

شناسایی ابعاد متمایزکننده عوامل درونی در کسب و کارهای مادرزاد بین‌المللی حوزه ICT

* داوود فیض * علی اکبر جلالی * عظیم‌الله زارعی * احسان سوری

* استاد، مدیریت استراتژیک و بازاریابی، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری دانشگاه، سمنان، سمنان، ایران feiz1353@semnan.ac.ir

* استاد، فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشکده مهندسی برق دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران drjalali@iust.ac.ir

* * دانشیار، مدیریت بازاریابی، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران a_zarei@semnan.ac.ir

* * * * * دانشجوی دکتری تخصصی، بازاریابی بین‌الملل، دانشکده اقتصاد مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران ehsan.souri@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۳۱

صص: ۲۱-۳۸

چکیده

با وجود رشد چشمگیر شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی به ویژه در حوزه ICT در جهان، در ایران اما شمار شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی فاوا بسیار ناچیز است. هدف از این پژوهش شناسایی وجوه متمایزکننده عوامل درونی بنگاه در شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی نسبت به سایر بنگاه‌های حوزه فناوری اطلاعات است که موجب توفیق آنها در بازارهای جهانی شده است. استراتژی «مطالعه موردی» برای این پژوهش کاربردی کیفی استفاده شده و روش تحلیل، ترکیبی از «تبیین سازی» و «تلفیق بین موردی» بوده است. تعداد مخاطبان در مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با اعضای شرکت‌ها و خبرگان شصت و هشت نفر بوده است. ده شرکت با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب و طی بیست و شش ماه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نرم افزار تحلیلی Atlas ti برای کدگذاری داده‌ها و نرم افزار Xmind برای ترسیم مدل مورد استفاده قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش بیانگر آنست که «ارتباط»، «حضور بین‌المللی»، «ارزش‌ها»، «بازاریابی»، «استراتژی»، «سرمایه انسانی» و «روش تولید» وجوه متمایزکننده شرکت‌ها جهت توفیق در ورود سریع به بازارهای بین‌المللی است.

واژه‌های کلیدی: بمب، مطالعه موردی، فاوا.

نوع مقاله: پژوهشی

۱-مقدمه

توسعه کسب‌وکارهای بین‌المللی یکی از ابزارهای رشد و توسعه اقتصادی بوده و بنگاه‌های صادرات‌گرا عملکرد بهتری نسبت به سایر کسب‌وکارها دارند (مرادی، سخدری و صنیعی، ۱۳۹۶). در گذشته فعالیت در بازارهای بین‌المللی مختص شرکت‌های بزرگ بود، اما اکنون کسب‌وکارهای کوچک و نوپا نیز در بازارهای بین‌المللی فعالند (رضوانی و موسوی نژاد، ۱۳۹۳). این شرکت‌های کوچک در اغلب موارد مبتنی بر فناوری بوده و از همان بدو تأسیس تلاش

1- Born International (BI)

2- Born Global (BG)

نویسندهٔ عهده‌دار مکاتبات: داوود فیض Feiz1353@semnan.ac.ir



تعریف این عبارات در پژوهش حاضر تبیین شده و سپس به پیشینه تحقیق پرداخته شده است.

بنگاه‌های مادرزاد بین‌المللی

در این پژوهش مانند برخی تحقیقات داخلی مشابه، واژه «بمب» (سرواژه «بنگاه مادرزاد بین‌المللی») برای اشاره به بنگاه‌های مادرزاد بین‌المللی در پژوهش‌های فارسی به کار گرفته شده است (فیض و همکاران، ۱۳۹۷).

مدسن (۱۹۹۷) و مک دوگال (۱۹۹۵) پژوهشگران پیشگام در ورود عبارت «مادرزاد بین‌المللی» به ادبیات مدیریت هستند.

در جدول شماره ۱ به اختصار به معیارهای پژوهشگران مختلف برای تعریف بمب پرداخته شده است. در این جدول منظور از سرعت، سال‌های سپری شده از زمان تأسیس بنگاه برای ورود به بازار بین‌المللی و منظور از نسبت، درصد درآمد از صادرات به کل درآمد است.

جدول ۱. خلاصه شاخص‌های محققان پیشین

منبع	سرعت	نسبت
رینای ۱۹۹۳	۲	۷۵
نایت و کاوسگیل ۱۹۹۶	۲	۲۵
مدسن و سروایس ۱۹۹۷	۳	۲۵
شریدر و همکاران ۱۹۹۷	۶	۲۵
نایت و لایش ۲۰۱۶	۳	۲۵
چتی و کمپبل هانت ۲۰۰۴	۲	۸۰
لوشتراین و گابریلسون ۲۰۰۶	۳	۵۰
کویوالاین و همکاران ۲۰۰۷	۳	۲۵
مک دوگال، اوایت و شریدر ۲۰۰۳	۵	۲۵
ژو، وو و لوی ۲۰۰۷	۳	۲۰
کویوالاین، سارنکتو و پومالاین ۲۰۱۲	۳	۲۵
اسلواگن و اونکلینکس ۲۰۱۴	۵	۵۰
سوی و باوم ۲۰۱۴	۲	۲۵
نوملا، سارنکتو و جوکلا ۲۰۱۴	۳	۲۵
سراتو، کروساتو و دپرو ۲۰۱۶	۳	۵۰
چوکه، راسک و سالا ۲۰۱۷	۳	۲۵
جیانگ، کوتابه، همیلتون و اسمیت ۲۰۱۶	۵	۲۵
گرفشفسکی، رز و لیندسی ۲۰۱۵	۳	۲۵
فیلیچو، دوارت و رودریگز ۲۰۱۶	۳	۲۵

۱۹۹۷؛ راین و تیگاردن، ۱۹۹۵) است. رفتار این بنگاه‌ها نظریات سنتی حوزه بین‌المللی‌سازی مانند آپسالا را به چالش کشیده و محققان را برآن داشته تا به ارائه مدل‌های جدید ویژه آن‌ها بپردازند (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ جونز، کویلو و تانگ، ۲۰۱۱؛ کیوپ و گاسمان، ۲۰۰۹؛ کیس، دنیس و کاوسگیل، ۲۰۱۲). با وجود آنکه شرکت‌های فناور، پرچمداران بنگاه‌های مادرزاد بین‌المللی در جهان هستند و از سوی دیگر صادرات کالاهای فناوری محور یکی از اهداف مهم راهبرد بلند مدت توسعه صادرات کشور است (آقاموسی طهرانی، سرداری و کرم پور، ۱۳۹۵) اما مطابق آمار معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تنها ۰٫۶ درصد از شرکت‌های دانش‌بنیان ایران، مادرزاد بین‌المللی هستند. پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که با وجود انبوهی از متخصصین فاوا و تعداد کثیری از شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات، کدام عوامل درونی مانع حضور پررنگ این بنگاه‌ها در بازارهای جهانی شده است؟ شرکت‌های موفق مادرزاد بین‌المللی ایرانی چه وجوه تمایزی با دیگر شرکت‌ها ایجاد کرده‌اند که سهمی از بازار جهانی نصیبشان کرده است؟

پژوهش‌های داخلی چهار گروه ویژگی شامل «نهادکارآفرین»، «بنگاه»، «دولت» و «اکوسیستم اقتصادی» را بر خلق این بنگاه‌ها مؤثر دانسته‌اند (فیض و همکاران، ۱۳۹۷). در این میان ویژگی‌های «نهاد کارآفرین» و «بنگاه» از عوامل درونی و قابل کنترل توسط شرکت‌ها هستند. هرچند پژوهش‌های پیشین به نقش معنادار نهاد کارآفرین و عوامل درونی بنگاه در توفیق و استمرار شرکت‌های فناور دانش‌بنیان اشاره داشته‌اند (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۳؛ طباطباییان و همکاران، ۱۳۹۷؛ لطفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ طیبی و حمیدی زاده، ۱۳۹۷) اما تا کنون در خصوص وجوه متمایز این عوامل که توفیق در بازارهای جهانی را به همراه داشته باشد سکوت کرده‌اند. از همین روی پژوهش حاضر با تحلیل ابعاد عوامل درونی کسب‌وکارها به ارائه پاسخی برای پرسش‌های مطرح شده در بند پیشین پرداخته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه

از آنجا که تعریفی واحد برای بنگاه‌های مادرزاد بین‌المللی و نهاد کارآفرین از سوی محققین پذیرفته نشده است، ابتدا



«عادات تثبیت شده فکری در انسان»، میچل «هنجارهای هدایتگر سلوک و رفتار» و همیلتون «شیوه رایج و مستمر کنش و تفکر، شیوه‌ای که در عادات تثبیت شده است» می‌داند (مشهدی احمد، ۱۳۹۲). در این پژوهش با الهام از آنچه آمد، «نهاد کارآفرین» به عبارت زیر تعریف شده است: «ذهنیت^۳، طرز تفکر^۴ و سلوک^۵ مؤسسان و مدیران» که برگرفته از طبیعت^۶ (شامل ویژگی‌های طبیعی و مادرزادی)، ارزش‌ها (شامل باورها و ارزش‌ها و آرمان‌های شخصی) و آموخته‌های ایشان (شامل تحصیلات، دانش، مهارت و تجربیات) است (فیض و همکاران، ۱۳۹۷).

