



---

---

***Sustainable Internationalization Pattern in Iranian  
Pharmaceutical Technology-Based Industries: Explaining the  
Actions Taken and Providing the Optimal Model***

***Samineh Soltanzadeh<sup>1✉</sup>, Mehran Rezvani<sup>2</sup>, Ali Mobini Dehkordi<sup>3</sup>, Tayebeh  
Abdoli Mohammad Abadi<sup>4</sup>***

*1- PhD candidate of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.*

*2- Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.*

*3- Associate Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.*

*4- PhD in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.*

***Abstract:***

*International Sustainable Development firms is the ability of society to guide its development towards a desirable international future. Reviewing the literature has shown that, despite the necessity of today's businesses to move towards sustainable internationalization, comprehensive studies have not been conducted.*

*Using a multi-case approach and interview tool, 15 pharmaceutical technology businesses have been interviewed. Both reliability and validity measures of data gathering tool were at a satisfactory level. The results of the interviews during the two-phase coding revealed, five main categories were identified for sustainable internationalization, which are the antecedents sustainable internationalization, including economic, environmental and social that affect sustainable business model and degree of sustainable internationalization , and, on the other hand, these affects internationalization strategies, and all of these factors lead to outcomes of market development, sustainability of relationships in the network and Increase corporate reputation.*

***Keywords:*** *Internationalization, Sustainable Internationalization, Sustainable Business Model, Degree of Sustainable Internationalization, Pharmaceutical Technology Businesses*

- 
- 1. Corresponding author: [samin.soltanzade@gmail.com](mailto:samin.soltanzade@gmail.com)*
  - 2. [m.rezvani@ut.ac.ir](mailto:m.rezvani@ut.ac.ir)*
  - 3. [mobini@ut.ac.ir](mailto:mobini@ut.ac.ir)*
  - 4. [abdoli.t235@gmail.com](mailto:abdoli.t235@gmail.com)*



دوره ۱۴ شماره ۳ (پیاپی ۴۹)  
پاییز ۱۳۹۹

# الگوی بین‌المللی سازی پایدار در صنایع تکنولوژی محور دارویی ایران: تبیین اقدامات صورت گرفته و ارائه مدل مطلوب

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۲/۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۷/۱۲)

دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
دانشیار گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
دانشیار گروه کارآفرینی در فناوری، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
دکتری کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

ثمینه سلطانزاده  
مهران رضوانی  
علی مبینی دهکردی  
طیبه عبدلی محمدآبادی

## چکیده

توسعه پایدار بین‌المللی، توانایی جامعه برای هدایت به سمت آینده مطلوب بین‌المللی می‌باشد. پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی بوده و به روش کیفی با استفاده از رویکرد مطالعه موردی چندگانه، ۱۵ کسب‌وکار تکنولوژی محور دارویی را مورد بررسی قرار داده است. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها به تایید رسیده است. نتایج تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری، ۵ مقوله اصلی را در رابطه با فرآیند بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای فناوری محور دارویی شناسایی کرد. یکی از این مقولات پیشران‌های بین‌المللی‌سازی پایدار می‌باشند، که شامل عوامل اقتصادی، عوامل محیطی و عوامل اجتماعی است که در تعامل با درجه بین‌المللی‌سازی پایدار بر شکل‌گیری راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار نقش دارند. یک مقوله مدل کسب‌وکار پایدار می‌باشد که شامل ارزش پیشنهادی، ارزش دریافتی و ایجاد و تحویل ارزش می‌باشند. و مقوله دیگر راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار می‌باشد که شامل راهبرد عمومی، راهبرد وظیفه ای و ورود می‌باشد و در نهایت مقوله نهایی پیامد بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی محور دارویی می‌باشد که شامل توسعه بازار، پایداری روابط در شبکه و افزایش اعتبار شرکت می‌باشد. این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای مدیران و محققین در خصوص نحوه بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی محور دارویی ایجاد می‌کند.

**واژگان کلیدی:** بین‌المللی‌سازی، بین‌المللی‌سازی پایدار، مدل کسب‌وکار پایدار، درجه بین‌المللی‌سازی پایدار، کسب‌وکارهای حوزه دارو

۱. مسئول مکاتبات: [samin.saltanzade@gmail.com](mailto:samin.saltanzade@gmail.com)

۲. [m.rezvani@ut.ac.ir](mailto:m.rezvani@ut.ac.ir)

۳. [mobini@ut.ac.ir](mailto:mobini@ut.ac.ir)

۴. [abdoli.t235@gmail.com](mailto:abdoli.t235@gmail.com)

## ۱- مقدمه

امروزه بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای کوچک به عنوان یک عامل اصلی در توسعه اقتصادی و رشد واحد اقتصادی بشمار می‌آید. بین‌المللی‌سازی برای توسعه اقتصادی (Jaffe & Pasternak, 1994) و رفاه کشورها و کسب شهرت بین‌المللی (Ruzzier et al., 2007) سودمند بوده و به عنوان یک گزینه استراتژیکی مهم برای رشد واحدهای اقتصادی کوچک می‌باشد. در حقیقت، بین‌المللی شدن شرکت‌ها، فرایندی است که در آن شرکت‌ها به تدریج حضور و مشارکت خود را در بازارهای جهانی افزایش می‌دهند. این فرایند به شرکت‌هایی مربوط می‌شود که به دلایلی مانند اشباع بازارهای داخلی و مواجهه با تهدیدات رقابتی در داخل، تامین بخشی از منابع ارزی مورد نیاز، وجود عوامل تولید ارزانتر در جستجوی فرصت‌هایی برای رشد و توسعه به بازارهای خارجی وارد می‌شوند (Skrt & Antoncic, 2004).

علیرغم تعدد مطالعات موجود در زمینه بین‌المللی شدن شرکت‌ها، تحقیقات نشان می‌دهند که سئوالات باز بسیاری در این خصوص مطرح می‌باشند. در این راستا، سنیک<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، مطرح نموده‌اند که مساله ارائه مدل‌ها و الگوهای بین‌المللی‌سازی پایدار، بویژه در مورد کسب‌وکارهای فناوری محور، بسیار کم در ادبیات مورد توجه قرار گرفته است (Senik et al., 2014). اما تحقیقاتی وجود دارد که به برخی ابعاد این پدیده اشاره می‌کنند. هم راستا با این مورد، کوالسکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) اشاره می‌نماید که شبکه سازی و خوشه‌ها می‌توانند به فرایند بین‌المللی‌سازی پایدار کمک کنند. از طرف دیگر، باید توجه داشت که عمده تحقیقات موجود در این زمینه، در مورد کسب‌وکارهایی غیر از کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری بوده است (برای مثال، Chetty et al., 2014؛ Löfgren, 2014). بنابراین با توجه به این چالش‌ها، مطالعات عمیق در رابطه با بین‌المللی شدن پایدار را در خصوص کسب‌وکارهای تکنولوژی محور ضروری بنظر می‌رسد. چنین مطالعه‌ای می‌تواند مزایای بین‌المللی شدن و پایداری را بطور توأمان تامین نماید (Békés, 2014).

ادبیات موجود نشان می‌دهد تحقیقات در زمینه یکپارچه‌سازی پایداری در کسب‌وکار هنوز در قالب نظری است و یا جنبه‌های خاصی از پایداری شرکتی را نشان می‌دهد (Engert & Baumgartner, 2016). لذا، یاز به مطالعات تجربی و نظری بیشتری در زمینه رویکردها، چالش‌ها و مشارکت‌های مختلف مدل‌های کسب‌وکار پایدار وجود دارد (Dentchev et al., 2016).

علاوه بر وجود کاستی در زمینه مفهوم بین‌المللی شدن پایدار از یک سو و همین‌طور عدم وجود الگویی جامع در این زمینه به ویژه در زمینه کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور ایرانی، تمرکز بر کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور دارویی، می‌تواند منجر به ارائه الگویی گردد که به این کسب‌وکارها در

1 Senik

2 Kowalski

این راستای بین‌المللی‌سازی پایدار کمک برساند. از این رو در مطالعه حاضر، بر آن بوده‌ایم تا با ارائه چنین الگویی، علاوه بر رفع خلاء پژوهشی موجود، زمینه‌ای برای توسعه این نوع کسب‌وکارها فراهم آوریم.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش بین‌المللی‌سازی

مشارکت بین‌المللی یک کسب‌وکار زمانی رخ می‌دهد که یک سازمان با سازمانی خارجی وارد معامله یا همکاری شود (Ruzzier et al., 2007) و بین‌المللی‌سازی با گسترش فعالیت‌های کسب‌وکار به سوی بازارهای بین‌المللی اتفاق خواهد افتاد (Hollensen, 1998). ورود به بازارهای جدید می‌تواند موجب افزایش مشتری گردد و در نهایت بنگاه را قادر به دستیابی به رشد بیشتر می‌نماید. انگیزه‌های مختلفی در حرکت کسب‌وکارها بسوی بین‌المللی شدن وجود دارد از جمله اهداف سود و رشد، منحصرفرد بودن محصول و نگرش مدیران به اینکه بازار داخلی برای کسب‌وکار آنان کفایت نمی‌کند. بین‌المللی‌سازی در واقع به عنوان «گسترش سازمان فراتر از بازار داخلی به سایر مناطق یا کشورها» تعریف شده است (Park, 2018).

