

ارایه مدل توسعه کارآفرینی بین المللی مبتنی بر نوآوری مدل کسب و کار در نظام بانکی

امیرحسین کردنوری^{۱*}، جمشید عدالتیان شهریاری^۲، محمد عزیزی^۳، محمدرضا کاباران زاده قدیم^۴

^۱دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۲استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۳استادیار، گروه مدیریت توسعه کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۴دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۹، اصلاحیه: مهر ۱۳۹۹، پذیرش: آذر ۱۳۹۹

چکیده

این پژوهش با هدف اولویت بندی شاخص های تأثیرگذار بر مدل کسب و کار در نظام بانکی در راستای مدل توسعه کارآفرینی بین المللی انجام شده است. از این رو عواملی که از روش تحلیل محتوای کیفی و با مرور مطالعاتی مدل های کسب و کار در نظام بانکی استخراج گردیده و سپس با اخذ نظرات خبرگان بانکی تعدیل و انتخاب شده اند، با استفاده از روش تصمیم گیری چند شاخصه بهترین - بدترین (BWM) رتبه بندی گردیده است. که به منظور اولویت بندی عوامل از هفت نفر از خبرگان بانکی آشنا به امور کارآفرینی بین المللی که بصورت هدفمند انتخاب شده اند، استفاده شده است. نتایج حاصل از پژوهش که با استفاده از نرم افزار LINGO17 انجام پذیرفته، نشان می دهد از ۱۱ مقوله اصلی، ارزش پیشنهادی به مشتری و استراتژی ها موثرترین و شرکاء و کانال ها کم اثر ترین عوامل و از ۲۴ زیرمقوله نیز، تسهیلات و تعهدات ترجیحی و مدیریت ارزش موثرترین و شرکای تجاری و تابعه و شرکای کلیدی بعنوان کم اثر ترین عوامل می باشند. با توجه به نتایج و اولویت های بدست آمده، مدیران و تصمیم گیرندگان قادر خواهند بود به منظور توسعه کارآفرینی بین المللی در نظام بانکی، در خلق و ایجاد ارزش اهتمام بیشتری داشته و جهت بهبود وضع موجود برنامه ریزی نمایند. طبقه بندی JEL: G2, M16

واژه های اصلی: مدل کسب و کار بانکی، کارآفرینی بین المللی، روش بهترین- بدترین

۱- مقدمه

وجود پروژه های مرتبط با سامانه بانکداری متمرکز^۱ در بانک ها، که مبتنی بر نقشه راه تحول بانکی^۲ می باشد، همواره موجب تحول گرایی در آنها می گردد. این تحول گرایی معمولاً در پاسخ به شرایط رقابتی و از طریق برهم زدن ساختار سازمانی و یا فرآیندهای جاری، با طراحی و یا بهبود مدل های کسب و کار ایجاد خواهد شد. که این امر نیازمند توسعه کارآفرینی به خارج از مرزهای ملی و درک هوشمندانه از تغییرات محیط بین المللی و انطباق و هم افزایی عناصر موثر در کسب و کار بین المللی برای تسریع فرآیند رشد اقتصادی کشورها می باشد. به عبارتی علاوه بر درون سازمان، به محیط خارجی نیز توجه داشته و فعالیت های خود را مطابق با آن راهبرد نمایند [۱۵]. لذا، بانک توسعه صادرات ایران^۳ که وظیفه ارایه تسهیلات و خدمات به مشتریان را جهت حضور در بازارهای بین المللی در کشور برعهده دارد، می تواند با ایجاد تغییرات در مدل

کسب و کار و براساس پارادایم نوآوری تدریجی^۴ و پشتیبانی و بهبود عملکرد در ساختارهای حال حاضر، از طریق توسعه کارآفرینی بین المللی شرایطی را بوجود آورد که صادرکنندگان بالقوه و بالفعل، از تمامی ظرفیت های خود جهت حضور در بازارهای بین المللی استفاده نمایند. این تغییرات در مدل کسب و کار در راستای استراتژی نوآوری بر عملکرد و بقای سازمان ها تأثیرگذار بوده [۴] و علیرغم وجود فشارهای سیاسی خارجی، باعث جلوگیری از اتلاف منابع، افزایش بهره وری در بانک، ساده سازی و کارآمدی در ساختارهای فعلی و ایجاد تمایز برای پیشتازی فعالانه بانک در بازار شده و نقش تأثیرگذاری در ایجاد رقابتی پایدار در نظام بانکی کشور و سطح بین المللی داشته باشد.

۲- بیان مسأله

امروزه در بازارهای رقابتی جهانی قرار دادن استراتژی های نوآوری در برنامه های سازمان برای بهبود عملکرد، نقش به سزایی داشته و شرکت ها جهت ارایه موفقیت آمیز فعالیت های خود و بقا در بازارهای بین

4 Incremental Innovation Paradigm
*Amirhossein.kordnouri@gmail.com

1 Core banking
2 Banking Transformation
3 Export Development Bank of IRAN (EDBI)

ایجاد خلق ارزش مبتنی بر نیازهای مشتریان، نسبت به تقویت کسب و کارهای آنها و زمینه سازی برای تبدیل شدن آنها به شرکت های بزرگ در عرصه بین المللی در راستای رشد و شکوفایی در اقتصاد کشور، اقدام گردد.

۳- مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

کارآفرینی، به عنوان حوزه ای در حال ظهور از جریان سیاست گذاری اقتصادی است که به خوبی توسعه نیافته است [۳۰] و فرآیندی است که در آن فرصت ها جهت ایجاد کالا و خدمات در آینده کشف، ارزیابی و مورد استفاده قرار می گیرند که با ایجاد محصولات یا خدمات جدید و با ورود به بازارهای جدید مرتبط است [۳۵]. از تلفیق آن با واژه بین المللی شدن، کارآفرینی بین المللی ایجاد می شود که مفهوم آن را می توان فرآیند کشف، تصویب، ارزیابی و بهره برداری از فرصت در سراسر مرزهای ملی برای ایجاد کالا و خدمات در خارج از مرزهای کشور در آینده دانست [۱۲]. لیکن شرکتی که به دنبال بین المللی کردن عملیات خود می باشد، می بایست در بدو تصمیمی استراتژیک و نوآورانه مبنی بر این که از چه سبکی برای ورود استفاده می کند، اتخاذ نماید. همچنین می بایست بین ریسک زیان و کالاهای مرجوعی و نیز بین تعهد و کنترل حد تعادلی در نظر بگیرد و یک سبک ورودی مناسب دسته بندی امکانات درونی شرکت با توجه به شرایط زیست محیطی کشور خارجی را در نظر بگیرد [۲]. هرچند توافقی بر سر طبقه بندی های پذیرفته شده جهانی وجود ندارد، استراتژی های ورود به بازار می تواند به سه گروه عمده سبک های ورود صادراتی، سبک های ورود قراردادی و سبک های ورود سرمایه گذاری، تقسیم گردد. اولین گروه شامل صادرات مستقیم و غیر مستقیم می شود. در صادرات مستقیم شرکت هدایت صادرات و مسئولیت انجام کل عملیات را بر عهده میگیرد و در صادرات غیر مستقیم شرکت تنها صادرات را بر عهده گرفته و شرکت دیگر مسئولیت هدایت عملیات مورد نیاز را بر عهده می گیرد [۲۸].