باید در نظر داشت این ویژگی‌ها در تحقیقات داخلی با عناوینی غیر از «نهاد کارآفرین» مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. به عنوان نمونه ویژگی‌هایی چون نیاز به موفقیت، رؤیا پردازی، چالش طلبی، تحمل ابهام تحت عنوان «ویژگی شخصیتی» توسط نعمتی (۱۳۹۲) آمده، لطفی و همکاران (۱۳۹۵) آنرا «متغیر پیش بین کارآفرینی» نامیده‌اند.

نهاد کارآفرین و بین‌المللی سازی

در پژوهش‌های پیشین در خصوص نقش نهاد کارآفرین در بین‌المللی شدن بنگاه اتفاق نظر وجود ندارد. پژوهشگران ابعاد گوناگونی را مورد اشاره قرار داده و در برخی موارد نظراتی متناقض در خصوص نقش یک بُعد ارائه داده‌اند. در ادامه برخی از مهمترین پژوهش‌ها در این خصوص آمده است.

تعهد به بین‌المللی شدن: از معدود مواردی که اغلب پژوهشگران بر آن اتفاق نظر دارند، تعهد مؤسسين بنگاه به بین‌المللی شدن است. از جمله ویژگی‌هایی که تعهد به بین‌المللی شدن کارآفرینان در آن نمود پیدا می‌کند آنست که تنها راه پیشرفت شرکت را در بازارهای بین‌المللی دانسته، بازارهای بین‌المللی را بازاری واحد در نظر داشته، عمده زمان خود را مصروف حضور در بازار جهانی نموده و بازارهای بین‌المللی را تنها محل کسب تجربه حرفه‌ای می‌دانند (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ چوک و همکاران، ۲۰۱۷؛ دیمیترائوس و

3- mindset
4- mentality
5- behavior
6- nature

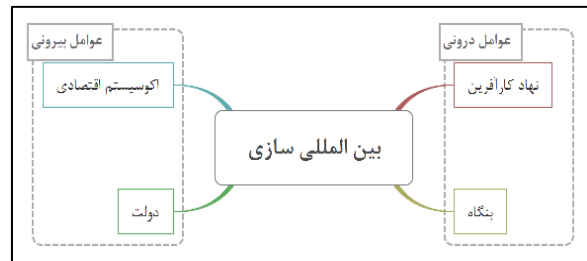
ناوارو و گارسیا ۲۰۱۶	۳	-
----------------------	---	---

با مرور پژوهش‌های پیشین می‌توان بنگاه‌هایی با شرایط زیر را «بمب» نامید: ۱- بنگاه از نخستین مراحل تأسیس به دنبال ورود به بازارهای بین‌المللی باشد. ۲- سهم حاصل از حضور در بازارهای بین‌المللی قابل توجه باشد. ۳- فعالیت بنگاه (اعم از تولید یا فروش) به بیش از دو کشور گسترده شده باشد (سراتو و همکاران، ۲۰۱۶؛ چوک و همکاران، ۲۰۱۷؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گرشفسکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ کویوالاین و همکاران، ۲۰۰۷؛ ناوارو و گارسیا، ۲۰۱۶). بر همین اساس در این مقاله نیز شرکت‌هایی که در کمتر از ۳ سال موفق شده‌اند سهم صادراتی بیش از ۲۵ درصد داشته باشند، به عنوان بمب در نظر گرفته شده‌اند.

عوامل درونی

در این پژوهش منظور از عوامل درونی، آن گروه از عوامل قابل کنترل کسب‌وکار است که درون مرزهای سازمان قرار دارند.

مطابق مدل فیض و همکاران (۱۳۹۷)، مجموعه عوامل مؤثر بر بین‌المللی سازی کسب‌وکارهای حوزه فاوا به چهارگروه مطابق شماره ۱ قابل افراز است که از میان آن‌ها «نهاد کارآفرین» و «ویژگی بنگاه» به عنوان عوامل درونی و «دولت» و «اکوسیستم اقتصادی» به عنوان عوامل بیرونی طبقه‌بندی شده‌اند.



شکل ۱. عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر بین‌المللی شدن

نهاد کارآفرین

واژه نهاد که از اقتصاددانان نهادگرا به عاریت گرفته شده است را ویلن به عنوان یکی از پرچمداران این مکتب،

تحصیل یا زندگی خارج از کشور، ۴- سایر تجربیات و دانش بین‌المللی سنجیده می‌شود (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ سراتو و همکاران، ۲۰۱۶؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ وو، ۲۰۱۶). شبکه ارتباطی شخصی: توانایی کارآفرین در تشکیل شبکه‌های ارتباطی شخصی و حرفه‌ای به ویژه در حوزه بین‌المللی به عنوان یک بعد نقش آفرین مورد توجه و تأکید پژوهشگران برای توفیق بمب‌هاست (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ اوجالا، ۲۰۰۹؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ وو، ۲۰۱۶؛ طیبی و حمیدی زاده، ۱۳۹۷).

روحیه خطر پذیری: تحقیقات پیشین بیان می‌کند که هر اندازه کارآفرین توان خطرپذیری بیشتری داشته باشد احتمال توفیق وی در خلق بمب بیشتر است (دیمیتراتوس و همکاران، ۲۰۱۶؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ کویوالاین و همکاران، ۲۰۱۲؛ وو، ۲۰۱۶؛ لطفی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نعمتی، ۱۳۹۲).

ویژگی بنگاه و بین‌المللی‌سازی

در پژوهش‌های پیشین در خصوص دلایل توفیق بمب‌ها در بازارهای بین‌المللی، فهرستی طولانی از عوامل مورد اشاره قرار گرفته است. در جدول شماره ۲، برجسته‌ترین عوامل داخلی که در تحقیقات مورد تأکید قرار گرفته‌اند ذکر شده است.

جدول ۲. عوامل درونی مؤثر در توفیق بمب‌ها

منابع	عامل
جیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، هاوریل (۲۰۱۳)، بروک و همکاران (۲۰۱۱)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، وو (۲۰۱۱)، اورتگا و همکاران (۲۰۱۵)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، گرشفسکی و همکاران (۲۰۱۷)، فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، دیکووا و همکارانش (۲۰۱۷)، طباطباییان و همکاران (۱۳۹۷)	استراتژی بنگاه
گرشفسکی و همکاران (۲۰۱۷)، وو (۲۰۱۱)، فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، سیراوتنا و همکاران (۲۰۱۳)، کویوالاین و همکاران (۲۰۰۷)، دیمیتراتوس و همکاران (۲۰۱۷)	سیاست تهاجمی
کویوالاین و همکاران (۲۰۰۷)، کانن و اتزو (۲۰۱۴)، تان و متیو (۲۰۱۴)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، طباطباییان و همکاران (۱۳۹۷)	استراتژی مالی

همکاران، ۲۰۱۶؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گرشفسکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۶؛ کویوالاین و همکاران، ۲۰۰۷؛ ناوارو و گارسیا، ۲۰۱۶؛ وو و همکاران، ۲۰۱۱؛ وو، ۲۰۱۶). نقش تعیین کننده این بعد به حدی است که برخی تنها تمایز بین بنگاه موفق و ناموفق در بین‌المللی شدن را به آن نسبت داده‌اند (چوکه، ۲۰۱۷).

سن: باور عمومی بر آنست که جوانتر بودن کارآفرینان بخت بنگاه‌ها را برای ورود موفق به بازارهای بین‌المللی بیشتر می‌کند (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ وو، ۲۰۱۶). با این وجود تحقیقات قابل توجهی از جمله پژوهش آموروس و همکارانش خلاف این فرض را بیان نموده و در خوش‌بینانه‌ترین حالت «سن» را در توفیق بمب‌ها بی‌تأثیر می‌داند (آموروس و همکاران، ۲۰۱۶).

دانش: این بعد شامل تحصیلات و دانش رسمی بوده و بر سر نقش آن در توفیق بمب‌ها اتفاق نظر وجود ندارد. گروهی از محققین این بعد را مؤثر (کانن و اوتو، ۲۰۱۴، فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ وو، ۲۰۱۶) و گروهی دیگر آن را بی‌ارتباط با بین‌المللی شدن بنگاه می‌دانند (چوکه و همکاران، ۲۰۱۷؛ گرشفسکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ هاوریل، ۲۰۱۳).

تجربه صنعت: برخی نشان داده‌اند که کارآفرینانی که پیشتر تجربه حضور در صنعت را داشته‌اند در خلق بمب‌ها موفق‌تر بوده‌اند (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ ناوارو و گارسیا، ۲۰۱۶؛ وو، ۲۰۱۶).

زبان خارجی: به باور محققین تسلط به زبان‌های بین‌المللی نقش قابل ملاحظه‌ای در توفیق کارآفرینان بین‌المللی داشته است (کانن و اوتو، ۲۰۱۴؛ فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۱۶).

ادراک مدیریتی: برای مدیران ارشد شامل ۱- تشویق همکاری چند تخصصی و چند واحدی، ۲- توانایی گوش دادن به دیگران و تغییر نظرات خود، ۳- باور داشتن به تأثیر گذاری بر خود و محیط خود، ۴- عضویت در تیم‌ها به عنوان عضو فعال است (فیلیچیو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گرشفسکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ کویوالاین و همکاران، ۲۰۰۷).

تجربه حضور بین‌المللی: برای مؤسسان و مدیران با سه متغیر ۱- ارتباط روزانه با مشتریان، تأمین‌کنندگان و کارکنان بین‌المللی بنگاه، ۲- تجربه مداوم سفرهای بین‌المللی، ۳-



این طریق کسب نمایند، شرکت‌های محدود به مرزهای ملی (آن دسته از بنگاه‌ها که از بدو تأسیس درآمد صادراتی نداشته‌اند).