مطالعات بسیاری که در حوزه بین‌المللی شدن شرکت‌ها صورت گرفته، به تئوری‌ها و مدل‌های بین‌المللی شدن متعدد و متنوعی منجر شده است. به‌طور کلی، تئوری‌ها و مدل‌های بین‌المللی شدن به‌صورت ذیل قابل دسته‌بندی می‌باشند:

طبق نظر اوایت و مکدوگال<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، معروف‌ترین تئوری بین‌المللی‌سازی مدل یوپسالا می‌باشد. این مدل فرایند بین‌المللی‌سازی را به عنوان مراحل تدریجی دانسته است که بسته به دانش تجربی سازمان از بازارهای خارجی عمل می‌نماید. این تئوری بر آن است که بین‌المللی شدن از کشورهای نزدیک بهم (از نظر جغرافیایی) آغاز می‌گردد. با افزایش تجربه و درک تجارت خارجی، سازمان‌ها جهت ورود به کشورهای دوردست آماده و سطح سرمایه‌گذاری خود را بالا می‌برند. و دو بعد بین‌المللی‌سازی را شامل فاصله فیزیکی و زنجیره ایجاد در نظر گرفته اند.

مدل چرخه عمر محصول (PLC)<sup>۲</sup>: در این مدل بنگاه‌ها زمانی بین‌المللی می‌شوند که محصولات آن‌ها مراحل بلوغ خود را طی کرده و بتوانند محصولات استاندارد را در مقیاس اقتصادی تولید نمایند (Gankema et al., 1997).

<sup>1</sup> Product life cycle

<sup>2</sup> International new ventures

مدل *INV*<sup>1</sup>: بر اساس این مدل ماهیت محصول، هنجارهای صنعت و گرایش‌های مدیران و کارآفرینان آن بنگاه، عوامل و تعیین‌کننده اصلی در بین‌المللی شدن یک بنگاه است ( Zahra, 2005).

مدل تولد جهانی<sup>1</sup>: این مدل کاملاً برعکس مدل‌های فرایندی است و چنین استدلال می‌شود که برخی از شرکت‌ها از همان لحظه تولد، جهانی عمل می‌کنند و الزاماً مراحل بین‌المللی شدن را طی نمی‌نمایند (Weerawardena et al., 2007).

رویکرد شبکه: در این رویکرد، عقیده بر این است که شبکه کسب‌وکاری که یک بنگاه در آن فعالیت می‌کند نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای بر بین‌المللی شدن بنگاه‌ها دارد (Senik et al., 2014).  
مدل‌های فرایندی: این مدل‌ها، بین‌المللی شدن را فرایندی گام‌به‌گام و تدریجی می‌دانند. در این مدل‌ها عقیده بر این است که بنگاه‌ها برای بین‌المللی شدن باید مراحل مختلفی را طی نمایند (Andersen, 1993).

جوهانسون و ویدرشین- پل<sup>2</sup> (۱۹۷۵)، مراحل پایه‌ای برای سازمان‌ها جهت حرکت بسوی بین‌المللی‌سازی را عبارتند از موارد زیر می‌دانند: صادرات پراکنده (فعالیت‌های نامنظم)<sup>3</sup>، راه‌های صادرات (نمایندگان مستقل خارجی)<sup>4</sup>، ایجاد نمایندگی فروش خارجی<sup>5</sup> و واحدهای تولید خارجی<sup>6</sup>. بر اساس این تئوری، یادگیری همراه با تجربه و توسعه دانش اصول اساسی جهت امکان‌پذیری عملیات خارجی می‌باشد (Ferm, 2018).

### درجه بین‌المللی‌سازی

درجه بین‌المللی به عنوان تعدیل‌کننده در صادرات کسب‌وکارها عمل می‌کند. بین‌المللی کردن سازمان‌ها بر اساس مفهوم توسعه پایدار مستمر است. سازمان‌ها به آرامی همراه با سیر تکاملی چرخه حیات محصولاتشان، بین‌المللی می‌شوند. درجه بین‌المللی‌سازی یک کسب‌وکار تکنولوژی محور به عنوان یک ساختار چند وجهی، ترکیبی از مقیاس و دامنه استراتژی صادرات یک شرکت است (Tallman & li, 1996)، مقیاس عملکرد صادراتی شرکت درصد صادرات به کل فروش و دامنه فعالیت‌های صادراتی، گستره مناطق و کشورهای را نشان می‌دهد که شرکت فعالیت می‌کند. این دو مولفه بین‌المللی زیر بنای استراتژی تنوع‌سازی بین‌المللی شرکت هست و ترکیب این دو، درجه بین‌المللی‌سازی شرکت را به منظور توسعه پایدار تعیین می‌کند (Cadogan et al., 2009).

<sup>1</sup> International new ventures

<sup>2</sup> Johanson & Wiedersheim-paul

<sup>3</sup> Sporadic exporting (irregular activities)

<sup>4</sup> Export modes (independent foreign representatives)

<sup>5</sup> Foreign sales subsidiary establishment

<sup>6</sup> Units of foreign production

نکته مهم این است که شرکت‌ها با تغییر درجه بین‌المللی‌سازی نه تنها بخشی از استراتژی داخلی شرکت را تغییر می‌دهد بلکه از پیچیدگی محیط‌ها نیز منشا می‌گیرند. سازمان‌ها با استفاده از فرآیند بین‌المللی، مهارت‌ها، صلاحیت مدیران (یادگیری زبان، فرهنگ و قوانین خارجی‌ها و رقبا) و بازاریابی خود را بهبود می‌بخشند و در نتیجه منجر به مزیت‌های رقابتی می‌شوند. بعلاوه کادوگان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، بیان می‌کنند که یک شرکت بازار محور صادراتی، در یک بازار رقابتی، احتمالاً یک نگرش آموزشی اتخاذ می‌کند که درک آن را از نحوه فعالیت در بازارهای آزاد و رقابتی افزایش می‌دهد و همانطور که درجه بین‌المللی افزایش می‌یابد چنین نگرشی شرکت را تشویق می‌کند که این دانش را به بازارهای صادراتی جدیدتر ببرد که خود این باعث عملکردی پایدار و موفقیت خواهد شد.

در مقابل ممکن است میزان درجه بین‌المللی‌سازی کم باشد، که در آن صورت بازاریابی بر روی عملکرد شرکت تاثیر کمتری داشته و در این جاست که هر چه بازارهای خارجی کمتری وجود داشته باشند که باید تحت نظارت و حاکمیت قرار گیرد، میزان کمتری از رفتار بازارگرایانه صادراتی مورد نیاز است تا ترجیحات مشتری و خدمات صادرکننده تطابق یابد. در غیاب بین‌المللی‌سازی بالا، شرکت‌های تکنولوژی محور با تغییراتی که در کشورهای خارجی رخ می‌دهد هماهنگ نمی‌شوند و خدمات و کالاهای آنها کمتر از استانداردهای جهانی یا بین‌المللی پیروی می‌کند که این خود انتظارات مصرف‌کنندگان را در سطوح پایین تری برطرف می‌کند و در نتیجه، درجه پایین بین‌المللی‌سازی، دستیابی به موفقیت شرکت را به خطر می‌اندازد و همینطور رابطه مثبت بین بازاریابی و عملکرد صادرات شرکت‌های فناوری محور را تضعیف می‌کند و بالعکس (Ortiz et al., 2015).

### مدل کسب‌وکار پایدار

مسائل مربوط به پایداری، همانند نابرابری و وضعیت محیط زیست موجب گذار به سوی نوعی سیستم اقتصادی پایدارتر شده است (Geissdoerfer et al., 2018). جهت تحقق چنین گذاری، کسب‌وکارها دارای بیشترین قابلیت‌ها و منابع می‌باشند (Kramer and Porter, 2011). با این‌حال، پیشرفت‌های تکنولوژی بسوی پایداری فزاینده و بسیاری از سازمان‌ها جهت تحقق اهداف پایداری خود با مشکل روبرو شده‌اند. لذا، نوآوری در مدل کسب‌وکار جهت همراستایی انگیزه‌ها و مکانیزم‌های درآمدی جهت بهره‌گیری از راه‌حل‌های پایدار ضروری بنظر می‌رسند (Rashid et al., 2013). امروزه مفهوم مدل کسب‌وکار پایدار بطور فزاینده‌ای به عنوان منبع مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است (Kramer & Porter, 2011; Nidumolu et al., 2009).