گروه دوم توافق نامه هایی بلند مدت و نابرابر هستند که با یک شرکت محلی در بازار خارجی هدف نوشته می شوند. این توافق نامه ها اغلب مربوط به انتقال دارایی های ناملموس مانند علائم تجاری، امتیاز نامه ها و فوت و فن های فناوری می باشند که عموماً به صورت مجزده، امتیازدهی و یا قرار داد های مدیریتی شکل می گیرند [۱۹] و گروه سوم سرمایه گذاری برابر در یک بازار خارجی بوده که خود به دو دسته اصلی، شرکت های تابعه کاملاً متعلق : که در آن شرکت، شرکتی که از قبل در بازار خارجی فعال بوده را می خرد و یا به واسطه ریسک در یک فعالیت جدید سرمایه گذاری می کند و سرمایه گذاری های مشترک: که در آن شرکت همراه با شرکتی دیگر وارد کشور خارجی شده و هر دو خطرات احتمالی و درآمد را شریک می شوند. که عمدتاً تأمین مالی و سرمایه گذاری بین المللی در دو حالت کلی تأمین مالی شرکتی^۵ و تأمین مالی پروژه^۶ صورت می پذیرد، طبقه بندی می شوند. حالت اول تأمین مالی با

المللی می بایست همواره خلاق و نوآور باشند. اما چنانچه شرکتی در ارایه محصولات خود فاقد خلاقیت و نوآوری باشد با کاهش عملکرد روبرو شده و از چرخه رقابت حذف خواهد شد [۹].

از این رو پرداختن به کارآفرینی بین المللی و در رأس آن صادرات، از نظر علمی و عملی در همه کشورها، توسعه صادرات، بهبود تجارت خارجی و روابط اقتصادی در عرصه بین المللی را به همراه داشته که توسعه اقتصادی، تحصیل رشد اقتصادی مداوم، بالا بردن سطح معیشتی و رفاه مردم در شرایط اشتغال و ثبات نسبی سطح قیمت ها و ارزش پول ملی را موجب می گردد. بدین منظور و به دلیل عدم وجود الگوی جهانی مشخصی در زمینه حمایت های مالی دولتی از این بخش و وجود تفاوت در نحوه حمایت بسته به نوع اقتصاد هر کشور، مؤسسات اعتبار صادراتی^۵ شامل: بانک های تخصصی صادرات و واردات (اگزیم بانک ها^۶)، بانک های توسعه صادراتی^۷ و مؤسسات بیمه اعتبار اسنادی^۸ که عمده اهداف این مؤسسات، زمینه سازی حضور صادرکنندگان در بازارهای بین المللی در راستای ارتقای وضعیت رقابتی آنها، تأمین مالی به منظور سرمایه گذاری های بین المللی، تأمین مالی جهت صدور کالا و خدمات، انجام تراکنش های صادراتی، همکاری در راستای ایجاد نوآوری در سطح جهانی، برطرف نمودن شکاف بازار و توانمندسازی در برابر اختلالات بازار با شناسایی بخش هایی از آن که بخش خصوصی قادر یا مایل به ارایه خدمات مالی و پوشش ریسک مناسب نیست، می باشد، خواهند توانست با بهره گیری از فناوری های جدید موجب تغییر اساسی در مدل کسب و کار، نحوه تعامل با مشتریان، نحوه مدیریت عملکرد لایه میانی و لایه پشتیبانی شده و فرآیندهای سنت محور نظام ارزشی را که بیشتر این فرآیندها توجهی به گروه های مشتری نداشته و واحد تحلیل در آن محصول می باشد، به چالش بکشانند. به عبارتی انجام این تغییرات علاوه بر اینکه موجبات حضور بیشتر فعالان اقتصادی در عرصه های بین المللی را فراهم می آورد، در کاهش بیکاری، کسری تجاری و تأثیرگذاری در اقتصاد خرد و کلان کشور نقش به سزایی ایفاء می نماید. از آنجا که این نقش را در کشور در حال حاضر بانک توسعه صادرات ایران ایفاء می نماید و بنا به اذعان خبرگان امر بانکی و به رغم تلاش هایی که تاکنون در جهت طراحی مدل های کسب و کار خدمات بانکی جامع انجام شده است، در عمل شاهد رشد مناسب و پایداری در زمینه توسعه کارآفرینی در سطح بین المللی نبوده ایم، در این پژوهش سعی شده است تا خلاصه موجود با بازنگری و بهینه سازی فعالیت های موجود در بانک، که عمدتاً به دلیل وجود الگوی فکری تجاری، اقتصاد دولتی، تحریم های بین المللی و ... می باشد، از طریق اولویت بندی عوامل مدل کسب و کار بانکی و با نگاه درون به بیرون، بستر مناسبی برای تأثیرگذاری در فعالیت های کارآفرینانه در جامعه در راستای توسعه کارآفرینی بین المللی فراهم آمده تا علاوه بر

5 Export Credit Agencies (ECAs)

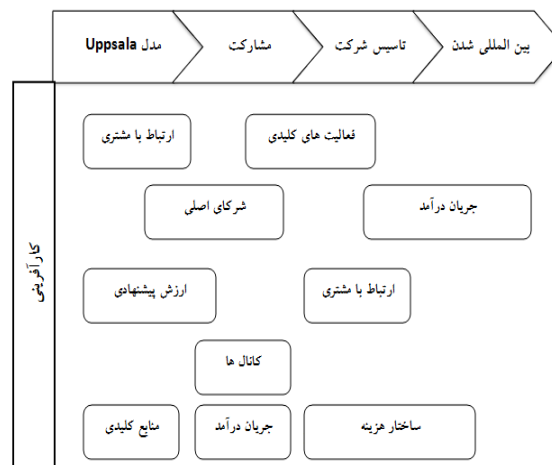
6 Export- Import Banks (EXIM)

