی ایجاد می‌کند. آزمون این روابط با استفاده از مدل‌های کمی و نیز توسعه مدل در زمینه و صنایع خاص و دیگر کشورها، می‌تواند از مسیرهای پژوهش آتی در این زمینه باشد.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاق در پژوهش در این مقاله رعایت شده است.

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی نداشته و مستخرج از پایان‌نامه آقای علیرضا جاویدعربشاهی در گروه مدیریت کارآفرینی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.

### مشارکت نویسندگان

نویسندگان به یک اندازه در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

منابع فارسی

ایران با نقش میانجیگری فرهنگ‌سازمانی. علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۹ (۴)، ۷۱۱-۷۲۹.

امینی، ع. و فتاحی، ح. ر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های دانش‌بنیان مبتنی بر نانو. مدیریت بازرگانی، ۱۰ (۳)، ۶۰۲-۵۸۳.

حنفی، س.، نعمتی‌زاده، س.، ضیا، ب. و حقیقت منفرد، ج. (۱۴۰۱). طراحی الگوی سرعت بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری‌های پیشرفته (مورد مطالعه: صنعت دارو). توسعه کارآفرینی، ۱۵ (۳)، ۴۳۸-۴۲۱.

حیدری، ع.، ثمری، د.، موسی‌خانی، م. و بیشمی، ب. (۱۳۹۹). چالش‌های بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای گردشگری کشاورزی در ایران. گردشگری و توسعه، ۹ (۲)، ۱۳۰-۱۱۳.

رستمی، م.، نامیان، ف.، اسلامبولچی، ع. و سهرابی، ر. ا. (۱۳۹۹). مضامین و چالش‌های ظرفیت راهبردی صادرات ایران در بازار عراق. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۰ (۳۵)، ۲۵۳-۲۳۲.

رنجبر، ه.، دائی کریم‌زاده، س. و مروی، ع. (۱۳۹۲). حکمرانی جهانی: مؤلفه‌ها و ابزارها. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۳ (۹)، ۶۶-۲۹.

زرقانی، س. ه. و اسکندران، م. (۱۳۹۵). جهان محلی‌سازی: واژه‌های جدید برای حقیقتی تازه. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۶ (۲۱)، ۱۲۲-۱۰۵.

عزتی‌راد، ه. و اکبری، م. (۱۳۹۸). بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و چالش‌های کسب‌وکارهای روستایی. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۶ (۱)، ۱۶-۱.

مرکز توسعه تجارت الکترونیکی. (۱۴۰۰). گزارش سالانه تجارت الکترونیکی ایران در سال ۱۴۰۰. تهران: مرکز توسعه تجارت الکترونیکی.

مقدس نیکو، س. ن.، ثنائی‌پور، ه.، سمیعی، ر. ا. و کرم‌پور، ع. (۱۴۰۰). شاخص‌های بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای خانوادگی در ایران. مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، ۸ (۲)، ۴۸-۳۳.

مبینی دهکردی، ع.، نانکلی، ع. ر. و جامه‌بزرگی، م. ج. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر بین‌المللی‌سازی شرکت‌های موجود در صنعت شیشه و بلور

## References

- Amini, A., & Fatahi, H. R. (2018). [Designing a model for the internationalization of SME's in nano-based knowledge companies (Persian)]. *Journal of Business Management*, 10(3), 583-602. [DOI:10.22059/JIBM.2018.253543.2972]
- Bertello, A., Ferraris, A., Bresciani, S., & De Bernardi, P. (2020). Big data analytics (BDA) and degree of internationalization: The interplay between governance of BDA infrastructure and BDA capabilities. *Journal of Management and Governance*, 25, 1035-1055. [DOI:10.1007/s10997-020-09542-w]
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187. [DOI:10.1111/etap.12101]
- Barney, J. B. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98. [DOI:10.1177/014920639101700107]
- Cavusgil, S. T., Van Der Vegt, S., Dakhli, M., De Farias, S., Doria, E. F., & Eroglu, S., et al. (2021). International business in an accelerated VUCA world: Trends, disruptions, and coping strategies. *Rutgers Business Review*, 6(3), 219-243. [Link]
- Chan, C. S., & Pattnaik, C. (2021). Coevolution of home country support and internationalization of emerging market firms. *International Business Review*, 30(4), 101809. [DOI:10.1016/j.ibusrev.2021.101809]
- Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Berardino, C., & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*, 27(4), 311-339. [DOI:10.1080/13662716.2019.1696182]
- Coupey, E. (2005). *Digital business: Concepts and strategies*. New York: Routledge. [DOI:10.4324/9781315506418]
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 361-386. [DOI:10.1016/S0969-5931(97)00010-3]
- Coyle, R. G. (1997). System dynamics modelling: A practical approach. *Journal of the Operational Research Society*, 48(5), 544. [DOI:10.1057/palgrave.jors.2600682]
- Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34. [DOI:10.22215/timreview/1344]
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A. S., & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 293-307. [DOI:10.1057/s41267-017-0074-z]
- Ezzati, H., & Akbari, M. (2019). [Challenges and barriers of the internationalization of rural SMEs (Persian)]. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 6(1), 1-16. [DOI:10.22069/jead.2020.17390.1397]
- Hanafi, S., Nematizadeh, S., Ziyae, B., & Haghghatmonfared, J. (2022). [Model designing of internationalization speed of high-tech businesses (case study: Pharmaceutical industry) (Persian)]. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 421-438. [DOI:10.22059/JED.2022.337252.653871]
- Hervé, A., Schmitt, C., & Baldegger, R. (2020). Digitalization, entrepreneurial orientation and internationalization of micro-, small-and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 5-17. [DOI:10.22215/timreview/1343]
- Heidari, O., Samari, D., Mosakhani, M., & beishami, B. (2020). [The challenges of internationalizing agritourism businesses in Iran (Persian)]. *Journal of Tourism and Development*, 9(2), 113-130. [DOI:10.22034/JTD.2019.200282.1814]
- Iran Center for E-Commerce Development. (2021). [Iran's annual e-commerce report in 2021 (Persian)]. Tehran: Iran Center for E-Commerce Development. [Link]
- Jin, H., & Hurd, F. (2018). Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), 72-95. [DOI:10.1080/10599231.2018.1453743]