مدل کسب‌وکار پایدار، در حال حاضر در ادبیات موجود توسعه پایدار در مرکز توجه قرار دارد و همچنین در بین متخصصان کسب‌وکار و سیاست‌گذارانی که با سیستم‌های اثرات اجتماعی و اکولوژیکی

<sup>1</sup> cadogan et al

مصرف و تولید درگیر هستند، نیز این موضوع بسیار مطرح می‌باشد. در واقع مدل کسب‌وکار پایدار به دنبال رسیدگی به نیازهای اجتماعی و زیست محیطی و در نتیجه ایجاد ارزش برای مشتری و سازمان است. بطور قابل ملاحظه ای، مدل‌های کسب‌وکار به دنبال ایجاد نوآوری‌هایی در سطح سیستم هستند. طبقه‌بندی‌های مختلفی از مدل‌های کسب‌وکار پایدار در ادبیات موجود می‌باشد از جمله: *Boons and Lüdeke-Freund (2013); Clinton and Whisnant (2014); Wells (2013); Bocken et al., (2016); Bocken, et al., (2019).*

آنچه *Boons and Lüdeke-Freund (2013)* بدان توجه کرده اند که مدل کسب‌وکار می‌تواند به واسطه ورود عناصری چون ارزش پیشنهادی، زنجیره تامین و ارتباط با مشتری و مدل مالی در رابطه با نوآوری پایدار و مدل کسب‌وکار پایدار کمک کند. کسب‌وکارها برای رسیدن به پایداری، باید از ابتکارات اجتماعی و محیطی داوطلبانه فراتر بروند. مدل کسب‌وکار پایدار می‌تواند از مدیران برای درک چگونگی توسعه پایدار شرکت‌ها از طریق ویژگی‌ها و ارزش‌ها، پشتیبانی کند. با توجه به اینکه این مدل با یک هدف خاص پایداری کسب‌وکار است، مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط را برای توسعه پایداری بین‌الملل نشان می‌دهد: شامل سه عنصر اصلی ارزش پیشنهادی (محصول، خدمات، بخش‌های مشتری و روابط)، ایجاد ارزش و تحویل سیستم (فعالیت‌های کلیدی، منابع، فن‌آوری‌ها و ...) و ضبط ارزش (ساختار هزینه و جریان درآمد) است (*Morioka et al., 2014*).

در رابطه با چارچوب مدل کسب‌وکار برای پایداری ارزش پیشنهادی، شرکت‌ها، ذینفعان مانند کارکنان، انجمن‌های تجاری، تامین‌کنندگان، دولت‌ها، سازمانهای غیردولتی، جوامع، بلکه محیط زیست و جامعه مطرح است (*Stubbs and Cocklin, 2008*).

ایجاد و تحویل ارزش پایداری: این مرحله شامل فرآیندهای کسب‌وکار مانند فعالیت‌های اولیه (تدارکات، تولید، تدارکات خارج از کشور، بازاریابی و فروش) و فعالیت‌های ثانویه (زیرساختهای شرکت، مدیریت منابع انسانی، اطلاعات و فن آوری ارتباطات) است. مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار باید نه تنها از نظر اقتصادی بلکه اجتماعی و اقتصادی مورد توجه قرار گیرد (*Lozano, 2012*).

در زمینه پایداری سازمانی، نتایج اقتصادی برای تضمین ارزش پایداری کافی نیست. به همین دلیل توسعه پایدار در محور اهداف جمعی است. به عبارت دیگر در مورد تحقق شاخص ارزش برای کسب‌وکارها و سهامداران داخلی و خارجی آن، نه تنها تأثیرات کوتاه مدت، بلکه عواقب طولانی مدت نیز دارد (*Morioka et al., 2014*).

پویایی تغییرات در تولیدات مکانیسم‌های مدرن در کسب و کارها، مدیریت و عملکرد بالا را ایجاد می‌کند. این عملکرد در طول یک دوره طولانی مدت، منابع مهم کسب و کار را برای تداوم شرکت‌ها فراهم می‌کند. یک مدل کسب‌وکار خوب مدلی است که توانایی تولید نتایج در هر موقعیت از بازار و

علاوه بر آن ویژگی‌های سازگار دائمی را دارا باشد. مقیاس‌پذیری را می‌توان به مفهوم مدل‌های کسب‌وکار برای حفظ عملکرد بالای شرکت تعریف کرد. اطمینان از عملکرد کسب‌وکارها در طولانی‌مدت می‌تواند به ساخت مدل کسب‌وکار پایدار که اغلب با اهداف ذینفعان و سهامداران و تولید مدیریت مبتنی بر ارزش و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است، کمک کند. این درک از کسب و کارها، راه را برای ساختن سازمان‌های ترکیبی که فعالیت‌های تجاری با حرفه‌ی اجتماعی دارند، باز می‌کند (Jabłoński, 2016).

تعاریف ارائه شده از مدل کسب‌وکار پایدار در جدول شماره ۱ نشان دهنده‌ی توجه محققان به حوزه‌های مورد توجه استروالدِر می‌باشد. آنچه که (Osterwalder and Pigneur, 2010) از مدل کسب‌وکار ارائه کرده اند شامل نه حوزه می‌باشد. این نه حوزه عبارتند از: ارزش‌های قابل ارائه، مشتریان هدف، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتریان، پیکربندی ارزش، قابلیت‌ها، شرکا (ذینفعان)، ساختار هزینه و مدل درآمدی.

در ادامه به ارائه برخی از مهم‌ترین تعاریف مدل کسب‌وکار پایدار می‌پردازیم:

جدول ۱: انواع تعاریف مدل کسب‌وکار پایدار (Geissdoerfer et al., 2018)

تعریف	محققان
مدل کسب‌وکار پایدار به دستیابی به پایداری از طریق شش اصل یاری می‌رسانند: بهره‌وری منابع، ارتباط اجتماعی، محلی‌سازی و تعامل، طول عمر، منبع یابی اخلاقی و غنی‌سازی کار.	(Wells, 2013)
مدل‌های کسب‌وکار پایدار، پایداری را عنوان جزء جدایی‌ناپذیر ارزش پیشنهادی سازمان و منطق ایجاد ارزش معرفی می‌نمایند. علاوه بر این، برای مشتریان و جامعه و محیط زیست ارزش ایجاد می‌کنند.	(Abdelkafi and Tauscher, 2016)
مدل کسب‌وکار پایدار را به عنوان ارائه‌ی عناصر، ارتباط بین این عناصر و تعامل آنان با ذینفعان تعریف می‌نمایند که یک واحد سازمانی برای ایجاد، ارائه، کسب و تبادل ارزش پایدار برای ذینفعان سازمان مورد استفاده قرار می‌دهد.	(Geissdoerfer et al., 2018)
<p>فرضیات مربوط به مدل کسب‌وکار پایدار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزش پایدار شامل مزایای اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی می‌باشد که به شکل ارزش مفهوم سازی می‌شوند.</li> <li>• مدل‌های کسب‌وکار پایدار نیازمند نوعی سیستم جریان‌های ارزش پایدار در بین ذینفعان چندگانه از جمله ذینفعان اجتماعی و زیست محیطی می‌باشد.</li> <li>• مدل کسب‌وکار پایدار مستلزم نوعی شبکه ارزش با هدف، طراحی و حاکمیت جدید می‌باشد.</li> <li>• مدل کسب‌وکار پایدار نیازمند توجه سیستماتیک منافع و مسئولیت‌های ذینفعان برای ایجاد ارزش متقابل می‌باشد.</li> <li>• نمود اثرات خارجی از طریق</li> </ul>	(Evans et al., 2017)



تعریف	محققان
سیستم‌های خدمات- محصول، نوآوری را به سوی مدل‌های کسب‌وکار پایدار سوق می‌دهد.	

## بین‌المللی‌سازی پایدار

مفهوم توسعه پایدار در طی سه دهه گذشته تحول بسیاری پیدا کرده است. گرچه مفهوم توسعه پایدار ذاتاً مرتبط به آینده است (Tibbs, 2011). می‌توان گفت که با به بلوغ رسیدن مفهوم توسعه پایدار، رابطه آن با بین‌المللی سازی قوی‌تر شده است (Ramos, 2010). در واقع رسیدن به توسعه پایدار نیازمند به داشتن دورنما در ابعاد مختلف و در سطوح مختلف منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی و قرار دادن آن در فرآیند خط‌مشی گذاری است. پیچیدگی و چند سطحی بودن مسائل اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست‌محیطی و سیاسی در قرن بیست و یکم، رویکرد جدید به توسعه پایدار را ضروری می‌کند (Morrow, 2010).

اضافه شدن مفهوم پایداری به مفهوم بین‌المللی سازی در سه دهه اخیر، در واقع به این دلیل است که مفهوم توسعه عمدتاً با تئوری‌های رشد اقتصادی و نوگرایی متناظر شده است. در این تئوری‌ها عمدتاً تأکید بر اقتصاد بوده و جنبه‌های دیگر مثل حقوق کسب‌وکارهای آینده، مسائل زیست‌محیطی و عدالت اجتماعی نادیده انگاشته شده است.

پایداری کسب وکارها دارای تعاریف متنوعی است، همانطور که می‌توان از تعاریف درک کرد، پایداری شرکت‌ها یک مفهوم تک محور نیست، بلکه دارای سه بعد است: بعد اقتصادی، اجتماعی و محیطی (Kasemir et al., 2003). پایداری اقتصادی به معنای جریان نقدینگی کافی برای رضایت سهامداران است. حفظ بعد محیطی مستلزم حمایت شرکت از منابع محیطی و تلاش برای حفظ تعادل سیستم اقتصادی است که بر بعد اجتماعی تاثیر مثبت دارد (Böhringer and Jochem, 2007).