7 Export Development Banks (EDBs)

8 Export Credit Insurance Agencies (ECIA)

رضایت مشتری بیان داشته‌اند. تایاوا [۳۳]، جهت گیری بین المللی کارآفرینی را با استفاده از سه بعد نوآوری، ریسک پذیری و کارآیی مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. جونز و همکاران [۱۸]، بیان داشتند که شرکت های جهانی زاد^۱، با تکیه بر ارتباطات خوب شبکه ای، بر خورداری از قابلیت های رقابت در سطح بین الملل و ایجاد هماهنگی میان منابع موجود در آن سوی مرزها تأسیس می شوند. این شرکت ها به شرکت هایی که دارای راهبردهای کارآفرینانه و رهبری فناورانه می باشند، شرکت هایی که متمرکز بر صناعی با فناوری های پیشرفته می باشند، شرکت های کارآفرینانه ای که متمرکز بر رهبری هزینه می باشند و شرکت هایی با عملکرد ضعیف تر از شرکت های موصوف، تقسیم می گردند. سنیک و همکاران [۳۲]، به شبکه های میان شرکت ها با نهادها و کارگزاران دولتی اشاره داشته اند که تصمیمات بین المللی شدن شرکت را تحت تأثیر خود قرار می دهند. آنها در مطالعات خود دریافتند که این گونه شبکه ها نوعی اطلاعات و آگاهی از فرصت های بین المللی شدن موجود را در اختیار شرکت ها قرار می دهند. به عقیده آنها شبکه ها اجازه می دهد تا محصولات به واسطه پیوستگی با برندهای جهانی و در قالب مدیریت آنها یکپارچه شده و این موضوع شرکت ها را قادر می سازد تا محیط تجارت جهانی که دربردارنده اطلاعاتی پیرامون رقبا و آگاهی از استانداردها، پیش نیازها و سطح کیفیت در عرصه بین المللی است، آشنا شوند. براین اساس نسبت به شناسایی سه منبع اصلی شبکه سازی اقدام نمودند که شامل: نهادها، انجمن های تجاری و روابط فردی (مدیران کسب و کارهای کوچک) می باشد. دیمیتراتوس و همکاران [۸]، فرهنگ کارآفرینانه بین المللی مبتنی بر فرصت را با ترکیب شش مؤلفه، گرایش به نوآوری بین المللی، گرایش به یادگیری بین المللی، بازارگرایی بین المللی، نگرش به ریسک بین المللی، گرایش به شبکه سازی بین المللی و وجود انگیزه های بین المللی، تشریح نمودند. اورتیز پالما جانکو [۲۲]، نحوه استفاده از خدمات مبتنی بر اینترنت را در شرکت های بین المللی تازه تأسیس جهانی زاد بررسی نمود. وی معتقد است که در این راه می بایست یک نظریه با چارچوب توسعه یافته به کمک سازه های سه جریان شرکت های تازه تأسیس، خدمات کسب و کار و کارآفرینی در بازار بین الملل مورد ارزیابی قرار گیرد. رودینی و عثمان [۳۰]، معتقدند که جهان به یک سیستم واحد تبدیل شده و توسعه اقتصادی در این اقتصادهای نوظهور سریع تر از آن خواهد بود که با سیاست های قوی، آگاهی، آموزش، همراه با نهادهای حمایت کننده غرب که خود دچار بحران می باشد، همراه شود. همچنین توصیه می نمایند، کارآفرینی به عنوان موتور رشد هر جامعه، از سوی دولت و مؤسسات مالی در کشورهای در حال توسعه، مورد حمایت قوی قرار گیرد تا شرکت ها بتوانند در بحران اقتصادی جهانی باقی بمانند. واگنر [۳۴]، معتقد است که محدودیت در اعتبار می تواند اخلاص در صادرات و یا حتی مانع از صادرات شرکت ها

تعهد کامل بوده و بازپرداخت تعهدات مالی پروژه از طریق کل دارایی های شرکت میسر می باشد و حالت دوم در قالب وام و با تعهد بانک یا بنگاه های اقتصادی صورت می پذیرد. مهمترین مسأله در بین المللی شدن این گونه شرکت ها، وجود انگیزه داخلی می باشد که اندازه، صنعت و سازگاری شرکت، بر فرآیند بین المللی شدن تأثیرگذار است [۱۳]. بدین منظور از ارتباطات شبکه ای، تجارت الکترونیکی، اینترنت و ... یاری می جویند که با مرور در نظریه های کارآفرینی بین المللی، می توان روند مراحل بین المللی شدن را مطابق با شکل (۱) نمایش داد.



شکل (۱): مراحل کارآفرینی بین المللی برگرفته از یافته های محقق

لذا، جهت دستیابی به فرصت های بین المللی شدن، سازمان ها نیازمند تغییرات سریع در مدل های کسب و کار به جای حرکت های بزرگ و آهسته می باشند [۲۳]. که اغلب مدل های کسب و کار موفق در بازار داخلی، نیازمند سازگاری با یک محیط اقتصادی، سیاسی، حقوقی یا فرهنگی در خارج از کشور است [۳]. و ایجاد این چنین سازمان های کارآفرین باعث بهبود عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و نوآوری در محصولات آن می شود و در افزایش توان رقابتی سازمان سازمان در بازارهای پرتلاطم بین المللی بسیار موثر می باشند [۶]. بر این اساس و طی مرور مطالعاتی پژوهش های انجام شده، پائووی و پرپ [۲۴]، با استفاده از مدل آپسالا^۹ و نقد آن، عنوان داشتند که شرکت ها جهت تولید کالا و خدمات در بازار بین المللی می بایست با صرف زمان مناسب و گذر از چهار مرحله، در بازار نفوذ نمایند. مرحله اول: حضور در بازار بدون فعالیتهای صادراتی، مرحله دوم: صادرات با کمک نمایندگان و مرحله سوم: تأسیس شرکت تابعه در بازار خارجی و مرحله چهارم: تولید و ارائه خدمات در بازار بین المللی، می باشد. دایاناندان و دانکر [۷]، سیستم اطلاع رسانی در صادرات و بازاریابی بین المللی را شامل جذابیت ظاهری محصول، علائق مشتری، ایجاد کشش و جاذبه، فرآیند فروش کالا

تعهدات نسبت به یک بازار و فعالیت‌های جاری بنگاه است و فلاح و همکاران [۱۱]، بیان می‌دارند که ظهور فناوری و همچنین جهانی سازی، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا بین‌المللی شدن خود را تسریع کنند. این پژوهش چارچوب مفهومی عوامل مؤثر در بین‌المللی شدن سریع شرکت‌ها را ارائه می‌دهد.

همچنین از رویکرد شبکه و دیدگاه‌های توانایی پویا، پیشنهاد گردیده که کارآفرینی شرکتی به عنوان پیشگام، با قابلیت شبکه‌ای عمل کنند و از نظر السد و همکاران [۱]، سازمان‌های بین‌المللی به طور فعال فناوری‌های جدیدی را برای حمایت از نیازهایشان اتخاذ می‌کنند. که با توجه به گستردگی و منحصر به فرد بودن هر مطلب و ویژگی‌ها و عوامل متنوعی که محققان بدان اشاره داشته‌اند، نسبت به آرایه مدل کسب و کاری جامع و نوآورانه به منظور توسعه کارآفرینی بین‌المللی در نظام بانکی پرداخته شده تا از این طریق و پس از شناسایی عوامل تشکیل دهنده، با اولویت بندی و وزن دهی آنها بتوان در راستای سیاست گذاری تغییر، قدم‌های مثمره ثمری برداشت.