شکل ۲. چارچوب پژوهش

ابعاد مرتبط با عوامل درونی این بنگاه‌ها مطابق آنچه در روش‌شناسی پژوهش آمده است، با هم مقایسه و تمایز آن‌ها استخراج شده است.

۳- روش شناسی

در این پژوهش که در زمره پژوهش‌های کیفی بوده و هدف آن کاربردیست، «مطالعه موردی^۷» به عنوان استراتژی تحقیق انتخاب شده است. طراحی پژوهش به گونه‌ای انجام شده است که پاسخی برای پرسش «عوامل درونی بمب‌ها چه ابعاد متمایزکننده‌ای دارند؟» حاصل شود. از آنجا که در پژوهش ابعاد گوناگون «مورد^۸» بررسی شده است، مطالعه موردی از نوع «جامع^۹» و از سوی دیگر به دلیل استفاده از چندین مورد مطالعه (ده مورد)، «چندموردی^{۱۰}» محسوب می‌گردد. روش تحلیل حاصل ترکیب دو روش «تبیین سازی^{۱۱}» و «تلفیق بین موردی^{۱۲}» است. آن قسمت از پژوهش که منجر به صدور احکام توسط پژوهشگران برای توضیح چرایی و یا علل وقوع موضوعات مرتبط با «موارد مطالعه» شده، مبتنی بر روش تبیین سازی بوده است (یین، ۲۰۰۹). از سوی دیگر در پژوهش همزمان موارد موفق و ناموفق مورد بررسی قرار گرفته (سخدری و همکاران، ۱۳۹۶) و از کنارهم گذاشتن آن‌ها عوامل متمایزکننده تشخیص داده شده، که این بخش مبتنی بر روش تحلیل «تلفیق بین موردی» است (یین، ۲۰۰۹). بنگاه‌های فاوای

پذیرش خطر	فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، کویوالینن و همکاران (۲۰۰۷)، دیمیتراوس و همکاران (۲۰۱۷)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)
نوآوری	کانن و اتزو (۲۰۱۴)، اورتگا و همکاران (۲۰۱۵)، فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، چی ون وو (۲۰۱۷)، تایت و همکارانش (۲۰۱۷)
بازاریابی	کانن و اتزو (۲۰۱۴)، چی ون وو (۲۰۱۷)، طیبسی و حمیدی زاده (۱۳۹۷)
تحقیق و توسعه	یونگ انگ و ازدمیر (۲۰۱۳)، فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، چی ون وو (۲۰۱۷)
تولید به مقیاس	تان و متیو (۲۰۱۴)، کانن و اتزو (۲۰۱۴)، وو و کالاهان (۲۰۰۵)
مشارکت میان رشته‌ای	اورتگا و همکاران (۲۰۱۵)، بروک و همکاران (۲۰۱۱)، یونگ انگ و ازدمیر (۲۰۱۳)
قیمت	هاوریل (۲۰۱۳)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)
کیفیت تولید	چوکه و همکاران (۲۰۱۷)، هاوریل (۲۰۱۳)، گرشفسکی و همکاران (۲۰۱۷)
سیستم‌های اطلاعاتی	هاوریل (۲۰۱۳)، چی ون وو (۲۰۱۷)
سرعت بین المللی شدن	چوکه و همکاران (۲۰۱۷)، دیمیتراوس و همکاران (۲۰۱۷)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، چی ون وو (۲۰۱۷)
ساختار بنگاه	فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، بروک و همکاران (۲۰۱۱)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)
دانش سازمان	فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)، چی ون وو (۲۰۱۷)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، تایت و همکارانش (۲۰۱۷)، طباطباییان و همکاران (۱۳۹۷)
برند	فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، چی ون وو (۲۰۱۷)
واسطه‌ها	هاوریل (۲۰۱۳)، اوجالا (۲۰۰۹)، ویلکینسون (۲۰۰۶)

چارچوب پژوهش

متأثر از مدل چوکه و همکارانش (۲۰۱۷)، در این پژوهش نیز الگویی به شرح زیر برای تفکیک این شرکت‌ها ارائه شده است:

شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی (شرکت‌هایی که تا ۳ سال پس از تأسیس موفق به کسب بیش از ۲۵ درصد درآمد سالانه از طریق صادرات شده‌اند)، شرکت‌های متأخر (شرکت‌هایی که می‌توانند ۳ سال پس از هدف‌گذاری برای صادرات، بتوانند دست کم ۱۰ درصد درآمد سالانه خود را از

- 7- Case Study
- 8- Case
- 9- Holistic
- 10- Multiple case design
- 11- Explanatory
- 12- cross-case synthesis

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱- مصاحبه نیمه ساختاریافته با بهره‌گیری ضمنی از شیوه روایتگری با مدیران موارد مطالعه.
- ۲- مصاحبه باز با خبرگان و متخصصان خارج از شرکت‌های مورد مطالعه.
- ۳- انجام مشاهده با استفاده از کارت ثبت مشاهدات که بر اساس پروتکل پژوهش طراحی شده است.
- ۴- بررسی مستندات اعم از انتشارات در فضای مجازی، یادداشت‌ها، مکتوبات (مانند نامه‌های اداری، بروشور)، اسناد رسمی مرتبط با حوزه‌های مالی (مانند ترازنامه)، اسناد مدیریتی (مانند سند راهبردی، برنامه فروش و بازاریابی).

پایایی پژوهش

برای افزایش پایایی پژوهش، طرح کامل پژوهش اعم از اهداف و پرسش‌ها، چارچوب، ابزار و نحوه گردآوری داده، پروتکل، نحوه انتخاب موارد مطالعه، شرح روش تحلیل داده‌ها، نحوه ارزیابی و نرم‌افزارهای مورد استفاده ذکر شده است تا در صورت تکرار آن توسط سایر پژوهشگران، نتایج مشابه تحصیل گردد. تنوع و عمق داده‌ها و نیز بازه زمانی طولانی پژوهش نیز پایایی تحقیق را بهبود داده است.

اعتبار سازه پژوهش

اعتبار سازه بیانگر معتبر بودن ابزار سنجش مورد مطالعه است. در این پژوهش استفاده از چندین ابزار برای گردآوری داده (مصاحبه، مشاهده، مستندات)، مرور سؤالات توسط خبرگان، استفاده از موارد مطالعه متعدد به سازه تحقیق اعتبار داده است.

اعتبار درونی

برای کاهش اثر سوگیری پژوهشگران بر نتایج، علاوه بر استفاده از نرم‌افزار اطلس، کدگذاری‌ها و یافته‌ها توسط گروهی مجزا بازبینی شده و همچنین بازخورد مشارکت‌کنندگان در آن لحاظ شده است. همچنین استفاده از ۱۰ مورد مطالعه موفق و ناموفق اعتبار درونی تحقیق را تقویت نموده است.

اعتبار بیرونی

یافته‌های پژوهش دارای تأییداتی در پیشینه پژوهش هستند. همچنین تعداد بالای موارد مطالعه و مشارکت شصت و هشت نفر در پژوهش بر اعتبار بیرونی تحقیق افزوده است.

مورد بررسی کمتر از ۵ سال عمر داشته و واجد یکی از دو ویژگی «مجوز دانش‌بنیان» یا «مستقر در پارک علم و فناوری» بوده‌اند. برای طبقه‌بندی شرکت‌ها در چارچوب پژوهش، اطلاعات یکصد و سی شرکت از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و بنگاه‌ها در سه گروه (مطابق شکل ۲). چارچوب پژوهش) تفکیک شدند. از میان هر گروه بنا به تصادف دو شرکت انتخاب شد که در جدول شماره ۳ بدون ذکر نام معرفی شده‌اند.

جدول شماره ۳. معرفی موارد مطالعه

کد	نسبت صادراتی	عمر	درآمد میلیون تومان	حوزه فعالیت	نوع
الف	۹	۳	۵۳۶۱	نرم افزار سازمانی	متأخر
ب	۳	۵	۹۱۸۸	زیرساخت	متأخر
ج	۱۰۰	۴	۱۳۵۴۵	نرم افزار موبایلی	مادرزاد
د	۵۴	۵	۲۲۵۳۰	نرم افزار سازمانی	مادرزاد
ه	۰	۴	۷۴۰۲	تجارت الکترونیک	محدود
و	۰	۵	۲۴۱	اینترنت اشیا	محدود

برای حذف عوامل بیرونی، ضروری بود که شرکت‌هایی خارج از ایران نیز مورد بررسی قرار گیرند تا آثار احتمالی محیطی کنار گذاشته شوند. به همین سبب پروتکل پژوهش به همراه درخواست مشارکت در پژوهش برای چهل و نه شرکت خارجی ارسال شد. چهار شرکت از کشورهای روسیه (بمب حوزه نرم‌افزار)، ایتالیا (متأخر حوزه نرم افزار)، یونان (بمب حوزه نرم‌افزار) و فرانسه (بمب حوزه خدمات الکترونیک مالی) مشروط بر رعایت محرمانگی، مشارکت در پژوهش را پذیرفتند.

انجام عملیات میدانی مطالعه از مهرماه ۱۳۹۴ آغاز و تا شهریور ۱۳۹۶ ادامه یافته و در این مدت کوتاه‌ترین دوره ارتباط با مورد مطالعه ۶ ماه و طولانی‌ترین آن ۲۱ ماه بوده است.