در یک نگاه کلی می‌توان گفت توسعه پایدار بین‌المللی شرکت‌ها عبارتست از توانایی جامعه در هدایت به سمت آینده مطلوب بین‌المللی. از نگاه دانش‌پژوهان، توسعه پایدار به نگرش مشارکتی با ذینفعان مختلف در فرآیند سیاست‌گذاری و پیاده‌سازی دلالت دارد که در آن منابع عمومی و خصوصی برای توسعه بسیج شده و از دانش، مهارت و انرژی همه گروه‌های اجتماعی که دغدغه آینده زمین و ساکنانش را دارند، استفاده می‌شود (Raskin et al., 2010).

توسعه پایدار موضوع اصلی جهانی بوده و به‌عنوان یک موضوع مهم در رابطه با بخش تولید شرکت‌های تکنولوژی محور به شمار می‌آید (Law, Gunasekaran, 2012).

از آنجا که تجارت بین‌الملل به سرعت در حال توسعه است، در محیط‌های کسب‌وکار بسیار رقابتی امروز، صادرات به طور قابل توجهی برای رشد و بقا شرکت‌ها به یک امر مهم تبدیل شده است.

با افزایش جهانی شدن و بین‌المللی شدن، صادرات راهی برای ورود به بازارهای بین‌المللی، گسترش فروش‌ها و سود آوری است (Morgan III et al., 2004). معمولاً کسب‌وکارها از مدیریت استراتژیک برای داشتن یک چارچوب نظری پایدار برای رسیدن به مفهوم بین‌المللی شدن استفاده می‌کنند. این مفاهیم کسب‌وکارها را قادر می‌سازد به چرا و چگونگی توضیحات برای توسعه پایدار برسند. استفاده از مفهوم یکپارچگی در سطح نظری، روند بین‌المللی را مطلوب می‌سازد. در سطح نظری، نقش اصلی روند بین‌المللی کردن کسب‌وکارها از نظر مفهوم، منابع و صلاحیت‌ها است؛ که منجر به توسعه پایدار در کسب‌وکارهای بین‌المللی است (Laghaoui, 2011). بنابراین با توجه به وضعیت سیاسی - اقتصادی در سال‌های اخیر، شناسایی بهترین و به صرفه‌ترین راهبردها و ورود بیشتر به بازارهای جهانی بیش از پیش اهمیت یافته است.

### کسب‌وکارهای حوزه دارو

صنایع دارویی و تجهیزات پزشکی از مهمترین صنایع در تجارت امروزی بشر به لحاظ اثرگذاری بر سلامت انسان بوده و این صنایع به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین و عظیم‌ترین صنایع جهان مطرح است. در تولید اکثر محصولات صنعت داروسازی از فناوری ساخت بالایی استفاده می‌شود به طوری که این صنعت جزء صنایع بالادستی و دانش بنیان طبقه‌بندی می‌گردد و به واسطه تخصصی بودن، تیراژ تولید مشخص و استفاده از تجهیزات ساخت فناوری بالا، تولیدات این صنعت ارزش افزوده بالاتری در مقایسه با تولیدات سایر صنایع با فناوری پیشرفته دارند (موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۹۲). بنا به گزارش سازمان بهداشت جهانی حجم بازار از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۱۵، از ۳۹۰ میلیارد دلار به ۱۰۷۲ میلیارد دلار افزایش یافته است. در واقع، ارتباط مستقیم این صنعت با سلامت افراد جامعه و توسعه روز افزون کشورها، تقاضا برای دارو و در نتیجه تزریق منابع مالی به این صنعت را افزایش داده است؛ به طوری که بازارهای سنتی دارو از اروپا و آمریکای شمالی به آسیا، آفریقا و آمریکای لاتین نیز گسترش یافته و شرکت‌های تولیدی بیشتری در این صنعت به رقابت می‌پردازند. گستردگی بازار جغرافیایی و همچنین پراکندگی شرکت‌های تولیدی، تقاضای روزافزون برای داروها، صرف هزینه‌های کلان در تحقیق و توسعه آن و تنوع مقررات دولتی در صنعت داروسازی، پیچیدگی این صنعت را گوشزد می‌کند (سلطان زاده و همکاران، ۱۳۹۶).

صنعت داروسازی ایران طی چند دهه گذشته شرایط مختلف و پرنوسانی را پشت سر نهاده است. و با توجه به جایگاه قابل توجهی که در میان سایر صنایع کشور دارد، از نظر بین‌المللی نتوانسته است وضعیت مناسبی را کسب کند. راه حل دولت برای حفظ این صنعت تاکنون وضع تعرفه و جلوگیری از آزادسازی و واردات دارو بوده است، که با وجود صرفه جویی‌های عمده در منابع ارزی، نمی‌تواند به عنوان راه حلی اساسی در بلند مدت مد نظر قرار گیرد (میر احسنی، ۱۳۹۴). در راستای دستیابی به

هدف تحقیق لازم است شرکت‌های فناور در این حوزه با تکیه بر بین‌المللی‌سازی پایدار سعی در برطرف سازی مشکلات موجود نمایند.

چشم انداز آتی صادرات دارویی کشور قرار گرفتن ایران در جمع سه صادرکننده برتر منطقه<sup>۱</sup> OIC است. عمده بازار هدف صادرات داروی ایران متعلق به افغانستان، هند، عراق و اتحادیه کشورهای مستقل (استقلال یافته از شوروی سابق CIS) است، اما اعضای GCC<sup>۲</sup> نظیر اردن، یمن و امارات متحده عربی نیز هر کدام با سهم ناچیزی (حدود ۲٪ از کل صادرات) جزو بازارهای هدف ایران می‌باشند. سه کشور افغانستان، هند و عراق بالاترین حجم صادرات دارویی ایران را به خود اختصاص داده و در حقیقت این سه کشور در مجموع ۵۵ درصد کل صادرات داروی ایران را شامل کرده ایده اند (عباسی و رزمجویی، ۱۳۹۳).

طبق آمار رسمی سازمان توسعه تجارت صادرات غیر نفتی در سال ۹۵، ۳۶۶۱۰ میلیون دلار بوده است که ۱۴۴۹۶ میلیون دلار آن مربوط به این صنعت بوده است. ۱۲۷ میلیون دلار آن مربوط به انواع داروهای انسانی بوده است که در مقایسه با زمان مشابه آن در سال گذشته رشد ۲۸٫۸ درصدی داشته است. و حجم کل صادرات اقلام دارویی مشتمل بر داروهای انسانی، مواد اولیه دارویی، داروهای دامپزشکی و تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی با ارزش ۲۱۰ میلیون دلار رشد ۲۸٫۹ درصدی داشته است. عدم استمرار حضور در بازارهای هدف به دلیل فعالیتهای مستمر و کارشناسی شده شرکت‌های رقیب نظیر ترکیه و اردن در بازارهای همسایه، صادرات این گروه را به مشکلاتی مواجه نموده است. با توجه به برنامه‌های وزارت بهداشت مبنی بر رسیدن به تراز مثبت صادرات با توسعه صادرات، نظارت بر واردات دارو، کاهش واردات و کم شدن وابستگی به داروهای وارداتی به نظر می‌رسد جهش خوبی در سال گذشته در این راستا صورت گرفته است. نظر به نیاز گسترده کشورهای همسایه به دارو و عدم توانایی در تولید داروهای برند بین‌المللی، نیاز به واردات داروهای خاص با کیفیت بالا در این کشورها احساس می‌شود، لذا توجه به صادرات اقلام دارویی با ارزش و فناوری بالا نظیر داروهای بیوتکنولوژیک می‌تواند در گرفتن سهم مجدد در بازارهای سنتی تاثیر بسزایی داشته باشد. همچنین به دلیل رشد تولید در حوزه دارو و کاهش واردات، میزان صادرات دارویی افزایش یافته است.

شرکت‌های فعال در زمینه صنعت داروسازی شامل شرکت‌های تولیدی، واردکننده مواد اولیه و دارو و پخش دارو و تجهیزات دارویی هستند. پژوهش حاضر متمرکز بر شرکت‌های داروسازی است که شامل ۱۴۶ شرکت فعال می‌باشند. این شرکت‌ها ۹۵ درصد حجمی از داروهای موردنیاز کشور را تولید کرده و ۵ درصد بقیه داروهای بی‌نام تجاری (داروهای برند) مستقیماً وارد می‌شوند. از آنجایی

<sup>1</sup> Commonwealth of Independent States

<sup>2</sup> Gulf Cooperation Council

که این داروهای وارداتی، داروهای گران قیمتی هستند نزدیک به ۴۵ درصد هزینه و ارزش بازار داروی کشور را به خود اختصاص می‌دهند. بیش از ۹۰ درصد (ارزشی) از مواد اولیه داروهای تولید داخل نیز از محل واردات تامین می‌گردد. حجم بالای واردات مواد اولیه حکایت از تولید محصولات مشخص دارد و نوآوری محصول اندک است (سلطان زاده و همکاران، ۱۳۹۶). از آنجایی که بنگاه‌ها و فعالیت آنها در شبکه نوآوری بخش دارویی ایران را نمی‌توان معطوف به مرزهای ملی کشور نمود و تنها محیط داخلی را به عنوان فضای شبکه نوآوری دارویی ایران تلقی کرد، شواهد نشان می‌دهد شرکت‌های تولیدکننده، بازرگانی و تأمین‌کنندگان تجهیزات ایرانی با شرکت‌های خارجی از نقاط مختلف جهان (آمریکا، فرانسه، هلند، فنلاند، انگلستان، آلمان، کوبا، روسیه، هند، چین، افریقای جنوبی و...) در تعامل هستند و عمق این پیوندها بیش از یک تعامل تجاری است چرا که در حوزه انتقال دانش فنی و انتقال فناوری، بسیاری از ابعاد فرهنگی، سیاستی و اجتماعی کسب‌وکار نیز منتقل می‌شود، لذا توجه به امر که مرزهای شبکه نوآوری و محیط انتخابی بازیگران این شبکه کجاست؟ پاسخ را بایستی فرامرزی جستجو کرد چرا که در کسب‌وکار این صنعت مرزهای داخلی ایران پاسخگوی نیازهای آن نیست (کارگرشهامت و همکاران، ۱۳۹۵).