۴- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی مورد استفاده در این پژوهش، شامل ۱۱ مقوله اصلی شامل: استراتژی‌ها، توانایی‌ها، شرکاء، هزینه‌ها، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مقررات احتیاطی، ارزش پیشنهادی به مشتری، درآمد، کانال‌ها، بخش بازار و عوامل محیطی و ۲۴ زیرمقوله تأثیرگذار بر مدل کسب و کار بانکی برآمده از ادبیات تحقیق در حوزه مدل کارآفرینی بین‌المللی، می‌باشد که با نظرسنجی از خبرگان آشنا به مسائل بانکی و تعدیل گزاره‌های مأخوذه بدست آمده است. که این عوامل در شکل (۲) آمده است.

گردد. لیکن شرکت‌هایی که در فراهم آوردن اعتبارات لازم کمترین محدودیت را دارا می‌باشند، کسب و کار صادراتی را انتخاب می‌نمایند. هرچند این امر موجب بهبود سلامت مالی شرکت‌ها نمی‌شود. اموک اسزیدونیا [۱۰]، بیان می‌دارد که کارآفرینی بین‌المللی در استراتژی اروپا در سال ۲۰۲۰ میلادی به عنوان کاتالیزور تولیدات حاصل از فناوری، اجتماع و اقتصاد است. به این معنا که شرکت‌های کوچک و متوسط با جهت‌گیری کارآفرینانه به طور بالقوه بازیگران اصلی این بازی هستند.

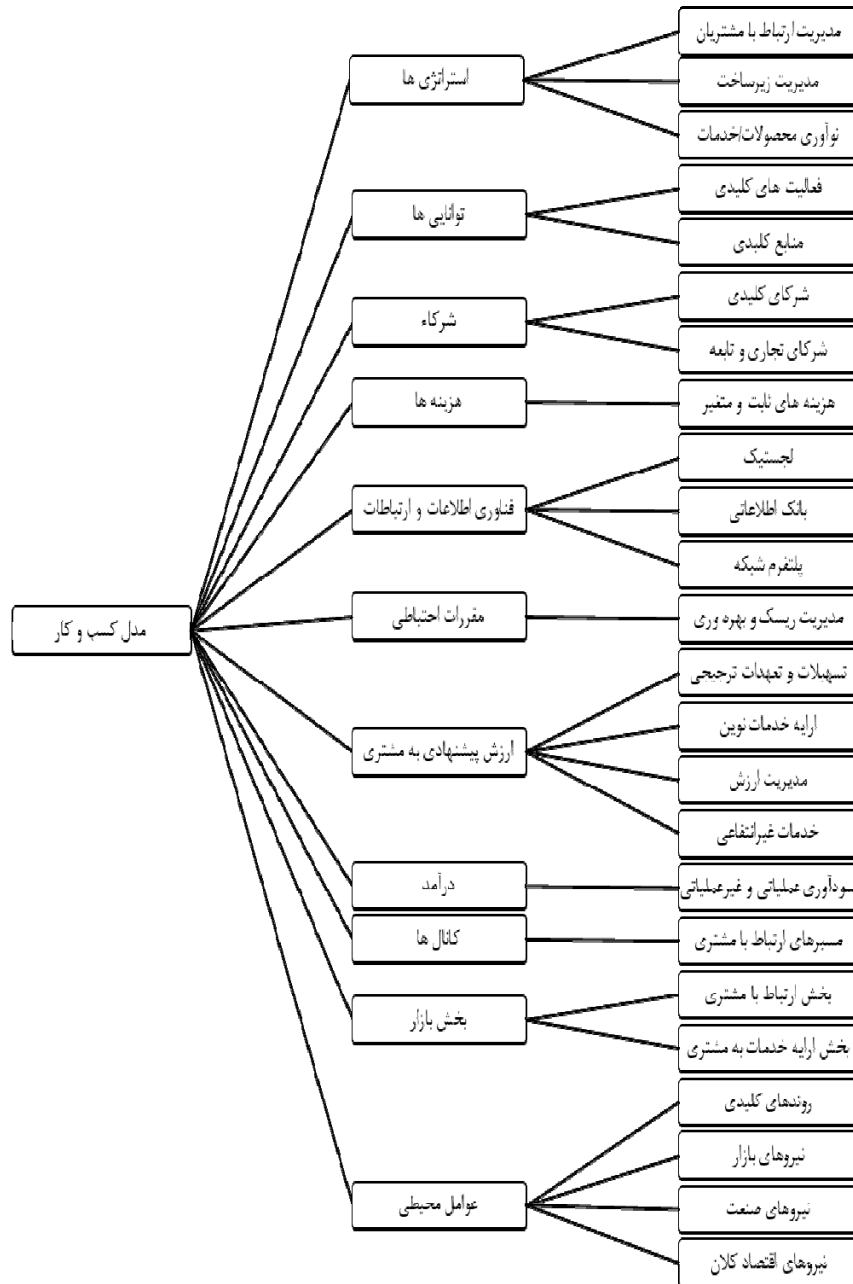
ناوارو-گازسیا و همکاران [۲۰]، ضمن تعریف کارآفرینی صادراتی و همچنین ابعاد آن، تحلیلی تجربی برای تعیین عوامل مؤثر بر کارآفرینی صادراتی و عواقب ناشی از دیدگاه منابع و رویکرد احتمالی آن بر تعداد ۲۱۲ شرکت صادراتی اسپانیایی بعنوان نمونه‌ای از بخش‌های مختلف صنعت صورت پذیرفته است. که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی صادراتی به طور مثبت به عوامل داخلی (مانند: تعهد صادراتی مدیریتی و منابع مربوط به تجربه و ساختار)، به عوامل خارجی (مانند: شدت رقابت و فاصله در بازارمقصد) و همچنین عملکرد صادراتی بنگاه بستگی دارد. که مدیران می‌توانند از این یافته‌ها بهره‌برده تا سیستم‌های تصمیم‌گیری و اقدامات مربوط به فعالیت صادرات و عملکرد صادراتی بنگاه خود را بهبود بخشند.

پراجوگو [۲۵] معتقد است که سازمان موفق در زمینه تولیدات، سازمانی است که به طور مرتب و با توجه به وضعیت بازار از استراتژی‌های نوآوری استفاده کرده تا بتواند بر رقابت عدم اطمینان حاصل از آشفتگی در بازارهای بین‌المللی غلبه کنند. سلمان [۳۱]، حمایت از فعالیت‌های کارآفرینی به عنوان یک ابزار حیاتی برای سرعت بخشیدن به توسعه و رشد از طریق کانال‌هایی همچون آموزش بهتر سطوح، افزایش تحقیق و توسعه، سیاست‌های مالیاتی جذاب و سیاست پولی پایدار را لازم و حیاتی می‌داند. زاچلا و مگنانی [۳۶]، مطالعات کارآفرینی بین‌المللی را در قالب سه روند مطالعاتی دسته‌بندی نموده‌اند. دسته اول: درخصوص بین‌المللی شدن بنگاه‌های نوظهور بین‌المللی، دسته دوم: درخصوص بین‌المللی شدن کلیه بنگاه‌ها با عمر و اندازه‌های متفاوت، نشأت گرفته از فعالیت‌های کارآفرینانه آن‌ها و دسته سوم: درخصوص فعالیت‌های کارآفرینانه بنگاه‌های چندملیتی، می‌باشد.

