

Research Paper

Digital Business Strategy to Enter International Markets Based on the Cloud Computing Paradigm

Somayeh Zangian¹ , Morteza Maleki Minbashrazgah^{*2} , Davood Feiz³ , Azim Zarei⁴ 

¹ M.D. in international marketing Management, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Iran

² Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Iran

³ Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Iran

⁴ Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Iran



10.22080/jem.2022.20978.3492

Received:

February 13, 2021

Accepted:

April 15, 2022

Available online:

December 27, 2022

Abstract

Nowadays, the improvement of the digital economy has progressively changed markets and conditions for suppliers, customers, managers, and entrepreneurs. Digital business environments question static approaches to competing in these markets. Uncertainty and dynamism within the market environment require expanding agility and flexibility of business techniques, particularly entry-level strategies based on the cloud computing paradigm. The purpose of this study is to recognize the dimensions and indicators of DBS and the relationship between them. This research is a kind of mixed exploratory investigation and includes two parts: qualitative (document content analysis) and qualitative-quantitative (structural-interpretive modelling). Within the qualitative section, after evaluating 549 statistical corpus related to the digital sector and foreign market entry strategy, 17 metrics related to the DBS and 4 dimensions (digital architecture, business dynamics, digital business model, and information management) were extracted and encoded. At that point, utilizing the analytical method of interpretive structural modelling, 15 specialists (specialists within the field of digital, marketing and cloud computing) with the method of snowball sampling were asked to decide the connections between the dimensions and components of DBS. The results demonstrated the relationship and engagement between the components and dimensions of digital business strategy, including the field of DBS, scalability of DBS, speed of digital business strategy, and resources of digital business strategy. Then, the relationships between these aspects were interpreted, evaluated, and modelled. Finally, recommendations for developing this dimension in organizations involved in the sector were addressed internationally.

Keywords:

International market entry strategies, Digital Business Strategy (DBS), Digital strategy, Cloud computing

***Corresponding Author:** Morteza Maleki Minbashrazgah

Address: Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan university, Iran

Email: mmaleki80@semnan.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

The advancement of IT, communications, logistics, and transportation on a global and international scale, in particular, reduces economic distances between countries, improves economic integration at the border sense, and enables convergence in the tastes and preferences of international consumers, all of which help to improve international trade, companies' export capabilities, and their ability to recognize demands and sell products to overseas clients (Samiee, 2020: 425; Fantacci, 2019: 93). Hence, it's likely that the sort of exposure to international markets and the ways they're approached will change in the future (Samiee, 2020: 425; Fantacci, 2019: 93). Nonetheless, despite the indicated benefits and the vast investment of companies in IT and digital industries, the lack of domestic and foreign scientific research in this field as a study gap adds to the need for research. Therefore, the purpose of this study is to design an appropriate and comprehensive strategy that helps companies and marketers choose the best choice way to enter international markets based on digital and cloud approaches. In a broader sense, the results of this study effectively identify the dimensions and indicators of the new

concept of DBS necessary to formulate strategies for entering the international markets based on cloud computing.

2. Methods

The method of the present study is descriptive-exploratory. In this research, we first examined the research background, i.e., 549 statistical corpora related to digital, international marketing, and digital marketing from the prestigious journals Emerald (72 articles), Taylor and Francis, Elsevier, Springer, IEEE and other sources (based on content). Then dimensions related to DBS were extracted using the documentary content analysis method.

3. Results

In ISM, the components, indices, and dimensions of DBS were extracted in step 1, a self-interactive structural matrix was developed in step 2, the achievement matrix was designed in step 3, the level of access matrix was developed in step 4, a conical matrix was drawn in step 5, the graph was designed in step 6 and the structural modeling was interpreted. Ultimately, in step 7, the dependency and penetration analysis (MICMAC) was done and the causal relationships of the ISM model were shown in Figure 1.