### ۳- روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، با توجه به این که هیچ یک از متغیرهای تحقیق مورد دستکاری پژوهشگر قرار نمی‌گیرد (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۸۷) مطالعه‌ای توصیفی می‌باشد. رویکرد مطالعه حاضر، مطالعه موردی چندگانه می‌باشد. ین (۲۰۰۹) در تعریف مطالعه موردی می‌گوید: مطالعه موردی، یک کاوش تجربی است، که از منابع و شواهد چندگانه برای بررسی یک پدیده موجود در زمینه واقعی اش در شرایطی که مرز بین پدیده و زمینه آن به وضوح روشن نیست، یا «چگونه» استفاده می‌کند. مطالعه موردی زمانی برتری می‌یابد که پرسش‌هایی با ادوات استفهام مطرح می‌باشند و نیز زمانی که پژوهشگر کنترلی بر رویداد ندارد و آنگاه که پدیده مورد توجه «چرا» متعلق به زمان معاصر و در بستر زندگی قرار داشته باشد. درخصوص روش تحلیل داده‌ها، ایزنهارت (۱۹۸۹)، معتقد است مرحله تحلیل داده‌ها در مطالعات موردی، قلب سازه تحقیق است و دارای فرآیندی پیچیده است. وی عنوان می‌کند که تجزیه و تحلیل در مطالعات چند موردی فرآیندی است برای شناخت سازه‌های جداگانه و منحصر به فرد هر مورد ارزیابی شده و سپس مقایسه و تلفیق موردها و سرانجام رسیدن به یک الگوی واحد از میان موردهای مطالعه شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را شرکت‌های تکنولوژی‌محور دارویی که طی ۳ تا ۵ سال گذشته اقدام به بین‌المللی‌سازی نموده‌اند، تشکیل می‌دهند. جهت نمونه‌گیری، رویکرد هدفمند، انتخاب گردید. این رویکرد غیراحتمالی زمانی اثربخش است که در پژوهش، نیاز به مطالعه حوزه‌ی فرهنگی مشخص با

افراد مطلع در آن بخش باشد (Dasig Jr, 2014). با توجه به این که کسب و کارهای تکنولوژی محور دارویی مد نظر این مطالعه بوده است، رویکرد نمونه‌گیری مذکور توجیه می‌گردد. در فرایند کیفی پژوهش، داده‌های مورد نیاز از طریق مطالعه و تجزیه و تحلیل اسناد، مشاهده مستقیم، گزارشات موجود در وب سایت شرکت‌ها و مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با ۱۵ شرکت تکنولوژی محور دارویی با رویکرد استقرایی جهت جمعیت و تبیین در یک چارچوب منحصر گردآوری شد. سپس با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، عوامل و سازه‌های پژوهش شناسایی شد. کدگذاری باز عبارت است از فرآیند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی و طبقه‌بندی داده‌ها و کدگذاری محوری نیز به عنوان "فرآیند ارتباط‌دهی طبقات به زیر طبقات می‌باشد. و کد گذاری انتخابی نیز به عنوان فرآیند یکپارچگی و اصلاح تئوری است (Corbin & Strauss, 2008).

برای تعیین روایی پژوهش حاضر نیز از روایی درونی و بیرونی به ترتیب با گردآوری اطلاعات از منابع چندگانه و مصاحبه با افراد کلیدی و همچنین از تئوری‌های موجود به عنوان چارچوب نظری اولیه پژوهش و در انتها یک چارچوب نظری مناسب این پژوهش ارایه شده است. و همینطور ارزیابی پایایی ابزار با استفاده از روش توافق دوکدگذار<sup>۱</sup> ارزیابی گردیده و مقدار آن برابر با ۰/۸۵ حاصل و مورد تایید قرار گرفت. در این مطالعه، از نرم افزار اطلس.تی.آی<sup>۲</sup>، نسخه ۷، برای انجام کدگذاری‌های مذکور بهره گرفته شده است.

#### ۴- یافته‌ها

جدول زیر، ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد شرکت‌کننده در این مطالعه را نشان می‌دهد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

نام شرکت	سابقه فعالیت شرکت (سال)	جنسیت پاسخ دهنده	سابقه کار مصاحبه شونده (سال)	سن مصاحبه شونده (سال)	سطح تحصیلات
Int 1	۱۳	مرد	۳	۳۳	کارشناسی ارشد
Int 2	۲۰	مرد	۱۵	۴۰	کارشناسی ارشد
Int 3	۳۵	مرد	۴۰	۶۳	کارشناسی
Int 4	۳۵	مرد	۱۰	۳۲	کارشناسی
Int 5	۲۲	مرد	۲۵	۴۸	کارشناسی
Int 6	۱۵	مرد	۲۵	۴۸	کارشناسی ارشد

<sup>1</sup> Intercoder reliability

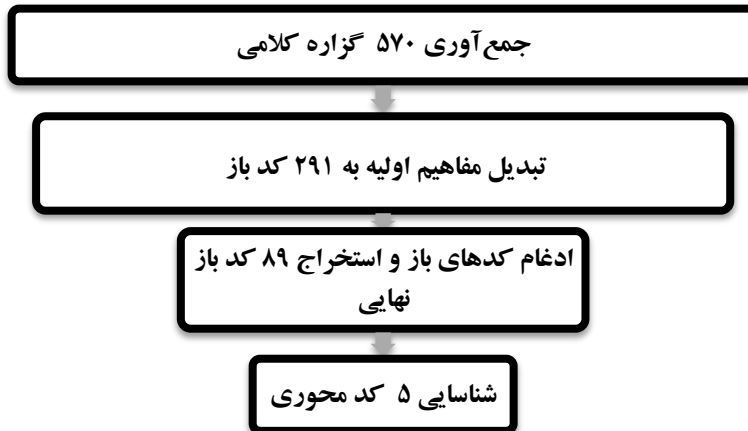
<sup>2</sup> Atlas.ti V7

نام شرکت	سابقه فعالیت شرکت (سال)	جنسیت پاسخ دهنده	سابقه کار مصاحبه شونده (سال)	سن مصاحبه شونده (سال)	سطح تحصیلات
Int 7	۳۰	مرد	۴۰	۶۸	کارشناسی ارشد
Int 8	۸	مرد	۸		کارشناسی
Int 9	۷	مرد	۱۰	۳۳	کارشناسی ارشد
Int 10	۳۱	مرد	۱۴	۳۷	کارشناسی
Int 11	۳۰	مرد	۱۱	۲۸	دانشجوی دکتری
Int 12	۵۰	زن	۱۴	۳۹	کارشناسی ارشد
Int 13	۳۰	مرد	۱۴	۳۴	کارشناسی ارشد
Int 14	۱۲	مرد	۱۴	۴۳	دکتر
Int 15	۲۱	مرد	۹	۳۹	کارشناسی

پس از مرور ادبیات حوزه‌ی بین‌المللی‌سازی پایدار و انجام مصاحبه‌های متعدد با شرکت‌های منتخب، داده‌های حاصل از مصاحبه کیفی جمع‌آوری شد. ابتدا گزاره‌های کلامی در قالب کدهای باز کدگذاری شده و فهرست کدهای ایجاد شده، از نظر برخورداری از همپوشانی معنایی مورد مقایسه قرار گرفته و کدهایی که از چنین ویژگی برخوردار بودند، در یکدیگر ادغام گردیده‌اند. از بین ۲۹۱ کد مقدماتی، تعداد ۸۹ کد باز نهایی حاصل گردیده است. در گام دوم، کدگذاری محوری بر روی کدهای باز نهایی انجام گردیده است. کدگذاری محوری فرآیندی است که طی آن، طبقات شناسایی شده به طبقات با درجه انتزاع بالاتر منتسب می‌گردند و ارتباط بین طبقات کلان تر با زیرطبقات<sup>۱</sup> برقرار می‌گردد (Strauss & Corbin, 1990).