همچنین آن‌ها معتقدند که کارآفرینی شرکتی یا سازمانی و فعالیت‌های مخاطره‌آمیز بنگاه‌های تثبیت شده می‌بایست در زمره کارآفرینی بین‌المللی مورد توجه قرار گیرد.

اونکلینکس و همکاران [۲۱]، به بررسی نقش سرمایه انسانی در بین‌المللی کردن شرکت‌های کوچک و متوسط می‌پردازد و نشان می‌دهد رابطه قابل توجهی بین انحراف معیار سطح سرمایه انسانی و میزان صادرات شرکت وجود دارد.

جوهانسون و والنه [۱۷]، معتقدند که فرآیند بین‌المللی شدن تابعی از روابط حاکم بر دانش و آگاهی درخصوص بازار، تصمیمات مربوط به سطح



شکل (۲): شاخص‌های تأثیرگذار بر مدل کسب و کار بانکی برگرفته از یافته‌های محقق

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است، چرا که به شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار بر مدل جامع کسب و کار خدمات بانکی با رویکرد توسعه کارآفرینی بین‌المللی می‌پردازد. در این پژوهش به منظور آرایه مدل توسعه کارآفرینی بین‌المللی در گام نخست، ادبیات تحقیق در حوزه مدل‌های کسب و کار بانکی و نیز کارآفرینی بین‌المللی مورد بررسی اجمالی قرار گرفت و مقولات، ابعاد و شاخص‌های مدل شناسایی و استخراج

شدند در گام بعدی نسبت به بومی‌سازی آن در بانک توسعه صادرات ایران بعنوان متولی کارآفرینی بین‌المللی در کشور توسط متخصصان این بانک اقدام بعمل آمد تا مقوله‌های شناسایی شده از ادبیات مورد بررسی و در صورت لزوم حذف یا اضافه و نهایتاً طبقه‌بندی شوند. که این امر تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشته است. و در گام آخر با توجه به محدودیت‌های بودجه در سازمان برای سرمایه‌گذاری، به تعیین اهمیت مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده برای تعیین اولویت در سرمایه‌گذاری پرداخته شد. که با توجه به نیاز دانش و تجربه کافی جهت انجام

که در این رابطه $a_j w$ برتری معیار j را بر بدترین معیار یعنی w نشان می دهد. در این صورت رابطه ذیل برقرار است :

$$a_j w = 1$$

مرحله پنجم: مقادیر بهینه وزن ها $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ محاسبه می گردد.

وزن بهینه برای معیار ها، وزنی است که در آن برای هر زوج $\frac{w_j}{w_i}$ و $\frac{w_i}{w_j}$ رابطه ذیل برقرار باشد :

$$\frac{w_j}{w_i} = a_{ji} \quad \text{و} \quad \frac{w_i}{w_j} = a_{ij}$$

برای برقراری این شرایط برای تمامی j ها، باید راه حلی را یافت که در آن حداکثر تفاوت های مطلق یعنی $|a_{ji} - \frac{w_j}{w_i}|$ و $|a_{ij} - \frac{w_i}{w_j}|$ ، حداقل باشد. با در نظر گرفتن منفی نبودن مقایر و شرایط جمع اوزان، مسأله ذیل حاصل خواهد شد.

$$\begin{aligned} & \min \max_j \{ | \frac{w_j}{w_i} - a_{ji} | , | \frac{w_i}{w_j} - a_{ij} | \} \\ & \text{s.t.} \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ برای تمامی } j \text{ ها} \end{aligned} \quad \text{رابطه (۱)}$$

مسأله یاد شده در رابطه (۱) از نوع غیرخطی بوده و ممکن است جواب های بهینه چندگانه ای ارایه دهد بنابراین می توان آن را تبدیل به مدل خطی نمود [۲۶] ، که در این صورت رابطه (۲) را خواهیم داشت:

$$\begin{aligned} & \min \xi \\ & | \frac{w_j}{w_i} - a_{ji} | \leq \xi \\ & \text{s.t.} \\ & | \frac{w_i}{w_j} - a_{ij} | \leq \xi \\ & \sum_j w_j = 1 \\ & w_j \geq 0, \text{ برای تمامی } j \text{ ها} \end{aligned}$$

با حل مسأله فوق ، اوزان بهینه $(w_1^*, w_2^*, \dots, w_n^*)$ و ξ^* به دست خواهد آمد. که در خاتمه با استفاده از ξ^* ، نسبت سازگاری معرفی می گردد. در این شرایط، هرچه مقدار ξ^* بزرگتر باشد، مقدار نسبت سازگاری بالاتر بوده و مقایسات از قابلیت اطمینان کمتری برخوردار خواهند بود.

۶- یافته های پژوهش

در این بخش به تعیین وزن و اهمیت مقوله ها و زیرمقوله های پژوهش با استفاده از روش بهترین - بدترین مطابق با گام های گفته شده و شاخص های تأثیرگذار بر مدل کسب و کار بانکی که در شکل (۲) آمده است، پرداخته شده است. در گام اول پرسشنامه ای برای مشخص کردن با

چنین رتبه بندی و وجود محدود تعداد خبرگان و ماهیت خبره محور بودن روش های تصمیم گیری چند شاخصه، استفاده از این روش مناسب به نظر می رسد. از بین روش های تصمیم گیری چند شاخصه که تعدادی گزینه با توجه به تعدادی شاخص مورد ارزیابی قرار گرفته تا بهترین گزینه انتخاب شود، روش بهترین - بدترین^۱ که توسط رضایی ارایه شده [۲۷] ، برای این رتبه بندی انتخاب شد. منطق انتخاب این روش این است که به جای مقایسات زوجی تمام شاخص ها با یکدیگر تنها به مقایسه زوجی بهترین و بدترین شاخص با بقیه شاخص ها می پردازد. بنابراین این روش در مقایسه با سایر روش های تصمیم گیری چند شاخصه که از ماتریس مقایسات زوجی کامل استفاده می کنند، دو مزیت عمده کاهش تعداد مقایسات زوجی و قابلیت اتکای بیشتر به نتایج بدست آمده را دارد [۱۶]. که بدین منظور با جمع آوری داده های پرسشنامه روش تصمیم گیری چند شاخصه بهترین - بدترین که توسط ۷ نفر از خبرگان آشنا به امر کارآفرینی بین المللی در بانک توسعه صادرات ایران که همگی دارای تحصیلات دکتری و سابقه کاری بیش از ۲۰ سال می باشند و به صورت هدفمند انتخاب شده اند، اولویت بندی و وزن مقوله ها و زیرمقوله ها مشخص شده است. همچنین در این روش فرمولی برای محاسبه نرخ ناسازگاری به منظور بررسی اعتبار مقایسات در نظر گرفته شده است. که مراحل اجرای بهترین-بدترین در ادامه ارایه شده است :

مرحله اول: تعیین مجموعه شاخص های تصمیم گیری: در این مرحله، معیارهای $\{c_1, c_2, \dots, c_n\}$ که برای دستیابی به یک تصمیم مورد استفاده قرار می گیرند، در نظر گرفته می شود.