علاوه بر مدیران و کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه داخلی و خارجی، خبرگان و متخصصان برخی شرکت‌های اروپایی در تحقیق مشارکت داشته‌اند. برای انجام تحقیق در بخش خارجی پژوهش، سفر و انجام مصاحبه و مشاهده در شهرهای آتن، تسالونیک، مونیخ، هانوفر، هامبورگ، پراگ، وین، پاریس، رم، ورونا و مسکو صورت گرفته است.



	بخش فناوری اطلاعات بانک مشغول همکاری شدم.	دارد
شبکه ارتباطی دانش	سرمایه فکری و دانشی من را یک میلیارد تومان قیمت گذاری کند، خودش هم ۴ میلیارد تومان به این سرمایه فکری اضافه کند و شرکتی با ۵ میلیارد تومان سرمایه و حمایت های پیدا و پنهان دیگر راه اندازی کنیم	داشتن دانش فنی، شبکه ارتباطی شخصی با سرمایه گذاران
زبان باورها حضور بین-المللی	احساس می کنم یکی از مهمترین دلایلش همان زبان باشد، دلیل دیگرش هم اعتماد به نفس برای کار با آن طرف و البته نا آشنایی با بازارشان. نه قوانین را می دانیم نه روال ها را و نه نیازهایشان را	عدم تسلط به زبان انگلیسی، نداشتن تجربه بین المللی، کمبود اعتماد به نفس، عدم باور به تأثیرگذاری

یافته‌های حاصل از مطالعات داخلی

جدول شماره ۶ حاصل دسته‌بندی کدهای مرتبط با مقولاتی است که از بررسی شش شرکت داخلی به دست آمده است.

جدول ۶. جدول مقولات و کدهای مرتبط

مقوله مرتبط	کدهای محوری
خطرپذیری	تهاجمی بودن، روحیه خطر پذیری
حضور بین‌المللی	تجربه بین‌المللی، سفرهای خارجی، تحصیل در خارج از کشور
ارتباط	شبکه ارتباطی، دسترسی به متخصصین، زبان خارجی
دانش	تجربه صنعت، تحصیلات، دانش تخصصی
ارزش‌ها	ارزش‌های فردی، باورها، چشم انداز فردی، تعهد به بین‌المللی شدن
مهارت مدیریت	شنیدن فعال، مشارکت جویی، سخت کوشی، اعتماد به نفس
ساختار و منابع	توان مالی، دسترسی به فناوری، ساختار بنگاه، سیستم‌های اطلاعاتی
استراتژی بازاریابی	بازاریابی جاویژه، تعدد بازار، تولید به مقیاس، ارتباط با مشتری، گونه همکاری بین‌المللی، شناسایی بازار
آمیخته بازاریابی	برند، قیمت، واسطه‌ها، شبکه ارتباطی، خدمات، کیفیت
استراتژی بنگاه	استراتژی، تمرکز، تهاجمی بودن، سرعت بین‌المللی شدن

۴- یافته‌ها

اطلاعات مربوط به مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول شماره ۴ آمده است. شایان ذکر است ۷ تن از مشارکت‌کنندگان پیشنهاد محققین برای همراهی با پژوهشگران در سفرهای برون مرزی و داخلی را نیز پذیرفته‌اند.

جدول شماره ۴. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کل مشارکت‌کنندگان	۶۸	مشارکت در مصاحبه	۶۸
مشارکت در مشاهده	۱۶	مشارکت در سفر	۱۷
تخصص		ملیت	
فناوری اطلاعات	۵۱	ایرانی	۱۷
اینترنت اشیاء	۵	یونانی	۱۳
مهندسی برق	۲	ایتالیایی	۸
مدیریت	۴	روس	۱۴
سایر	۶	آلمانی	۱۰
تحصیلات		فرانسوی	
دکتر و بالاتر	۱۴	آمریکایی	۲
کارشناسی ارشد	۲۳	هلندی	۱
کارشناسی و پایین تر		سمت	
نوع ارتباط	۳۱	مدیرعامل	۲۰
حضور	۶۸	مدیر ارشد	۳۶
مجازی / کتبی	۱۰	کارشناس	۸
تلفنی	۱۱	سایر	۴

برای تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس متن مصاحبه‌ها، مشاهدات و اسناد بررسی و برای هر نقل قول یا مفهوم کلیدی مرتبط یک کد باز تخصیص داده شده است. در گام بعد کلمات کلیدی مرتبط با هر مفهوم به نرم‌افزار داده شد تا مستندات مجدداً بررسی شده و عبارات حاوی آن کلمات نشان‌گذاری شود. نشانه‌هایی که معنای مرتبط داشته‌اند کدگذاری شده تا موردی مغفول نماند. در جدول شماره ۵ نمونه‌ای از کدگذاری صورت گرفته آمده است.

جدول ۵. نمونه کدگذاری

نقل قول	مفاهیم مورد اشاره	کد گذاری
من حدوداً از همان زمان تأسیس بانک اقتصاد نوین در	کارآفرین تجربه مشابه در صنعت	تجربه صنعت

یافته‌های حاصل از مطالعات برون مرزی

به گونه مشابه، داده‌های حاصل از مشاهده و مصاحبه با شرکت‌ها و مشارکت‌کنندگان خارجی کدگذاری و در جدول شماره ۷ آمده است:

جدول شماره ۷: مقولات مستخرج از مطالعات برون مرزی

مقوله مرتبط	کد محوری
اصول ارتباطی	آداب مکاتبات تجاری، تشریفات تجاری، اصول حرفه‌ای، زبان خارجی
حضور بین‌المللی	حضور در مجامع بین‌المللی، شناخت فضای بین‌الملل، دانش تجاری
باورها	تعهد به بین‌المللی شدن، نگاه به بازار جهانی، انگیزه شخصی
دانش کارآفرین	دانش فنی، تجربه تخصصی، تحصیلات تخصصی
مدیران	اصول حرفه ای، زبان
دانش تولید	استاندارد، دانش سازمان، فناوری، کیفیت
بازاریابی	بازاریابی، برند، شناخت بازار، قیمت
استراتژی و ساختار	استراتژی، تنوع همکاری، ساختار، سرعت بین‌المللی شدن

جدول ۸: ابعاد متفاوت نهاد کارآفرین بمب‌ها در قیاس با با بنگاه محدود به مرز ملی

مقوله	تفاوت		بعد متمایز
	محدود به مرز ملی	مادر زاد بین‌المللی	
ارتباط	ضعف در مکاتبه و مکالمه به زبان انگلیسی	تسلط به زبان انگلیسی برای در مکاتبه و مکالمه تجاری	زبان خارجی
	عدم تسلط به قواعد و آداب تجاری سهل انگاری در اصول حرفه‌ای مانند تأخیر در مکاتبات و مراودات، عدم رعایت زمانبندی، عدم ایفای به موقع تعهدات	آشنایی با قواعد و تشریفات تجاری و اداری رعایت اصول حرفه‌ای مانند وقت شناسی، نظم در مکاتبات و مراودات، ایفای تعهدات	اصول حرفه‌ای
حضور بین‌المللی	سفرها بیشتر برای تجربه یا تفریح و با نگاه برای خرید و انتقال محصول یا فناوری سفرها محدود و کم شمار است	سفرها هدفمند و با نگاه به صادرات و فروش شبکه سازی به طور مداوم در سفر توسعه می‌یابد سفرها به صورت مداوم است	سفر خارجی
	اولویت با مجامع و نشست‌های داخلی تمرکز بر ارتباط با مدیران و افراد کلیدی داخلی	پیگیری مجامع بین‌المللی و حضور پیوسته در آن تلاش مداوم برای ارتباط با افراد خارج از کشور	مجامع خارجی
ارزش‌ها	ارزشمند بودن خودکفایی و استقلال مطلق متعهد به رفع عقب ماندگی داخلی نگاه به نیازهای داخلی بدبینی به تعامل با بیگانگان	ارزشمند بودن ارتباط و پیوند با بازار جهانی متعهد به تحمیل توانایی به خارج نگاه به رفع نیازهای جهانی خوشبینی به ارتباطات خارجی	ارزش‌های شخصی
	نگاه به درون تمرکز بر بازار داخلی به عنوان بازار نهایی چشم انداز بهترین بودن در کشور	نگاه به بیرون مفروض دانستن بازار جهانی به عنوان بازار اصلی چشم انداز حضور موفق جهانی	چشم انداز فردی
	تردید در توانایی در مواجهه با خارجی باور به عقب‌ماندگی تاریخی	خودباوری و نگاه برابر به متخصص خارجی ایمان به رقابت پذیری در بازار جهانی	اعتماد به نفس