در شکل زیر فرآیند کدگذاری انجام‌شده جهت شناسایی عوامل نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Sub-categories



شکل ۱: فرآیند کدگذاری انجام شده جهت شناسایی عوامل

با توجه به نتایج تحلیل کیفی، پنج کد محوری اصلی پیرامون موضوع پژوهش حاضر استخراج شدند که عبارتند از: پیشران‌های بین‌المللی سازی پایدار، درجه بین‌المللی سازی پایدار، مدل کسب‌وکار پایدار، راهبردهای بین‌المللی سازی پایدار و پیامدهای بین‌المللی سازی پایدار.

جدول زیر نشان دهنده خلاصه نهایی مراحل مذکور می‌باشد:

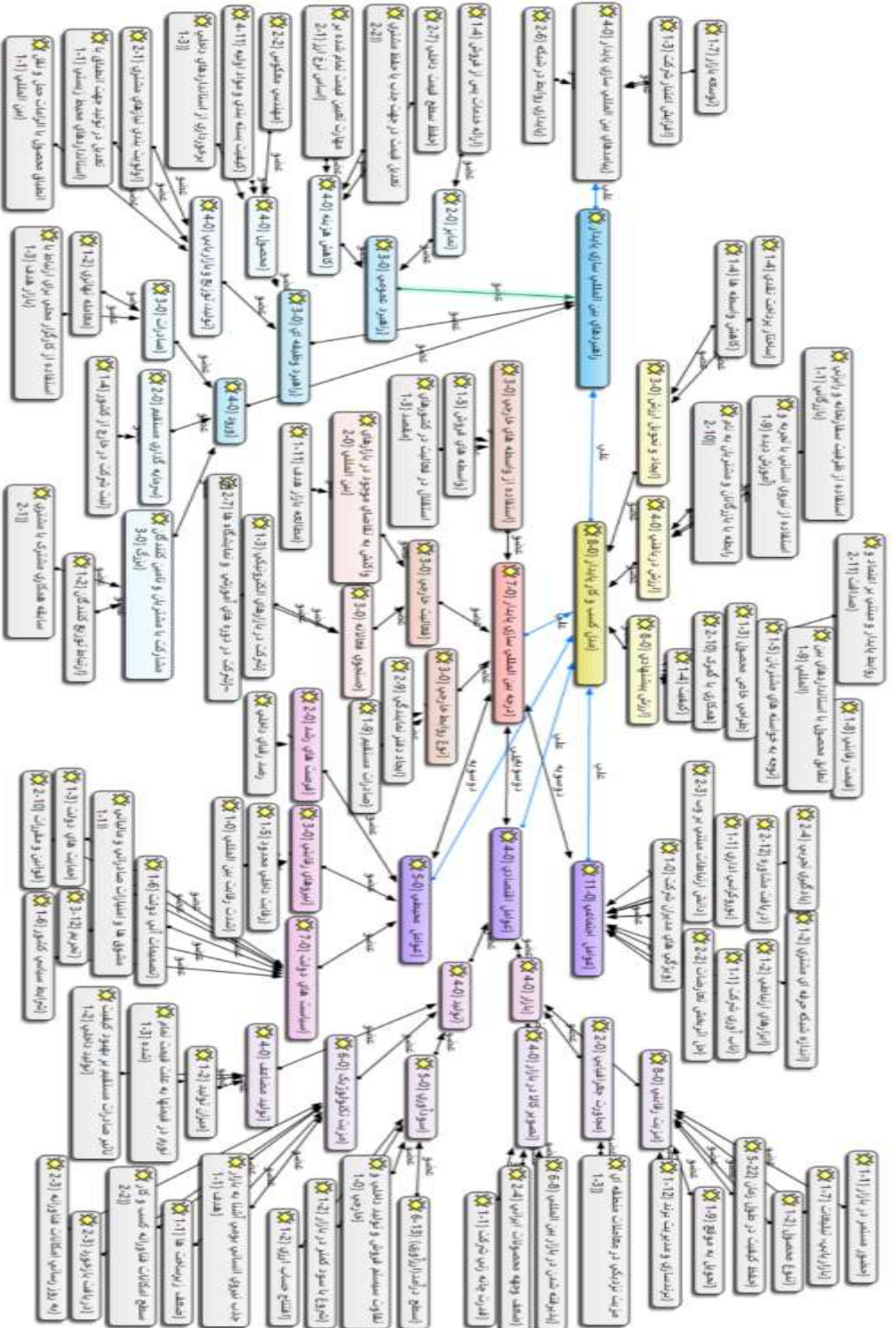
جدول ۳: مراحل کدگذاری باز و محوری

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	
عوامل محیطی		نیروهای رقابتی	رقابت داخلی محدود	
			شدت رقابت بین‌المللی (مزیت‌های هزینه-منطقه)	
		فرصت‌های رشد	رصد رقبا داخلی	
	سیاست‌های دولت			تحریم
				شرایط سیاسی کشور
				حمایت‌های دولت
				مشوق‌ها و امتیازات صادراتی و مالیاتی
				قوانین و مقررات
عوامل اقتصادی	بازار	مزیت رقابتی	تحويل به موقع	
			تنوع محصول - منحصر به فرد بودن محصول	
			حفظ کیفیت در طول زمان	
			برند سازی و مدیریت برند	
			بازاریابی - تبلیغات	
	حضور مستمر در بازار			
		مجاورت	مزیت نزدیکی در معاملات منطقه ای	

تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	
تولید	جغرافیایی	تصویر کالا در بازار	قدرت چانه زنی شرکت	
			ضعف وجهه محصولات ایرانی	
			پذیرفته شدن در بازار بین‌المللی	
	سودآوری			سطح درآمد و ارزآوری
				تفاوت سیستم فروش داخلی و خارجی
				شروع با سود کمتر در بازار
				حساب ارزی
	مزیت تکنولوژیک			جذب نیروی انسانی بومی آشنا به بازار هدف
				ضعف زیر ساخت ها
				بروز رسانی امکانات فناورانه
				دریافت بازخورد
	تولید مضاعف			سطح امکانات فناورانه کسب‌وکار
				میزان تولید
تورم در قیمت‌ها به علت قیمت تمام شده				
عوامل اجتماعی			تاثیر صادرات مستقیم بر بهبود کیفیت تولید داخلی	
			بوروکراسی اداری	
			تاب آوری شرکت	
			ویژگی های مدیران شرکت	
			حل اثربخش تعارضات	
			سابقه همکاری مشترک با مشتری	
			یادگیری تجربی	
			دریافت مشاوره (فنی، مالی، علمی، بازرگانی)	
			ابزارهای ارتباطی (وب سایت شرکت، واتساپ، ایمیل)	
			دانش ارتباطات مبتنی بر وب	
درجه بین‌المللی سازی	نوع ارتباط خارجی		ایجاد دفتر نمایندگی	
			صادرات مستقیم	
	فعالیت خارجی			شرکت در دوره های آموزشی و نمایشگاه‌ها
				جستجوی فعالانه
				شرکت در بازارهای الکترونیکی
			مطالعه بازار هدف	
			واکنش به تقاضای موجود در بازارهای بین‌المللی	



تم	مقوله	زیر مقوله	کدهای باز	
راهبردهای بین‌المللی سازی	استفاده از واسطه‌های خارجی	استقلال در فعالیت در کشورهای مقصد واسطه‌های فروش		
		تمایز	ارائه خدمات پس از فروش	
	راهبرد عمومی	کاهش هزینه	مهارت تعیین قیمت تمام شده بر اساس نرخ ارز	
			تعدیل قیمت در جهت جذب یا حفظ مشتری	
			حفظ سطح قیمت داخلی	
	راهبرد وظیفه‌ای	محصول	کیفیت بسته بندی و مواد اولیه	
			برخورداری از استانداردهای داخلی	
			مهندسی معکوس	
		تولید، توزیع و بازاریابی	انطباق محصول با الزامات حمل و نقل بین‌المللی	
	تعدیل در تولید جهت انطباق با استانداردهای محیط رقابتی			
	ورود	صادرات	اولویت بندی نیازهای مشتری	
			معامله تهاتری	
سرمایه گذاری مستقیم		استفاده از کارگزاری محلی		
		ثبت شرکت در خارج از کشور		
		مشارکت با مشتریان و تامین‌کنندگان بزرگ	سابقه همکاری مشترک با مشتری	
			ارتباط با توزیع کنندگان	
مدل کسب و کار پایدار	ارزش پیشنهادی	کیفیت		
		توجه به خواسته‌های مشتریان		
		تطابق با استانداردهای بین‌المللی		
		قیمت رقابتی		
		طراحی خاص محصول		
		همکای با گمرک		
	ایجاد و تحویل ارزش	روابط پایدار و مبتنی بر اعتماد و صداقت		
		رابطه با بازرگانان و مشتریان به نام		
		استفاده از ظرفیت سفارتخانه و رایزنی بازرگانی		
	ارزش دریافتی	استفاده از نیروی انسانی با تجربه و آموزش دیده		
		ساختار پرداخت نقدی		
		کاهش واسطه‌ها		