مرحله دوم: بهترین (به عنوان مثال مطلوب ترین، مهم ترین) و بدترین (به عنوان مثال کم اهمیت ترین، ناپسند ترین) معیار تعیین می شود. در این مرحله هیچ مقایسه ای انجام نمی شود و شخص تصمیم گیرنده، تنها بهترین و بدترین معیار را به صورت کلی مشخص می نماید.

مرحله سوم: ارجحیت بهترین معیار نسبت به سایر معیار ها با استفاده از اعدادی بین ۱ تا ۹ مشخص می شود. بردار بهترین نسبت به سایرین می تواند به شکل زیر بیان شود.

$$A_B = (a_{B1}, a_{B2}, \dots, a_{Bn})$$

که در آن $a_j w$ برتری بهترین معیار B را برای معیار j نشان می دهد. در این صورت رابطه ذیل برقرار است:

$$a_B B = 1$$

مرحله چهارم: ارجحیت تمامی معیارها نسبت به بدترین معیار با استفاده از اعداد بین ۱ تا ۹ مشخص می شود. که بردار برتری سایرین به بدترین معیار به شرح ذیل خواهد بود :

$$A_w = (a_{1w}, a_{2w}, \dots, a_{nw})^T$$

1 Best Worst Method (BWM)

برای این مدل، درحد بسیار خوبی ارزیابی شده و نشان دهنده اعتبار و سازگاری قابل قبول آن می باشد.
جدول(۲): اوزان و رتبه نهایی مقوله ها و زیرمقوله های مدل کسب و کار

در نظام بانکی

رتبه	مقوله اصلی	وزن	زیرمقوله	وزن نسبی	رتبه در معیار	وزن نهایی	رتبه کل
۱	ارزش پیشنهادی به مشتری	۱/۱۶۴۶	تسهیلات و تعهدات ترجیحی	۱/۰۶۵۸	۱	۰/۱۰۸۳	۱
			ارایه خدمات نوین	۱/۰۴۵۴	۸	۰/۰۷۴۷	
			مدیریت ارزش	۱/۰۵۳۷	۴	۰/۰۸۸۴	
			خدمات غیرانتفاعی	۱/۰۴۱۳	۱۴	۰/۰۶۸۰	
۲	استراتژی ها	۱/۱۳۳۰	مدیریت ارتباط با مشتریان	۱/۰۴۵۶	۷	۰/۰۶۰۶	۷
			مدیریت زیرساخت	۱/۰۵۵۸	۳	۰/۰۷۴۲	
			نوآوری محصولات/خدمات	۱/۰۵۵۹	۲	۰/۰۷۴۳	
۳	بخش بازار	۱/۱۱۳۸	بخش های ارتباط با مشتری	۱/۰۳۹۳	۱۶	۰/۰۴۴۷	۱۴
			بخش ارایه خدمات به مشتری	۱/۰۵۱۴	۵	۰/۰۵۸۵	
۴	توانایی ها	۱/۱۰۹۴	فعالیت های کلیدی	۱/۰۴۶۹	۶	۰/۰۵۱۳	۹
			منابع کلیدی	۱/۰۴۳۴	۱۰	۰/۰۴۷۴	
۵	عوامل محیطی	۱/۱۰۷۱	روندهای کلیدی	۱/۰۴۳۲	۱۱	۰/۰۴۶۳	۱۲
			نیروهای بازار	۱/۰۴۲۳	۱۲	۰/۰۴۵۳	
			نیروهای صنعت	۱/۰۴۱۵	۱۳	۰/۰۴۴۴	
			نیروهای اقتصاد کلان	۱/۰۴۵۱	۹	۰/۰۴۸۳	
۶	هزینه	۱/۰۷۶۸	هزینه های ثابت و متغیر	۱/۰۳۶۰	۱۹	۰/۰۲۷۶	۱۹

اهمیت ترین و کم اهمیت ترین مقوله و زیرمقوله ها بین خبرگان توزیع شد که پس از جمع آوری، نتایج نظرسنجی در جدول(۱) آورده شده است.

جدول (۱): بهترین و بدترین مقوله ها و زیرمقوله ها

خبره	مقوله های اصلی		زیرمقوله ها	
	W(بهترین)	B(بهترین)	W(بدترین)	B(بدترین)
۱	استراتژی ها	B(بهترین)	شرکاء	W(بدترین)
۲	بخش بازار	B(بهترین)	مقررات احتیاطی	W(بدترین)
۳	ارزش پیشنهادی به مشتری	B(بهترین)	شرکاء	W(بدترین)
۴	ارزش پیشنهادی به مشتری	B(بهترین)	شرکاء	W(بدترین)
۵	ارزش پیشنهادی به مشتری	B(بهترین)	شرکاء	W(بدترین)
۶	استراتژی ها	B(بهترین)	شرکاء	W(بدترین)
۷	توانایی ها	B(بهترین)	مقررات احتیاطی	W(بدترین)

در گام بعد به تعیین بردار ارجحیت مهمترین عامل و شاخص نسبت به دیگر عوامل و شاخص ها و بردار ارجحیت دیگر عوامل و شاخص ها نسبت به کم اهمیت ترین عامل و شاخص پرداخته شد. بدین منظور مقایسات زوجی بهترین مقوله با دیگر مقوله ها و مقایسه زوجی دیگر مقوله ها با بدترین مقوله را تشکیل و در اختیار خبرگان قرار گرفته تا به مقایسات زوجی بر اساس طیف ۱ تا ۹ پاسخ دهند. سپس مقایسات زوجی تکمیل شده جهت تعیین وزن وارد الگوریتم روش تصمیم گیری بهترین - بدترین شده و مقادیر وزن ها بر اساس مدل خطی رابطه (۲) به دست می آید. که نهایتاً با استفاده از نرم افزار لینگو^۱ نسبت به حل مدل های خطی برای تعیین وزن هر یک از مقوله ها و زیرمقوله ها اقدام و میانگین آن محاسبه شد. نهایتاً در گام آخر وزن نهایی هر زیر مقوله از حاصل ضرب وزن آن در مقوله مربوطه بدست آمده و رتبه بندی صورت می پذیرد. که مراتب در جدول (۲) آورده شده است. ضمناً از آنجا که براساس روش تصمیم گیری بهترین - بدترین، هر چه مقادیر نرخ ناسازگاری به صفر نزدیک تر باشد، نتایج سازگاری بیشتری دارد، نرخ سازگاری ۰,۰۲۳