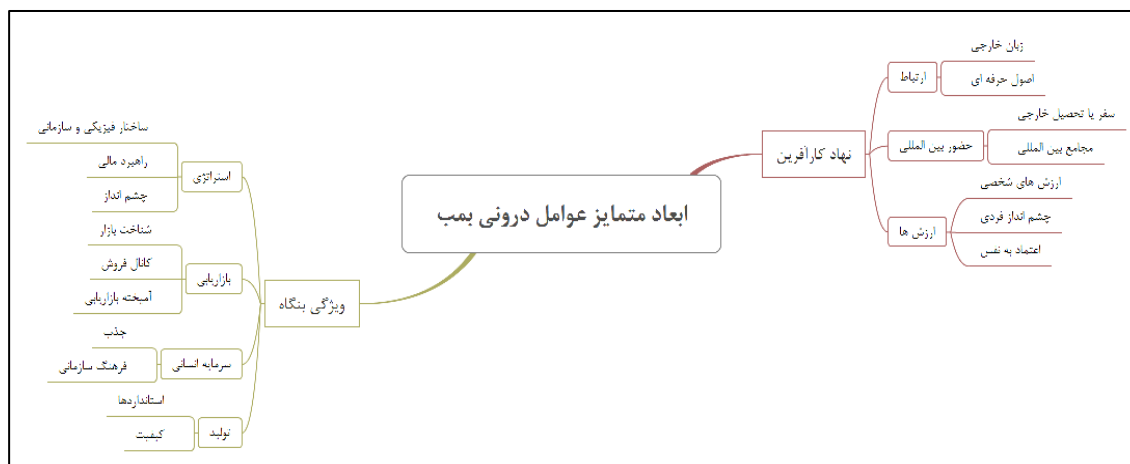


جدول ۹. ابعاد متفاوت ویژگی بنگاه در بمبها در مقایسه با بنگاه محدود به مرز ملی

مقوله	تفاوت		بعد متمایز
	محدود به مرز ملی	مادر زاد بین‌المللی	
استراتژی	ارزش‌های سازمانی ملی و محلی است (مانند خودکفایی) چشم انداز مبتنی بر کسب بیشترین سهم از بازار ملی است سیاست‌ها تنها مبتنی بر بازار داخلی تنظیم می‌شود متکی بر مهندسی معکوس و مشابه سازی محصولات خارجی است تلاش گسترده‌ای برای در دست داشتن کل زنجیره ارزش محصول و خدمت شده و بر انحصار به عنوان برتری تأکید دارد	ارزش‌های سازمانی جهان شمول است (مانند کیفیت و نوآوری) چشم انداز بین‌المللی برای سازمان ترسیم شده است پرهیز از ورود به بازار داخلی به عنوان بازار اصلی اتکا به نوآوری به جای مهندسی معکوس یا مشابه سازی تلاش می‌شود با سیاست‌های باز، قسمتی از زنجیره ارزش باشند و نه همه آن (مانند Open API)	چشم انداز
	متکی به حمایت‌های دولتی از محصولات بازار داخلی است مشتاق بهره‌برداری از تسهیلات به ویژه دولتی است در اغلب مواقع کاهش هزینه‌ها را به عنوان سیاست مد نظر دارد	متکی به فروش بین‌المللی بوده و مصون از نوسانات ارزی سرمایه‌پذیر بوده اما از دریافت تسهیلات اجتناب می‌کند کیفیت را فدای صرفه جویی در هزینه نمی‌کند	راهبردهای مالی
	الزاماً منطبق با قوانین داخلی و رسمی ساختار دهی شده است محیط کار اقتصادی و مبتنی بر کنترل هزینه است	ساختار سازمانی ساده است و حتی می‌تواند ثبت رسمی محیط کار بسیار نوآورانه، منعطف، مجلل است	ساختار فیزیکی و سازمانی
بازاریابی	نسبت به بازارهای بین‌المللی گنگ است بر نیاز مشتری داخلی متمرکز است فاقد محتوای عمیق به زبان غیر فارسی است	روندهای جهانی تعقیب و مستند سازی شده است محتوای انگلیسی کامل و جامع در دسترس است قوانین تجاری بین‌المللی مطالعه و شناخته شده است	شناخت بازار
	اغلب فروش مستقیم در دستور کار قرار دارد در تلاش برای دسترسی به بازارهای بین‌المللی به واسطه‌ها متکی است و حضور ندارد در بازار صنعتی به شبکه ارتباطی شخصی متکی است مدیریت ارتباط با مشتری اغلب غیر رسمی و بدون مستندات است	فروش خرد از طریق بازارچه‌های عمومی ^۱ کانال اصلی است فروش صنعتی از طریق هیئت‌های تجاری، رویداد و نمایشگاه است ارتباط با مشتری منطبق با مستندات از پیش طراحی شده بوده و کاملاً رسمی و سازماندهی شده است	کانال فروش
	حاشیه سود و قیمت پایین است اغلب محدود به تبلیغات سنتی هستند	قیمت گذاری با حاشیه سود مناسب و بالاست ترفیع محصول مبتنی بر بازاریابی دیجیتال و تولید محتوا صورت می‌پذیرد	آمیخته بازاریابی
سرمایه انسانی	اولویت در جذب بر اساس نیاز فنی و تخصصی است ارزش‌های همکاران متنوع بوده و الزاماً همسو با سازمان نیست. ارائه پیشنهاد کاری بهتر اغلب به ترک سازمان منجر می‌شود شرایط مبهم و کمبود مالی به سختی تاب آورده می‌شود	اولویت در جذب وجود اشتراک در ارزش‌ها و باورهاست باور به ارزش‌های سازمان فراگیر بوده و نرخ ترک بنگاه بسیار ناچیز است شرایط مبهم، فشار مقطعی و کمبود مالی قابل پذیرش است	جذب فرهنگی سازمانی
	اغلب برآورده شدن هدف فنی فارغ از استانداردها مد نظر است گواهی‌نامه و استاندارد در سازمان نادر است در صورت اجبار، به استاندارد داخلی محدود شده است	اغلب امور تولیدی مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی است شرکت داوطلبانه استانداردها را رعایت و گواهی‌نامه‌های مرتبط را داراست استانداردهای جهانی بر بومی ارجحیت دارد	استانداردها
روش تولید	تولید اقتصادی و صرفه جویی بر کیفیت ارجح است هدف اصلی برآورده شدن خروجی فنی است و کیفیت دارای جنبه تشریفاتی است	داشتن خروجی کفایت نکرده و کیفیت محصول و خدمت مد نظر است منابع مالی مانعی برای کیفیت در نظر گرفته نمی‌شود	کیفیت



چارچوب نهایی پژوهش



شکل ۳. ابعاد متمایز کننده عوامل درونی بمبها

محدود به مرز ملی	بمب
با اینکه خیلی خوب متون تخصصی انگلیسی را می فهمم و از نظر شنیداری هم توان خوبی دارم، اما در صحبت کردن و بدتر از آن نوشتن به طرفی زبان انگلیسی داشته زبان انگلیسی ضعف جدی دارم و راستش را بخواهی خودم را سرزنش می کنم که چرا کار به این سادگی را در برنامه ام نمی گذارم!	ما نامه نگاری با مشتریان را بسیار جدی می دانیم. تلاش کردیم که تیم حرفه ای و مسلط به فرآیندهای کار و از طرفی زبان انگلیسی داشته باشیم که ارتباط با مشتری را برای ما حفظ کنند.

۲- حضور بین المللی: تحصیل خارج از کشور و یا داشتن مسافرت های مداوم خارجی اثر قابل توجهی بر نگاه کارآفرینان سازمان ایجاد کرده است. مؤسسان بمبها از این فرصت ها برای شناخت بازار استفاده کرده و همواره به دنبال راهکاری برای فروش خدمت و محصول در بازار بین المللی هستند. از سوی دیگر پیروی از فضای رایج حاکم بر فعالان اقتصادی که خارج از ایران را محلی برای تأمین کالا و فناوری می دانند موجب می شود کارآفرینانی که با نگاه واردات قدم به فضای بین المللی گذاشته اند در خلق بمبها توفیق نیابند.

پس از غربالگری وجوه مختلف کسب و کار و استخراج ابعاد متمایز در بمبها، شکل شماره ۳ را می توان به عنوان چارچوب نهایی پژوهش در نظر گرفت. ابعاد متمایز عوامل درونی را می توان در دو گروه دسته بندی کرد. قسمتی که وابسته به کارآفرینان و بنیانگذاران کسب و کار است، با عنوان «نهاد کارآفرین» و عوامل داخلی کسب و کار با عنوان «ویژگی بنگاه» در مدل آمده است.

وجوه تمایز نهاد کارآفرین

۱- ارتباط: توانایی برقراری ارتباط با فضای بین المللی یکی از توانمندی های متمایز کننده مؤسسان بمبهاست. این توانایی شامل تسلط به زبان انگلیسی برای مکاتبات و مکالمات تجاری از یک سو و دانستن آداب و اصول حرفه ای از سوی دیگر است. از جمله اصول حرفه ای تعهد به پاسخگویی به موقع و بی تأخیر، رعایت دقیق زمانبندی جلسات و مکالمات، پرهیز از اغراق در خصوص تعهدات قابل ارائه، ارائه پاسخ های موجز، شفاف و روشن، شفافیت و صداقت است. نقل قول های زیر از مصاحبه ها در این خصوص قابل ارائه است:

پلتفرم‌های مشابه (مانند سیستم‌های عامل مشابه، استانداردهای جهانی مالی و مانند آن) نیاز جوامع نیز به هم شبیه خواهد بود و به جای تلاش برای برنده شدن در بازار محدود ملی، توفیق در بازار جهانی را می‌توان مد نظر داشت. ایشان در رؤیای فردی نیز، خود را برنده جهانی می‌دانند و نه ملی.

محدود به مرز ملی	بمب
این شرکت حاصل دغدغه و علاقه شخصی ما پذیرفته ایم که است؛ علاقه‌مندی به انجام کار بین‌المللی و مدل کسب و کار ما تولید محصولی از صفر تا صد در ایران و محدود به بازار داخلی فروش آن در بازارهای بین‌المللی. ما اندیشه است!	جهانی داشتیم و به بازارهای بزرگ جهان و حضور در بین بزرگان فکر می‌کردیم.