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. [DOI:10.1057/jibs.2009.24]
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalization in industrial systems-a network approach. *International Journal of Management and Organization*, 1-19. [DOI:10.1057/9781137508829.0011]
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. [DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490676]
- Knight, G. (2015). Born global firms: Evolution of a contemporary phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing*, 25, 3-19. [DOI:10.1108/S1474-797920140000025001]
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372-385. [DOI:10.1016/j.emj.2012.01.001]
- Knight, J. (1994). *Internationalization: Elements and checkpoints*. CBI Research No. 7. Ottawa: Canadian Bureau for International Education. [Link]
- Luo, Y. (2022). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 344-361. [DOI:10.1057/s41267-021-00448-9] [PMID] [PMCID]
- Lee, Y. Y., Falahat, M., & Sia, B. K. (2019). Impact of digitalization on the speed of internationalization. *International Business Research*, 12(4), 1-11. [DOI:10.5539/ibr.v12n4p1]
- 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. [DOI:10.1111/j.1540-627X.2011.00341.x]
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22. [DOI:10.1057/s41267-019-00290-0]
- Moghadas Nikoo, S. N., Sanacepour, H., Samiee, R., & Karampour, A. (2021). [Indices of internationalization of family businesses in Iran (Persian)]. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 8(2), 33-48. [DOI:10.22069/jead.2021.19224.1497]
- Mobini Dehkordi, A., Nankali, A., & Jame Bozorgi, M. (2017). [Investigating the impact of entrepreneurial orientation on internationalization of companies in glass and crystal industry by mediating role of organizational culture (Persian)]. *Journal of Entrepreneurship Development*, 9(4), 711-729. [DOI:10.22059/jed.2017.61553]
- McDougall, P. P., Shane, S. A., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. [DOI:10.1016/0883-9026(94)90017-5]
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64. [DOI:10.1057/palgrave.jibs.8490193]
- Peng, M. W. (2021). *Global strategy*. Boston: Cengage learning. [Link]
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. [DOI:10.5465/amp.2009.43479264]
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40. [Link]
- Roque, A. F. M., Alves, M. G., & Raposo, M. L. (2019). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, 2019, 1-10. [DOI:10.5171/2019.681383]
- Ranjbar, H., Daei Karimzade, S., & Marvi, A. (2013). [Global governance; parameters and instruments (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy*, 3(9), 29-66. [Link]
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 1993(4): 45-52. [Link]
- Roštami, M., Namamian, F., Slambolchi, A., & Sohrabi, R. (2020). [Themes and challenges of Iran's strategic export capacity in the Iraqi market (a comparative study of Iran and Turkey in the Iraqi Market) (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy*, 10(35), 232-253. [Link]

- Soriano, D. R., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: Insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38, 333-349. [DOI:10.1007/s11187-010-9278-3]
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset - a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64. [DOI:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00322.x]
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. [DOI:10.2307/259271]
- Sobel, R. S. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 641-655. [DOI:10.1016/j.jbusvent.2008.01.004]
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles: SAGE Publications. [Link]
- Zarghami, S. H., & Eskandaran, M. (2017). [Glocalization: new term for new reality (Persian)]. *Strategic Studies of Public Policy*, 6(21), 105-122. [Link]