1 Lingo

نیاز آن و ... نقش پررنگ تری را ایفاء نموده و با کاهش در تمرکز زدایی در سطح عالی و تفویض اختیارات به سطوح میانی و شعب، هزینه ریسک های مترتبه به مشتریان از جمله ریسک های اعتباری و عملیاتی را تا حد زیادی پوشش داد. که این رویه قطعاً ایجاد تحول در تسریع عملیات برون مرزی مشتری و به موازات آن درآمدهای حاصله برای بانک را در پی خواهد داشت. بنابراین، از آنجا که غالب مدل های کسب و کار به مقوله ایجاد ارزش پرداخته و ارتباط نزدیکی با استراتژی و تاکتیک شرکت ها دارد و همچنین به دنبال ارایه یک رویکرد جامع در زمینه سازماندهی فعالیت های شرکت در بازار می باشد [۵]، می بایست جهت تسریع در توسعه کارآفرینی بین المللی در مدل کسب و کار بانکی، نسبت به تمرکز بر ایجاد ارزش برای مشتری، بهبود استراتژی ها و بخش بازار اقدام گردد. بنابراین نظام بانکی کشور باید با بازنگری در طراحی سازمانی خود به تشریح شبکه ارزشی جدیدی برای مشتریان پرداخته تا دست اندرکاران این شبکه ارزش با توجه به منابع و قابلیت های ممکن بتوانند قدرت بیشتری در شبکه ارزش داشته و استراتژی ها و اهداف خود را به فعل در بیاورند. برای این منظور با تجزیه و تحلیل SWOT (یا ابزارهای دیگر) که یک ابزار اساسی استراتژی ارزیابی است، خواهد توانست نقاط قوت^۱، ضعف^۲، فرصت ها^۳ و تهدیدات^۴ سازمان را تبیین نماید. این امر به مدیران بانکی یاری نموده تا مدل کسب و کار مربوطه را در پاسخ به فرصت ها و تهدیدهای پیش رو در آینده (کوتاه مدت و درازمدت) تغییر داده [۱۴]، و با شناخت استراتژی های ورود به بازار، در فرایند بین المللی شدن بنگاه ها، از جمله: فعالیت های صادراتی، صادرات از طریق نمایندگان مستقل، ایجاد زیرمجموعه های (نمایندگی) فروش خارجی و یا ایجاد کالا و خدمات در بازار بین المللی، نقش محوری بازی نمایند.

هرچند اولویت بندی شاخص های تأثیرگذار بر مدل کسب و کار بانکی در راستای توسعه کارآفرینی بین المللی به پشتوانه تحقیق کیفی و با تجزیه و تحلیل دقیق ادبیات و مصاحبه صورت گرفته با خبرگان مطلع بدست آمده است اما این گونه تحقیقات با محدودیت هایی نیز همراه است. اولاً: ادبیات درخصوص مدل های کسب و کار بانکی بسیار واگرا است و درک آن چالش آفرین می باشد. ثانیاً: کارآفرینی بین المللی یک مفهوم در حال توسعه است که ممکن است تردیدهایی را در مورد تحقیقات کیفی و مدل سازی بوجود آورد. ثالثاً: روش بهترین-بدترین روشی نسبتاً جدید می باشد که علیرغم قابلیت های بسیار، تعداد اندکی از مقالات با این روش اولویت بندی گردیده اند. لذا، تحقیقات آتی باید درصدد غلبه بر این محدودیت ها باشد. که محققان می بایست به ترسیم و تعریف دقیق مفهوم مدل کسب و کار بانکی به عنوان یک مبنای مطالعه تخصصی و مجزا از مفاهیم هم راستا بپردازند. همچنین ضمن پرداختن به توسعه

۷	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۰/۰۷۶۵	لجستیک	۰/۰۳۷۲	۱۸	۰/۰۲۸۵	۱۸
			بانک اطلاعاتی	۰/۰۳۹۴	۱۵	۰/۰۰۳۰۱	۱۶
			پلتفرم شبکه	۰/۰۳۸۵	۱۷	۰/۰۰۲۹۵	۱۷
۸	درآمد	۰/۰۷۰۴	سودآوری عملیاتی و غیرعملیاتی	۰/۰۳۲۲	۲۱	۰/۰۰۲۲۷	۲۰
۹	مقررات احتیاطی	۰/۰۶۱۴	مدیریت ریسک و بهره وری	۰/۰۳۲۳	۲۰	۰/۰۰۱۹۸	۲۱
۱۰	کانال ها	۰/۰۵۲۰	مسیرهای ارتباطی ارایه خدمات	۰/۰۲۶۶	۲۲	۰/۰۰۱۳۸	۲۲
۱۱	شرکاء	۰/۰۳۵۰	شرکای کلیدی	۰/۰۲۲۶	۲۳	۰/۰۰۰۷۹	۲۳
			شرکای تجاری و تابعه	۰/۰۱۸۸	۲۴	۰/۰۰۰۶۶	۲۴

۷- نتیجه گیری

با توجه به نتایج مدل برنامه ریزی خطی روش بهترین - بدترین، مشاهده می گردد از ۱۱ مقوله اصلی مدل کسب و کار خدمات بانکی موصوف که از تحقیق کیفی صورت گرفته بدست آمده، ارزش پیشنهادی به مشتری با وزن ۰،۱۶۴۶، رتبه اول، استراتژی ها با وزن ۰،۱۳۳۰، رتبه دوم و بخش بازار با وزن ۰،۱۱۳۸، رتبه سوم را کسب کرده است و زیرمقوله های تسهیلات و تعهدات ترجیحی، مدیریت ارزش و ارایه خدمات نوین به ترتیب با وزن های ۰،۰۱۰۸۳، ۰،۰۰۸۸۴ و ۰،۰۰۷۴۷، رتبه های اول تا سوم را به خود اختصاص دادند که نتایج حاصل از رتبه بندی مقوله ها و زیرمقوله های مدل کسب و کار بانکی، حاکی از آن است که به منظور توسعه کارآفرینی می بایست به مقوله اصلی ارزش پیشنهادی به مشتریان اعم از صادراتی، دانش بنیان و دانش محور توجه ویژه تری داشت و در اولویت سیاست گذاری نظام بانکی قرار گیرد که این امر تجدید نظر در استراتژی های بانک برای نقش آفرینی در بخش بازار را مطلبد. بنابراین نظام بانکی با تجهیز توانایی های خود خواهند توانست علی رغم وجود مشکلات بوجود آمده از طریق عوامل محیطی، گامی در جهت تسهیل فرآیند کارآفرینی بین المللی بردارند. بدیهی است مشتریان نیز راغب خواهند بود تا با پذیرش هزینه های مترتبه، بتوانند توان رقابتی و جایگاه خود را در بازارهای جهانی بهبود و یا ارتقاء بخشند. از سوی دیگر نقش شرکاء بانک در فرآیند توسعه کارآفرینی بین المللی کم اهمیت ترین عامل بیان شده است. که در اینخصوص با بازنگری در رفتار با مشتری از جمله: تسهیل در قوانین و مقررات، ایجاد بستر مناسب جهت اطلاع رسانی به مشتریان درخصوص بازارهای هدف صادراتی و کالاهای مورد