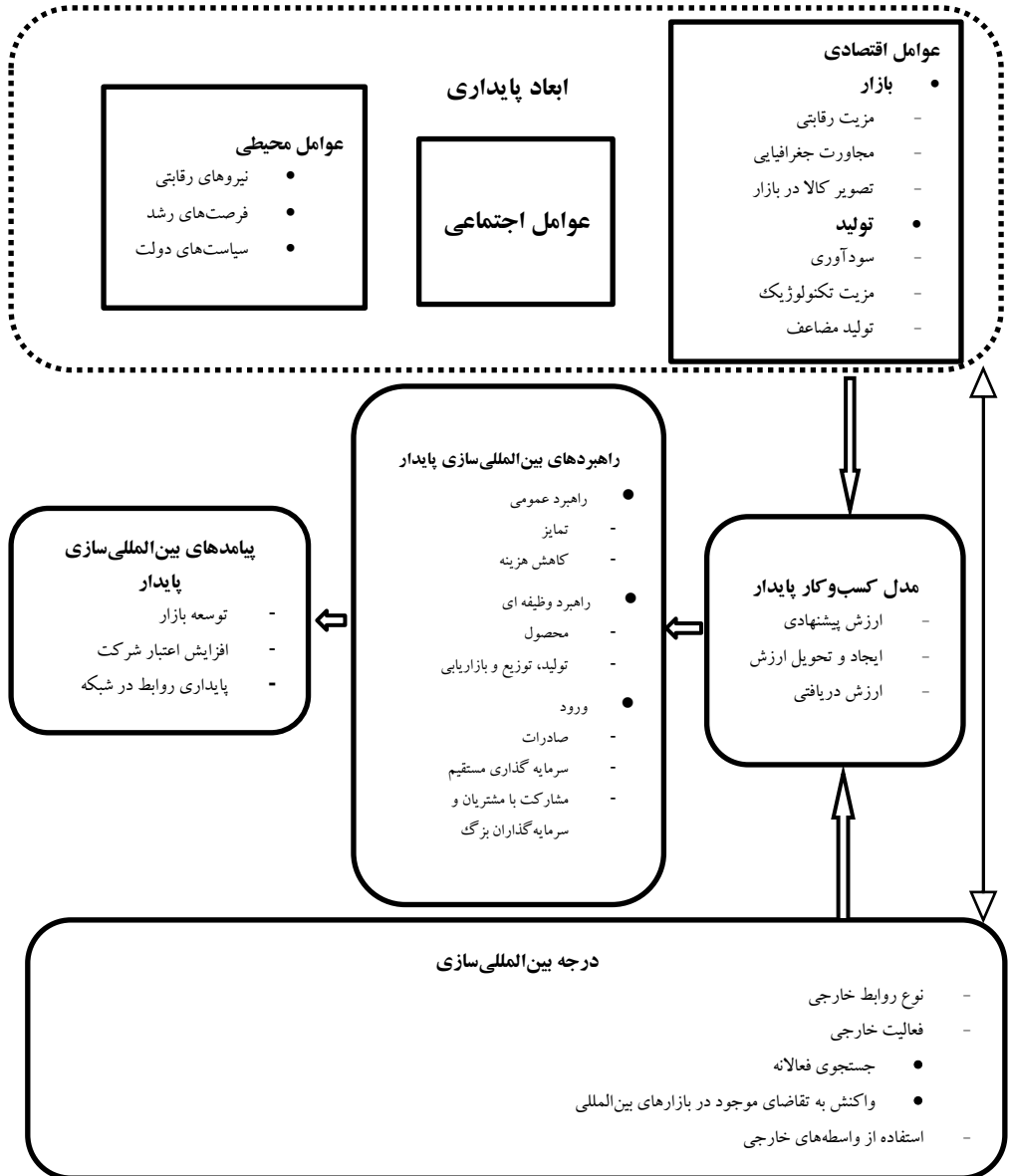


شکل ۳: دسته بندی مقولات و زیر مقولات مستخرج از اطلس تی

در شکل صفحه قبل، خلاصه روابط شناسایی شده در مدل (خروجی نرم افزار اطلس تی)، ارائه گردیده است.

### الگوی نهایی پژوهش

یافته‌های این پژوهش در زمینه بین‌المللی سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی محور را می‌توان در قالب الگو پیشنهادی ارائه شده در شکل ۳ تبیین کرد.



شکل ۳: الگوی نهایی پژوهش

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکار تکنولوژی‌محور دارویی در ایران بوده است. مرور ادبیات پژوهش مشخص نمود که مطالعات پیشین اغلب بر ابعادی همچون نقش شبکه‌سازی و خوشه‌ها در فرایند بین‌المللی‌سازی پایدار (Kowalski, 2014) تمرکز نموده و توجه چندانی به موضوع بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور، صورت نگرفته است (Chetty et al., 2014; Löfgren, 2014). مطالعه حاضر علاوه بر شناسایی عوامل اثرگذار بر اتخاذ راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار، انواع راهبردها و همچنین پیامدهای بکارگیری چنین راهبردهایی را در کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور را نیز مورد شناسایی قرار داده است. پژوهش حاضر مشخص نمود که مجموعه‌ای از عوامل، بر راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار اتخاذ شده توسط کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور تاثیرگذار می‌باشند. این عوامل شامل مولفه‌های اثرگذار بر راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار بوده و طیفی مرکب از عوامل اقتصادی، محیطی و اجتماعی می‌باشند.

برآیند تعامل عوامل مذکور، راهبردهای پایداری برای کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور را به بار می‌آورد که شامل راهبرد راهبرد عمومی (تمایز و کاهش هزینه)، راهبرد وظیفه‌ای (محصول و تولید، توزیع و بازاریابی) و راهبرد ورود (صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم و مشارکت با مشتریان و سرمایه‌گذاران)، مدل کسب‌وکار پایدار (با ارزش پیشنهادی، ارزش دریافتی و ایجاد و تحویل ارزش) و در نهایت درجه بین‌المللی‌سازی (از ۳ مقوله با نوع روابط خارجی، فعالیت خارجی و استفاده از واسطه‌های خارجی تشکیل یافته است البته لازم به ذکر است که مقوله فعالیت خارجی شامل ۲ زیر مقوله جستجوی فعالانه و واکنش به تقاضای موجود در بازارهای بین‌المللی می‌باشد) می‌باشند.

یافته‌های مطالعه حاضر، شکاف موجود در مطالعات پیشین (Dentchev et al., 2016)، از نظر نیاز به وجود مطالعات بیشتر در زمینه‌ی مدل‌های کسب‌وکار پایدار را برطرف ساخته است. علاوه بر این، عوامل شناسایی شده را نیز در قالب طبقه‌بندی جدیدی ارائه شناسایی نموده است. این مطالعه، علاوه بر شناسایی عوامل اثرگذار بر بین‌المللی‌سازی پایدار، ترکیب منحصر به فردی از راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار را شناسایی نموده است. یافته‌های مطالعه حاضر، به ابعاد مدل کسب‌وکار پایدار استروالدردر به عنوان بخشی از راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار اشاره نموده است. علاوه بر این، مطالعه حاضر به معرفی سه شاخص پایداری رفتار بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور پس از به کارگیری راهبردهای بین‌المللی‌سازی پرداخته است. این شاخص‌ها شامل افزایش اعتبار شرکت، توسعه بازار و پایداری روابط در شبکه می‌باشد.

### پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد که:

مطابق با هدف شناسایی پیشران‌های بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور دارویی، یکی از این پیشران‌ها بحث ابعاد پایداری است. شرکت‌هایی که کیفیت خدمات پس از فروش

بالا تر و قوی تری دارند در حوزه فعالیت بین الملل پایدار باقی می‌مانند. مهارت در تعیین قیمت تمام شده رقابتی و بر اساس نرخ و متناسب با سطح قیمت داخلی لازمه چنین کسب‌وکارهایی است. این موارد در مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۲ و ۱۳ اشاره شده است.

همراستا با راهبردهای بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارهای تکنولوژی محور دارویی، بسیاری شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از مهندسی معکوس محصولات پرطرفدار رقبا در تولید محصول پایدارتر، موفق عمل کنند. در خصوص کیفیت مواد اولیه محصولات و بسته بندی نیز این راهبرد صادق است. در مصاحبه‌های ۴، ۸، ۹، ۱۲ و ۱۳ اشاره شده است.

در ارتباط با مدل کسب‌وکار پایدار، ارزش محوری و هسته مرکزی یک کسب‌وکار می‌بایست برخواسته از کیفیت، با توجه به خواسته‌های مشتریان و همچنین مطابق با استانداردهای روز بین‌المللی باشد تا بتوانند یک مدل کسب‌وکار پایدار را ارائه دهند. در مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۸، ۱۲، ۱۰ و ۱۴ بدان اشاره شده است.

و برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

تعیین رابطه بین ابعاد مدل و پیامدها: با بکارگیری تحقیقات توصیفی پیمایشی رابطه بین هر بعد از مدل با پیامدهای مدل به صورت مجزا سنجیده شود.

تبیین مدل مربوط به هر کدام از ابعاد: با توجه به طبقه بندی سلسله مراتبی اجزاء معین شده در هر کدام از ابعاد مدل و وجود روابط احتمالی قوی در بین آنها و شاید پیروی این روابط از الگویی خاص تبیین هر کدام از این حوزه‌ها می‌تواند به عنوان تحقیقات آتی مطرح گردد.