اعتماد به نفس: در بمب‌ها کارآفرینان خود را همتراز با هم‌تایان بین‌المللی دانسته و در طول مرادوات نیز با اعتماد به نفس بالا مذاکره می‌کنند. آن‌ها بر این باورند که توانایی رفع نیاز مشتریان خود در سطح بین‌المللی را دارند.

محدود به مرز ملی	بمب
اما محدودیت بزرگ دیگری وجود دارد مذاکره با مشتریان اروپایی و آن محدودیت فکری است. چون در بسیار سخت است. اغلب ایران این تصور وجود دارد که هر اوقات آن‌ها دست بالاتر را کاری را نمی‌توان انجام داد. بنابراین دارند. دست ما چه از نظر پیدا کردن نیروی انسانی با این ویژگی اطلاعات تجاری و چه تجربه بسیار سخت است و ما برای پیدا کردن این آدم‌ها خیلی انرژی گذاشتیم چندین بار مذاکره ناموفق با و خدا را شکر موفق شدیم. طرف خارجی را دارم.	

وجه تمایز و ویژگی‌های بنگاه

۱- استراتژی: اثر استراتژی‌های انتخابی سازمان به حدی است که در پژوهش‌های پیشین هیچ عاملی در توفیق بمب‌ها به اندازه مورد اتفاق نظر نیست. در این میان اما وجوهی از استراتژی که تفاوت قابل توجهی میان بمب‌ها و سایر کسب‌وکارهای مورد مطالعه دارد عبارتند از:

چشم‌انداز: همه برنامه‌ها بدون استثناء به چشم انداز واحدی مرتبط است که کسب و کار را در فضای بین‌المللی ترسیم می‌کند. کنار گذاشتن بازار داخلی، تمرکز بر گروه‌های بین‌المللی (چه در فضای مجازی و چه حقیقی)، دنبال کردن

محدود به مرز ملی	بمب
سفرهای متعدد به خارج از کشور داشته‌ام اما متأسفانه همه آن‌ها مدت که ایران هستم تلاش تفریحی و توریستی بوده و تا حالا می‌گنم که همایش‌ها و نشست‌ها فرصت نشده بود یا شاید اصلاً هابی که در آن میهمانان احساس نیاز نکرده بودم که برای خارجی حضور دارند را از دست ندهم. اگر بخواهم به آن‌ها ... احساس می‌کنم یکی از مهمترین بفروشم پس باید بشناسمشان. دلایلی نا آشنایی با بازارشان باشد. نه قوانین را می‌دانیم نه روال‌ها را و نه نیازهایشان را.	

۳- ارزش‌ها: تمایز اصلی و کلیدی میان کارآفرینان بمب‌ها و سایر بنگاه‌هایی که در این پژوهش به آن پرداخته شده، ارزش‌های ایشان است. این تفاوت در سه بُعد ارزش‌های شخصی، چشم انداز فردی و اعتماد به نفس مؤسسان و مدیران سازمان دیده می‌شود.

ارزش‌های شخصی: در نگاه کارآفرینان بمب‌ها، ارتباط با تعامل با دیگران و پذیرفته شدن به عنوان عضوی از مجموعه جهان به خودکفایی ترجیح داده می‌شود. این در حالیست که تعهد به رفع عقب ماندگی داخلی به جای تولید محصولی با نیاز جهانی، برخی بنگاه‌ها را به مرزهای ملی محدود کرده است. کارآفرینان بمب‌ها به حضور در جهان خوشبین هستند و بر این باورند که برای توسعه کشور می‌توانند توانایی‌های داخلی را به بازارهای خارجی تحمیل کنند.

محدود به مرز ملی	بمب
موضوع علاقه بود و اینکه ما از سال ۸۹ که تحریم‌ها می‌خواستیم در بازارهای جهانی تشدید شد، مصمم حضور داشته باشیم. می‌خواستیم شدید وارد صنایع مسیر جدیدی را باز کنیم و ثابت تحریمی شویم و به کنیم که می‌توانیم در حوزه بین‌المللی سهم خودمان اثر کارهای بزرگی انجام دهیم. از روز اول تحریم را خنثی کنیم. عهده کرده بودیم که فقط برای بازار برای همین تمام جهانی کار کنیم. ما در اوج بحران تمرکزمان را گذاشتیم مالی پیشنهادهای چشمگیر سازمان- روی صنایع داخلی که های داخلی را برای تولید نرم‌افزار رد تحت تأثیر تحریم قرار کردیم. حالا ثمره آن مقاومت را گرفته بودند.	

چشم‌انداز فردی: مؤسسان و مدیران بمب‌ها بازار را بازار جهانی می‌دانند و برای دیده شدن در آن مبارزه می‌کنند. آن‌ها بر این باورند که با فراگیر شدن

برای تولید محصول و خدمت متناسب، الزاماً دارای ویژگی جهان شمول بودن است و موارد محدود به ملیت یا جغرافیای خاص شامل آن نمی‌شود. روش‌های ترفیع و ترویج مبتنی بر تولید محتوای مناسب است. بازاریابی دیجیتال اصلی‌ترین ابزار تبلیغاتی به شمار می‌رود. سیاست قیمت‌گذاری به دلیل وجود تفاوت عمده نرخ ارز، بر کمترین قیمت تمرکز داشته و در حوزه خدمات الگوی فریمیوم^{۱۳} بسیار متداول است.

کانال فروش: در بازار خرد، بیشترین تمرکز بر بازارچه‌های برخط^{۱۴} مانند گوگل پلی و اپ استور است. در بازار صنعتی تمرکز بر هیئت‌های تجاری، نمایشگاه‌ها و مجامع بین‌المللی است. بر خلاف مفروضات اولیه، بمب‌ها از واگذاری فروش به نمایندگان خارج از کشور تا حد امکان پرهیز می‌کنند.

۳- سرمایه انسانی: با وجود نیاز مبرم کسب‌وکارهای نوپا به جذب نیروی متخصص، فرآیند جذب در بمب‌ها با وسواس قابل ملاحظه صورت می‌گردد تا این اطمینان حاصل شود که افراد جذب شده دارای چشم‌انداز و ارزش‌های یکسانی با دیگر کارکنان هستند. اصرار بر تطابق فرهنگی هنگام جذب باعث شده است که کسب‌وکار از سویی از گزند رشد ناگهانی اندازه مصون بماند و از سویی دیگر فرهنگی یکدست در شرکت ایجاد شود که در آن تحمل فشار مقطعی، کمبودهای مالی، ابهام و مانند آن میسر باشد.

۴- روش تولید: کیفیت در بمب‌ها ارزشی غیرقابل چشم پوشی است و آن‌ها حاضر نیستند برای صرفه جویی، تولید محصول با کیفیت نازل را بپذیرند. بمب‌ها به خوبی از حساسیت بازارهای بین‌المللی نسبت به کیفیت آگاهند و مادامیکه محصول استانداردهای لازم کیفی را بدست نیاورد، از ارائه آن در بازار خودداری می‌کنند. همچنین مفاهیم استانداردسازی، مستندسازی و مانند آن، نه تنها جنبه تشریفاتی ندارد بلکه به عنوان میثاق سازمانی توسط کارکنان پذیرفته شده است تا امکان توسعه و بهبود محصولات در آینده را فراهم کند. متخصصین بمب‌ها بر این باورند که عدم رعایت استانداردها موجب می‌شود که در آینده هزینه گزاف مالی و زمانی برای توسعه محصول و خدمت

روندهای بین‌المللی حوزه فاوا و مرور متواتر قوانین جهانی حاصل تمرکز بر چشم‌انداز بین‌المللی بنگاه است.

راهبرد مالی: بمب‌ها که به خوبی با درآمد ارزی خود را از گزند نواسانات نرخ تبدیل ارز مصون نگاه داشته‌اند، راهبردهای مالی هوشمندانه و بدون هیجان زدگی را دنبال می‌کنند. آن‌ها از پذیرش تسهیلات مالی حتی ارزان قیمت و دولتی در مراحل ابتدایی به شدت اجتناب می‌کنند و بر جذب سرمایه به ویژه از خارج از کشور و آن هم بعد از مراحل رشد تمرکز دارند. در بمب‌ها محل اصلی تأمین مالی فروش پیوسته در بازارهای جهانی است و به راحتی حاضر به ایجاد بدهی برای زمان آتی نیستند. انتخاب استراتژی مالی به ویژه در ابتدای راه‌اندازی به گونه‌ایست که برای عبور از «دره مرگ» اطمینان کافی داشته باشند. این سرمایه ابتدایی اغلب توسط مؤسسين فراهم شده است.

ساختار سازمانی: در بمب‌ها همه چیز در محتوای کار خلاصه می‌شود و نه در شکل آن. به این ترتیب اغلب با کسب‌وکاری مواجهیم که در آن پیدا کردن یک «سِمَت» کار دشوار است. این شرکت‌ها حتی علاقه زیادی به ثبت رسمی ندارند و از ساختارهای مرسوم فاصله گرفته‌اند. ساختار فیزیکی این شرکت‌ها نیز تابع این انعطاف است و محیط کار به گونه‌ای طراحی شده که حداکثر راحتی و آرامش را به کارکنان ارائه کند. چیدمان برای خلق نوآوری، ساعات کاری شناور، حضور شبانه‌روزی و مانند آن صورت گرفته است.