1 Strength
2 Weakness
3 Opportunities
4 Threats

- [15] Grant, R. M. (2016). **Contemporary Strategy Analysis**. Text and Cases edition. John Wiley & Sons.
- [16] Guo, S., Zhao, H. (2017). **Fuzzy Best-Worst Multi-Criteria Decision-Making Method and Its Applications**. Knowledge-Based Systems, 121, 23-31.
- [17] Johanson, J., Vahlne, J.E. (2017). The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In international business, (pp. 145-154).
- [18] Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K. (2011). **International Entrepreneurship Research (1980-2009): A domain ontology and thematic analysis**. Journal of Business Venturing, 26(6), 632-659.
- [19] Keillor, B.D. (2011). **International Business in the 21st Century**. California: Praeger.
- [20] Navarro-García, A., Schmidt, A.C.M., Rey-Moreno, M. (2015). **Antecedents and Consequences of Export Entrepreneurship**. Journal of Business Research, 68(7), 1532-1538.
- [21] Onkelinx, J., Manolova, T.S., Edelman, L.F. (2016). Human Capital and SME Internationalization: Empirical Evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.
- [22] Ortiz, P. J. A. (2012). **Internationalization of Born Globals: A Business Model Perspective of an Internet-based Service Company**.
- [23] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). **Value Proposition Design: How to Create Product and Services Customer Want**, John Wiley & Sons.
- [24] Paunovi, Z., Prebe, D. (2010). **Internacionalizacija Poslovanja Malih I Srednjih Poduzeca**. Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises.
- [25] Prajogo, D.I. (2016). **The Strategic fit between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance**. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- [26] Rezaei, J. (2015). **Best-Worst Multi-Criteria Decision-Making Method**. *Omega*, 53, 49-57.
- [27] Rezaei, J. (2016). **Best-Worst Multi-Criteria Decision-Making Method: Some Properties and a Linear Model**. *Omega*, 64, 126-130.
- [28] Root, F.R. (1994). **Entry Strategies for International Markets** (PP. 22-44). **NewYork**: Lexington book.
- [29] Roudini, A., Osman, M.H.M. (2012). **Global Economic Crisis and Entrepreneurship Development**. *International journal of Fundamental Psychology & social science*, 2(1), 13-18.
- [30] Shankar, R. K., & Nithyananda, K.V., (2017). **Developing Entrepreneurship Policy in India: Looking for Order in Chaos**. Bookwell Delhi.
- [31] Salman, D.M. (2016). **What is the Role of Public policies to Robust International Entrepreneurial Activities on Economic Growth? Evidence from Cross Countries Study**. *Future Business Journal*, 2(1), 1-14.
- [32] Senik, Z.C., Scott-Ladd, B., Entrekkin, L., Adham, K.A. (2011). **Networking and Internationalization of SMEs in emerging Economies**. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4), 259-281.
- [33] Tayauova, G. (2011). **The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation**. *Procedia-Social and abehavioral Sciences*, 24, 571-578.
- [34] Wagner, J. (2014). **Credit Constraints and Exports: a Survey of Empirical Studies Using Firm-Level Data**. *Industrial and Corporate Change*, 23(6), 1477-1492.
- [35] Wang, Y. K. M., Chung, C. C., Lim, D. S. (2015). **The Drivers of International Corporate Entrepreneurship: CEO Incentive and CEO Monitoring Mechanisms**. *Journal of World Business*.
- [36] Zucchella, A., Magnani, G. (2016). **International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices**. Springer.
- مبانی نظری کارآفرینی بین المللی و تمایز مفهومی آن از مفاهیم مرتبط دیگر، در شفاف سازی مقوله های تشکیل دهنده مدل نظری کسب و کار و ساز و کارهای عملیاتی آن کوشا باشند و به منظور رسیدن به قطعیت در صحت داده های مستخرجه، با استفاده از دیگر روش های تصمیم گیری در اینخصوص اقدام نمایند. در خاتمه به منظور تکمیل بحث کمی، استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری جهت سنجش تأثیر هر کدام از مقوله ها بر مدل کسب و کار بانکی توصیه می شود.
- منابع و مأخذ :**
- [1] Alsaad, A., Mohamad, R., Ismail, N. A. (2017). **The Moderating Role of Trust in Business to Business Electronic ommerce (B2B EC) Adoption**. *Computers in human behavior*, 68, 157-169.
- [2] Alves, S. (2015). **Internationalization Analysis European Market. A Work Project, Preseted as Part of the Requirements for the Award of a Masters Degree in Management from Nova School of Business and Economics**.
- [3] Albaum, G. S., Albaum, G., Duerr, E. (2008). **International Marketing and Export Management**. Pearson Education.
- [4] Armanios, D.E., Easley, C.E., Li, J., Eisenhardt, K.M. (2017). **How Entrepreneurs Leverage Institutional Intermediaries in Emerging Economies to Aquire Public Resources**. *Strategic Management Journal*, 38(7): 1373-1390.
- [5] Basceanu, L.E. (2014). **Business Model Innovation and Value Co Creation, -Based on a single case study on Liz Claiborne-, MSc Business, Language and Culture, Business and Development Studies**, Copenhagen Business School.
- [6] Brettel, M., Chomik, C., Flatten, T.C. (2015). **How Organization al Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs**. *Journal of small business management*, 53(4), 968-885.
- [7] Dayanandan, A., Donker, H. (2011). **Oil Prices and Accounting Profits of Oil and Gas Companies**. *International Review of Financial Analysis*, 20(5), 252-257.
- [8] Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., Nakos, G. (2012). **International Entrepreneurial Culture- Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship**. *International Business Review*. 21 (4), 708-721.
- [9] Durand, R., Grant, R.M., Madsen, T.L. (2017). **The Expanding Domain of Strategic Management Research and the Quest for Integration**. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16.
- [10] Eموke-Szidonía, F. (2015). **International Entrepreneurial Orientation and Performance of Romanian Small and Medium-Sized Firms: Empirical Assessment of Direct and Environment Moderated Relations**. *Procedia Economics and Finance*, 32, 186 – 193.
- [11] Felahat, M., Knight, G., Alon, I. (2018). **Orientations and Capabilities of Born Global Firms from Emerging Markets**. *International Marketing Review*, 35(6), 936-957.
- [12] Fernhaber, S.A., Gilbert, B.A., McDougall, P. P. (2008). **International Entrepreneurship and Geographic Location: an Empirical Examination of New Venture Internationalization**. *Journal of international business studies*, 39(2), 267-290.
- [13] Forsman, H., Rantanen, H. (2010). **Innovation Capacity and Developed Innovation Types in Small Enterprises**. In *ICSB World Conference Proceedings, (p.1)*. International Council for Small Business (ICSB).
- [14] George, G., Bock, A. J. (2011). **The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.