بررسی چگونگی فرآیند بین‌المللی‌سازی پایدار در کسب‌وکارها، نیازمند مطالعات چندمقطعی و طولی است که به دلیل کمبود زمان در این پژوهش تحقق نیافت که می‌تواند توسط پژوهش‌های آتی به آن توجه شود؛

با توجه به اینکه این تحقیق در زمینه کسب‌وکارهای فناوری محور دارویی در ایران انجام شده است پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی سایر صنایع را مورد بررسی قرار دهند؛

## منابع

- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، ا. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگه، ۱۳۸۷.
- سلطان زاده، جواد؛ الیاسی، مهدی؛ بامداد صوفی، جهانیار و کزازی، ابوالفضل. "شناسایی خردبنیان‌های توانمندی نوآوری در شرکت‌های تولید داروی کشور؛ مطالعه چند موردی". نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال یازدهم، شماره ۱ (۱۳۹۶)، صص ۱۶۳-۲۰۶.
- کارگر شهامت، بهمن؛ تقوا، محمدرضا؛ طباطبائیان، سید حبیب اله و صالحی صدقیانی، جمشید. "الزامات شکل‌گیری شبکه نوآوری تحلیلی از قاعده بنگاه داری در بخش دارویی ایران". نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال دهم، شماره ۴ (۱۳۹۵)، صص ۴۹-۹۴.
- عباسی، محسن و رزمجویی، محرم. تحلیل جامع صنعت دارو. انتشارات نوید مهر، چاپ اول، ۱۳۹۳.
- میراحسنی، زهرا. تبیین الگوی اقتصادی زنجیره تولید دارو در ایران. پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۹۴.
- Abdelkafi, N. and Täuscher, K. "Business models for sustainability from a system dynamics perspective". *Organization & Environment*, 29(1), 2016, pp.74-96.
- Andersen, O. "On the internationalization process of firms: A critical analysis". *Journal of international business studies*, Vol. 24, No.2( 1993):209-231.
- Békés, G. "Internationalization and Innovation of Firms: Evidence and Policy Carlo Altomonte". *Tommaso Aquilante, Gábor Békés and Gianmarco Ottaviano Special Paper*, No. 32, 2014.
- Baden-Fuller, C. and Mangematin, V. "Business models: A challenging agenda." *Strategic Organization*. Vol. 11, No.4(2013):418-427.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. "Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models". *Journal of Cleaner Production*, Vol.208 (2019):1498-1512.
- Bocken, N.M., De Pauw, I., Bakker, C. and Van Der Grinten, B. "Product design and business model strategies for a circular economy". *Journal of Industrial and Production Engineering*, Vol.33, No.5(2016):308-320.
- Böhringer, C., & Jochem, P. E. "Measuring the immeasurable—A survey of sustainability indices". *Ecological economics*, Vol.63, No.1(2007): 1-8.
- Boons, F. and Lüdeke-Freund, F. "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda". *Journal of Cleaner production*, Vol.45(2013):9-19.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. "Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization". *Journal of international Marketing*, Vol.17, No.4(2009): 71-89.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín, O. M. "Speed of internationalization: Conceptualization". *measurement and validation. Journal of World Business*, Vol.49, No.4(2014): 633-650.
- Clinton, L. and Whisnant, R. "Model Behavior—20 Business model innovations for sustainability". *SustainAbility*, London.2014.
- Dasig Jr, D. "User Experience of Embedded System Students on Arduino and Field Programmable Gate Array (FPGA). Paper presented at the Proc". of the Second Intl. Conf. on Advances in Applied Science and Environmental Engineering-ASEE. 2014.
- Dentchev, N., Baumgartner, R., Dieleman, H., Jóhannsdóttir, L., Jonker, J., Nyberg, T., Tang, X. "Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges". *Journal of cleaner production*. 2016.
- Eisenhardt, K. M. "Building theories from case study research". *Academy of management review*, Vol.14, No.4(1989):532-550.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. "Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation". *Journal of cleaner production*, Vol.113(2016): 822-834.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E.A. and Barlow, C.Y. "Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models". *Business Strategy and the Environment*, Vol.26, No.5(2017):597-608.

- Ferm, J. *Business model change and internationalization of Finnish cleantech SMEs*. 2018.
- Gankema, H. G., Snuit, H. R., & van Dijken, K. A. "The internationalisation process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory. *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*". (1997): 185-197.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. "Sustainable business model innovation: A review". *Journal of cleaner production*, Vol.198(2018):401-416.
- Hollensen, S. *Global Marketing: A market-responsive approach*. 1998.
- Laghaoui, S. "SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies". *Journal of Innovation Economics Management*, Vol.1(2011):181-196.
- Law, K. M., & Gunasekaran, A. "Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: Motivators and readiness". *International Journal of Production Economics*, Vol.137, No.1(2012):116-125.
- Löfgren, A. "International network management for the purpose of host market expansion: The mediating effect of co-innovation in the networks of SMEs". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.12, No.2(2014):162-182.
- Lozano, Rodrigo. "Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives." *Journal of Cleaner Production* 25 (2012): 14-26.
- Kasemir, B., Jaeger, C. C., & Jäger, J. "Citizen participation in sustainability assessments. *Public Participation in Sustainability Science*". Cambridge University Press, Cambridge, (2003):3-36.
- Kramer, M. R., & Porter, M. "Creating shared value". *Harvard business review*, Vol.89, No.1-2(2011): 62-77.
- Kowalski, R. M., Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Lattanner, M. R. "Bullying in the digital age: A critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth". *Psychological bulletin*, Vol.140, No.4(2014):1073.
- Jabłoński, A. "Scalability of sustainable business models in hybrid organizations". *Sustainability*, Vol.8, No.3(2016): 194.
- Jaffe, E. D., & Pasternak, H. "An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers". *International Marketing Review*. 1994.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of management studies*, Vol.12, No.3(1975):305-322.
- Morrow, K. "Sustainable Development, Major Groups and Stakeholder Dialogue: Lessons from the UN". In *Global Justice and Sustainable Development* ,(2010) 89-107.
- Morioka, S. N., Evans, S., & De Carvalho, M. M. "Sustainable business model innovation: Exploring evidences in sustainability reporting". *Procedia Cirp*, Vol.40(2016): 659-667.
- Morgan III, C. A., Hazlett, G., Doran, A., Garrett, S., Hoyt, G., Thomas, P., Southwick, S. M. "Accuracy of eyewitness memory for persons encountered during exposure to highly intense stress". *International journal of law and psychiatry*, Vol.27, No.3(2004):265-279.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment". *Journal of marketing*, Vol.68, No.1(2004): 90-108.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. "Why sustainability is now the key driver of innovation". *Harvard business review*, Vol.87, No.9(2009):56-64.
- Ortiz, A., Chang, L., & Fang, Y. "International student mobility trends: An economic perspective". *World Education News and Reviews*, Vol.1(2015).
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. "Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers". John Wiley & Sons. 2010.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. "Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures". *MIR: Management International Review*, (1997):85-99.
- Park, S.B. "Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals? ". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No.8(2018):1514-1524.
- Parry, G. and Tasker, P. "Value and servitization: Creating complex deployed responsive services". *Strategic change*, Vol.23No.5-6(2014): 303-315.

- Rashid, A., Asif, F. M., Krajnik, P., & Nicolescu, C. M. "Resource Conservative Manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing". *Journal of cleaner production*, Vol.57(2013):166-177.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. "Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol.24, No.1(2007):15-29.
- Ramos, J. M. "Alternative futures of globalisation a socio-ecological study of the world social forum process (Doctoral dissertation)". *Queensland University of Technology*. 2010.
- Raskin, P. D., Electris, C., & Rosen, R. A. "The century ahead: searching for sustainability". *Sustainability*, Vol.2, No.8(2010): 2626-2651.
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Sham, R. M., & Ayob, A. H. "A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies". *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, Vol.41(2014).
- Skr, B., & Antoncic, B. "Strategic planning and small firm growth: An empirical examination". *Managing Global Transitions*, Vol.2, No.2(2004): 107.
- Stubbs, W., and C. Cocklin. "Conceptualizing a 'sustainability business model'". *Organization & Environment*, Vol.21, No. 2(2008): 103-127.
- Strauss, A., & Corbin, J. *Basics of qualitative research: Sage publications*. 1990.
- Tallman, S. and Li, J. "Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms". *Academy of Management journal*, Vol.39, No.1(1996):179-196.
- Tibbs, H. "Changing cultural values and the transition to sustainability". *Journal of Futures Studies*, Vol. 15 No.3(2011): 13-32.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective". *Journal of World Business*, Vol. 42 No.3(2007):294-306.
- Wells, P. "Sustainable business models and the automotive industry: A commentary". *IIMB Management Review*, Vol.25 No.4(2013): 228-239.
- Yin, Robert K. "Case study research: Design and methods. Sage publications." *Thousand oaks* (2009).
- Zahra, S. A. "A theory of international new ventures: a decade of research". *Journal of International Business Studies*, Vol.36, No.1(2005): 20-28.