۲- بازاریابی: تسلط بمب‌ها به بازار بین‌المللی خدمات و محصولات فاوا در مقایسه با سایر کسب‌وکارها چشمگیر است. مهمترین ویژگی این بنگاه‌ها در بازاریابی در ادامه آمده است.

شناخت بازار: بمب‌ها روندهای بازار را تعقیب کرده، شناخت مطلوبی از مشتریان هدف و نیازهایشان دارند. آن‌ها قوانین مرتبط با بازار از جمله شرایط فروش، استانداردها و وضعیت رقبا را پایش و مستندات را مرتب به روزرسانی می‌کنند. عضویت در گروه‌ها، مدیریت بازخوردها و گفتگوهای مستقیم از جمله ابزارهای گردآوری اطلاعات در خصوص بازار در این شرکت‌هاست.

آمیخته بازاریابی: بمب‌ها برای شناسایی نیاز مشتریان هرگز بازار داخلی را مرجع قرار نمی‌دهند. نیازهای شناسایی شده

13- Freemium

14- Online Market Place



بازارهای داخلی منصرف کرده به سمت بازارهای بین‌المللی سوق داده و به توفیق می‌رساند. محدود بودن چشم اندازها به انتفاع مالی آن هم تنها با تمرکز بر بازار داخلی، پیروی از فعالین اقتصادی داخلی، انتخاب غلط الگوی موفقیت داخلی و بسنده کردن به مستندات علمی و عملی منتشر شده در داخل کشور برای طرح ریزی مسیر آتی زندگی شخصی، چشم انداز کارآفرین را به شدت تحت تأثیر قرارداده و اجازه ترسیم تصویری از خود به عنوان یک فعال کسب‌وکار بین‌المللی را از وی سلب می‌کند. چشم‌اندازهای مؤسسان و مدیران عملاً به چشم اندازهای سازمان منجر شده و نقش کلیدی در سوگیری سازمان برای بین‌المللی شدن ایفا می‌کند.

هم نوا با یافته‌های جیانگ و همکاران (۲۰۱۷)، هاورایلا (۲۰۱۳)، بروک و همکاران (۲۰۱۱)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، اورتگا و همکاران (۲۰۱۵)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶) و بسیاری دیگر، استراتژی از افتراق‌های اصلی بمب‌ها از سایر بنگاه‌هاست. مهمترین جزء از استراتژی که بر توفیق بمب اثرگذار بوده، چشم‌انداز شرکت برای حضور در بازار جهانی و اصرار بر پیگیری آن است. این امر موجب می‌شود سایر اجزای کسب‌وکار از جمله راهبردهای بازاریابی، مالی، جذب، مدیریت مشتریان و تولید نیز متناسب با چشم‌انداز تدوین شود.

در این میان راهبرد مالی اتخاذ شده که مبتنی بر پرهیز از دریافت وام در نیمه اول چرخه عمر و تمایل و در مقابل تمایل به جذب سرمایه‌گذار (با اولویت خارجی) هوشمندی بمب‌ها برای مصونیت در برابر تعهدات قطعی در بازه زمانی کوتاه مدت است. به این ترتیب تغییرات پیش‌بینی نشده در حجم فروش، قیمت‌گذاری، نرخ ارز، تورم و بهره تواند آسیب جدی به جریان نقدی و ساختار مالی شرکت وارد آورد. پیش‌تر کویوالاین و همکاران (۲۰۰۷)، کائن و اتزو (۲۰۱۴)، تان و متیو (۲۰۱۴) نیز راهبرد مالی را از رموز توفیق بمب‌ها دانسته‌اند.

راهبرد و برنامه‌های بازاریابی نیز هم‌نظر با پژوهش‌های کائن و اتزو (۲۰۱۴)، چی ون وو (۲۰۱۷)، طیبی و حمیدی زاده (۱۳۹۷) بر توفیق یا شکست کسب‌وکارهای نوپا اثر گذار است. بمب‌ها به دقت بازارهای بین‌المللی را رصد کرده، قوانین، روندها، رفتار رقبای، نیازهای جهان شمول، تغییرات در کانال‌های

پیردازند و به همین سبب حاضر به پذیرش این مخاطره نیستند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مرور یافته‌های حاصل از مطالعه موردی ده شرکت و مصاحبه با شصت و هشت خبره حوزه فاوا برای یافتن «وجه تمایز عوامل داخلی بمب‌ها» نشان داد که بر خلاف باور عمومی و برخی تحقیقات پیشین، مواردی چون سطح دانش فنی، میزان خلاقیت و نوآوری، توان مالی، سطح و پیچیدگی فناوری میان بمب‌ها و کسب‌وکارهای ناموفق در ورود به بازارهای بین‌المللی تفاوت معناداری ندارد. آنچه تمایز میان شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی را موجب شده است عبارتند از «ارزش‌ها»، «توانایی ارتباط»، «حضور بین‌المللی» که تحت عنوان «نهادکارآفرین» نامگذاری شده و «استراتژی»، «بازاریابی»، «سرمایه انسانی» و «روش تولید» که تحت عنوان «ویژگی بنگاه» به آن اشاره شده است.

از جمله قسمت‌های چالش برانگیز این نتایج، تعارض با یافته‌های برخی پژوهشگران پیشین فیلیچیو و همکاران (۲۰۱۷)، ناوارو گارسیا (۲۰۱۷)، چی ون وو (۲۰۱۷)، سراتو و همکاران (۲۰۱۶)، تایت و همکارانش (۲۰۱۷)، در خصوص نقش «دانش» در توفیق بمب‌هاست. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینان مورد مطالعه در بنگاه محدود به مرز ملی، نه تنها دانش و خلاقیت کمتری نسبت به بنیانگذاران بمب‌ها ندارند، بلکه عمق دانش تخصصی آن‌ها از همتایان خود در برخی موارد بیشتر است. این پژوهش همانند یافته‌های چوکه و همکاران (۲۰۱۷)، گرشفسکی و همکاران (۲۰۱۵) و هاورایلا و همکاران (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که «دانش» را برای بمب‌ها ضروری است اما متمایز کننده نیست و مدیران برای توفیق در بازارهای خارجی بهتر است به جای تأکید و تمرکز بر جنبه‌های فنی کسب‌وکار توجه خود را به شناخت صحیح نیاز بازار معطوف نمایند.

در تأیید کائن (۲۰۱۴)، چوکه (۲۰۱۷)، دیمیترا توس (۲۰۱۶)، جیانگ (۲۰۱۶)، کویوالاین (۲۰۰۷)، ناوارو (۲۰۱۶)، وو (۲۰۱۱ و ۲۰۱۶)، این پژوهش نشان داد مهمترین بُعد متمایز کننده «نهاد کارآفرین» در بمب‌ها، «ارزش‌ها» است. این اعتماد به نفس، چشم انداز فردی و ارزش‌های شخصی بنیانگذاران بنگاه است که در شرایط مشابه، شرکت‌ها را از محدود شدن به



مذاکرات، گفتگوی تلفنی، مکاتبات غیر رسمی، زمانبندی برای ارسال پاسخ و پیگیری، پایبندی به اصول اخلاق حرفه ای، پایبندی به تعهدات و مانند آن را فراگیرند. ۳- مهارت‌های مکالمه و مکاتبه به زبان خارجی را بهبود بخشند. ۴- الگوهای موفقیت داخلی را کنار گذاشته و برای ترسیم چشم اندازهای بین‌المللی شخصی سفرهای خارجی را مد نظر قرار دهند.

همچنین برای ارتقای ویژگی‌های بنگاه پیشنهاد می‌گردد: ۱- استراتژی و چشم‌انداز بنگاه را به بازارهای بین‌المللی محدود و از پرداختن به بازار داخلی پرهیز نمایند. ۲- از دریافت تسهیلات به ویژه از نهادهای دولتی پرهیز نمایند و برای شرکت تعهد قطعی مالی در آینده ایجاد ننمایند. ۳- اتکای تأمین مالی را به ترتیب بر فروش محصولات، سرمایه‌گذاری بنیانگذاران، سرمایه‌گذاری خارجی، سرمایه‌گذاری داخلی قرار دهند. ۴- از تبلیغات فیزیکی و سنتی پرهیز و بر تولید محتوا تمرکز نمایند. ۵- از گسترش اندازه سازمان پرهیز نموده و در جذب افراد، هم‌نمایی با فرهنگ و آرمان بنگاه را لحاظ نمایند. ۵- کیفیت را شرط اساسی ارائه محصول به بازار قرار داده از ارائه هرگونه محصول فاقد کیفیت به هر عنوان پرهیز نمایند. ۶- از ابتدا به استانداردهای ساختاری پرداخته، آن را به مثابه سرمایه‌گذاری تلقی نمایند. ۷- از ظرفیت بازارچه‌های برخط با تمام توان استفاده نمایند. ۸- به طور مرتب اطلاعات بنگاه در خصوص الزامات قانونی، فرآیندهای ورود به بازار، انتقال ارز و نیاز مشتریان را به روز رسانی کنند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد: ۱- با توجه به کیفی بودن و نیز محدودیت موارد مطالعه در این پژوهش، تحقیقی کمی با نمونه آماری وسیع‌تر برای بررسی یافته‌های پژوهش و توسعه تعمیم‌پذیری نتایج آن صورت پذیرد. ۲- با توجه به پیچیدگی عواملی همچون ارزش‌های شخصی، اعتماد به نفس و چشم‌انداز فردی، پژوهش‌های مستقلی در خصوص چگونگی بهبود و توسعه آن‌ها پیشنهاد می‌گردد. ۳- حوزه پژوهش از صنعت فاوا به دیگر صنایع گسترش یابد. ۴- پژوهش مستقلی در خصوص شیوه مناسب بازاریابی برای توفیق بمب‌ها در بازار صنعتی و بازار خرد صورت پذیرد.

فروش، محصولات و خدمات نوظهور را مد نظر دارند. فرآیند ورود قانونی به بازار، حقوق مصرف‌کنندگان و راهکارهای انتقال درآمد‌های ارزی برای بمب‌ها اولویت بالایی دارد. آنها با پرهیز از پرداختن به بازار داخلی، تمرکز منابع خود را بر تولید محصولات محدود برای بازار نامحدود جهانی قرار داده‌اند. بمب‌ها به طور ویژه تولید محتوا و بازاریابی دیجیتال را به عنوان ابزار اصلی ترفیع در نظر می‌گیرند. به این ترتیب به طور مقیاس‌پذیری می‌توانند مخاطبان میلیونی را هدف قرار داده و اثر ماندگارتری در بازار داشته باشند. برای شرکت‌های مادرزاد بین‌المللی، کانال اصلی فروش در بازارهای خرد بازارچه‌های برخط و در بازاریابی صنعتی، هیئت‌های تجاری و نمایشگاه‌های تخصصی است، هرچند هاوریل (۲۰۱۳) در خصوص بمب‌های فنلاندی نظری متفاوت دارد اما اوجالا (۲۰۰۹) و ویلکینسون (۲۰۰۶) به نتایجی مشابه پژوهش حاضر دست یافته‌اند.

عمده‌ترین تفاوت بمب‌ها با کسب‌وکارهای محدود به مرز ملی در شیوه جذب آن‌ها، تأکید بسیار زیاد بمب‌ها بر همسویی فرهنگی و ارجحیت آن به نیاز فنی است. بمب‌ها به میزان قابل توجهی کندتر از سایر بنگاه‌ها از نظر تعداد کارکنان رشد می‌کنند و این امر ناشی از وسواس آن‌ها برای انتخاب افراد متناسب با آرمان‌های کسب‌وکار است که در پژوهش‌های پیشین مغفول مانده است.

آخرین تفاوت چشمگیر میان بمب‌ها و سایر بنگاه‌ها در نگاه آن‌ها به مقوله کیفیت و استاندارد است. کیفیت و استاندارد تولید در بمب‌ها نه امری تشریفاتی بلکه برعکس اصل تلقی می‌شود. بمب‌ها فارغ از هزینه و زمان، حاضر به ارائه محصولات بدون استاندارد یا فاقد کیفیت به بازار نیستند و این مسئله تا آنجا اهمیت دارد که چوکه و همکاران (۲۰۱۷)، هاوریل (۲۰۱۳)، گرشفسکی و همکاران (۲۰۱۷) آنرا تنها دلیل توفیق بمب‌ها نسبت به سایر بنگاه‌ها می‌دانند.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش به کارآفرینان حوزه فاوا توصیه می‌شود برای توسعه «نهاد کارآفرین»: ۱- حضور خود در مجامع بین‌المللی را گسترش دهند. به این منظور از هر فرصت برای افزایش مناسبات با گروه‌های حرفه‌ای و کسب و کار در خارج از کشور مانند همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و نشست‌های تجاری بهره‌گیرند. ۲- اصول حرفه‌ای شامل آیین و شیوه



منابع

۱. آقاموسی طهرانی، مریم، سرداری، احمد و عبدالحسین کرم‌پور (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر صادرات کالاهای فناورمحور با رویکرد کارآفرینی و بازار محوری، توسعه کارآفرینی، ۹ (۱): ۱۳۹-۱۵۸.
۲. خیاطیان، محمد صادق، طباطبائی، حبیب الله، امیری، مقصود و مهدی الیاسی (۱۳۹۳)، تحلیلی بر عوامل مؤثر بر رشد و پایداری شرکت های دانش بنیان در ایران، نوآوری و ارزش آفرینی، ۳ (۶): ۵۷-۷۴.
۳. رضوانی، مهران و سیدمهدی موسوی نژاد (۱۳۹۳)، کارآفرینی بین المللی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
۴. سخدری، کمال، زارعی، بهروز و بهزاد صادقی (۱۳۹۶)، تحلیل مدل رفتاری کسب و کارهای نوپا با استفاده از مدل توسعه مشتری (مطالعه موردی: کسب و کارهای نوپای مستقر در شتاب دهنده های شهر تهران)، توسعه کارآفرینی، ۱۰ (۳): ۳۹۵-۴۱۵.
۵. طباطبائی، حبیب الله، قادری فر، اسماعیل، الیاسی، مهدی و جهانیار بامداد صوفی (۱۳۹۷)، الگوی تجاری سازی فناوری های نوظهور در شرکت های دانش بنیان، نوآوری و ارزش آفرینی، ۷ (۱۳): ۲۵-۳۹.
۶. طیبی ابوالحسنی، سید امیرحسین و محمدرضا حمیدی زاده (۱۳۹۷)، راهبردهای بازاریابی اختراعات برای ورود موفق به بازار، نوآوری و ارزش آفرینی، ۷ (۱۳): ۱۰۵-۱۲۰.
۷. فیض، داود، جلالی، علی اکبر، زارعی، عظیم و احسان سوری (۱۳۹۷)، تحلیل ابعاد بنگاه های مادرزاد بین المللی (بمب) حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) در ایران، توسعه کارآفرینی، ۱۱ (۲): ۳۴۱-۳۶۰.
۸. لطفی عظیمی، افسانه، عباسی، مسلم، محمودیان، حسن، جمالی، احسان و شیرین رضوانی فر (۱۳۹۵)، بررسی رابطه انگیزه پیشرفت، نوآوری، تحمل ابهام، خودکارآمدی، عزت
- نفس و خودشکوفایی با جهت گیری کارآفرینی در دانشجویان دانشگاه، نوآوری و ارزش آفرینی، ۵ (۹): ۱۳۷-۱۴۸.
۹. مرادی، محمدعلی، سخدری، کمال و شیما صنیعی (۱۳۹۶)، تأثیر عوامل نهادی بر نرخ کارآفرینی بین المللی در کشورهای در حال توسعه، توسعه کارآفرینی، ۱۰ (۲): ۳۳۹-۳۵۸.
۱۰. مشهدی احمد، محمود (۱۳۹۲)، معنا و مفهوم نهاد در اقتصاد نهادگرا نگاهی به اختلافات موجود بین نهادگرایی قدیم و جدید و نقش نهادها در مناسبات اقتصادی، پژوهشنامه اقتصادی، ۱۳ (۴۸): ۴۹-۷۷.
۱۱. نعمتی، محمدعلی (۱۳۹۲)، بررسی ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه دانشجویان دانشگاه تهران، نوآوری و ارزش آفرینی، ۱ (۳): ۴۷-۶۴.
12. Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., Zapata, I. T., & Felzensztein, C. (2016). International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile. *Journal of Business Research*, 69(6), 2052-2060.
13. Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283.
14. Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, 25(1), 286-295.
15. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
16. Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals—Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460.
17. Dimitratos, P., Buck, T., Fletcher, M., & Li, N. (2016). The motivation of international entrepreneurship: The case of Chinese transnational entrepreneurs. *International Business Review*, 25(5), 1103-1113.



traditional internationalization theory. Greenwich, Conn.

27. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.

28. 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.

29. Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.

30. Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.

31. Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583

32. McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shrader, R. C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82 .

33. Navarro-García, A. (2016). Drivers of export entrepreneurship. *International Business Review*, 25(1), 244-254.

34. Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4), 527-550.

35. Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59

18. Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.

19. Felício, J. A., Duarte, M., & Rodrigues, R. (2016). Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1372-1378.

20. 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(3), 558-575.

21. Haverila, M. J. (2013). Marketing variables when launching high-technology products into international markets: An empirical study on Finnish technology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1), 1-9.

22. Jiang, G., Kotabe, M., Hamilton, R. D., & Smith, S. W. (2016). Early internationalization and the role of immigration in new venture survival. *International Business Review*, 25(6), 1285-1296.

23. Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659.

24. Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2009). The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field. *Journal of Management*, 35(3), 600-633.

25. Kiss, A. N., Danis, W. M., & Cavusgil, S. T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290.

26. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). *The born global firm : a challenge to*



- growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120.
42. Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *J Int Bus Stud Journal of International Business Studies*, 45(McKinsey Quarterly7), 821-841 .
43. Wu, C.-W. (2011). Global marketing strategy modeling of high tech products. *Journal of Business Research*, 64(11), 1229-1233.
44. Wu, C.-W. (2016). Global entrepreneurship and innovation in management: Comparing MRA/SEM versus fuzzy-set QCA theory creation, data analysis, and findings. *Journal of Business Research*, 69(6), 2061-2066.
45. Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods* (Vol. 5). Washington DC: SAGE Inc.
46. Zhou, L., Wu, W. p., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
36. Oviatt, B. M., & McDougall-Covin, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-44
37. Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52 .
38. Rhyne, L. C., & Teagarden, M. B . (1995). International technology-based competitive strategy: A literature review and integrative model. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(2), 157-178.
39. Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez ,I., & Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123.
40. Shrader, R. C., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). *Overcoming foreign market risks : the case of new ventures*. Atlanta, Ga.: Georgia Tech Center for International Business Education and Research, School of Management, Georgia Institute of Technology.
41. Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry