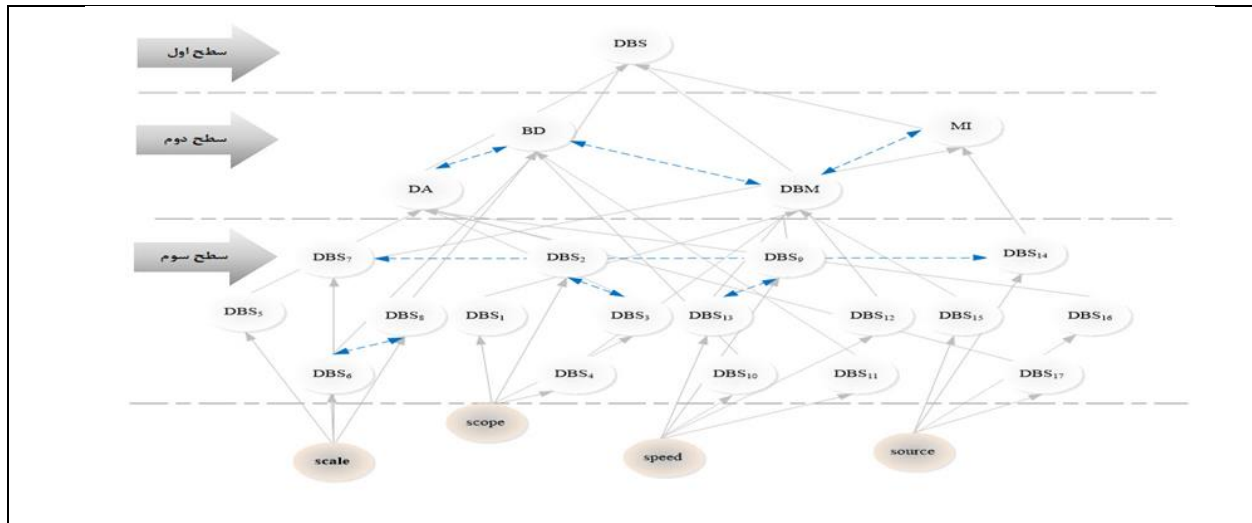


Figure 1 Causal diagram of indicators and dimensions of digital business strategy

In this survey, DBS is influenced by four dimensions of digital architecture (based on IT infrastructure), business dynamics, digital business model, and information management according to interpretive structural modeling procedures. Through these four dimensions, the relationship between other indicators of the research framework and the DBS is developed indirectly. Understanding the behavioral and informational dynamics amongst research indicators might help you better understand how to approach international marketplaces.

4. Conclusion

The interrelationships and interactions between the indicators, as well as their impact on each other are clearly evident in the interpretive structural modeling diagram, allowing for a better grasp of the notion of digital business strategy. Metrics at the third level (lowest chart level) are the most relevant and have the most impact on digital company strategy. Strategic dynamics, network effects, abundance of information, scalability through alignment and partnership, integration of IT strategy and business

strategy beyond functional and process silos, digital business strategy, including digitization of products, services, and information, and business strategy are all included in this model. Product supply speed, decision speed, supply chain coordination speed, network development and compliance speed, product response and supply chain speed in a dynamic ecosystem supply chain are other important criteria. Given the importance of these criteria, companies are encouraged to align their business and IT goals to increase their market share in global markets. Also, by providing training platforms in digital strategies and new technologies such as cloud computing for their employees, firms can eliminate resistance to changes caused by digital transformation. Moreover, they can enjoy the ease of use for employees, enabling them to have fast delivery of services and products to their users by creating a digital culture in their firms.

Funding

“There is no funding support”

Conflict of interest

“Authors declared no conflict of interest”

علمی پژوهشی

استراتژی کسب‌وکار دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌المللی مبتنی بر پارادایم رایانش ابری

سمیه زنگیان^۱، مرتضی ملکی مین‌باش رزگه^{۲*}، داود فیض^۳، عظیم‌اله زارعی^۴

^۱ دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، ایران
^۲ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، ایران
^۳ استاد گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، ایران
^۴ دانشیار گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، ایران

 10.22080/jem.2022.20978.3492

چکیده

توسعه اقتصاد دیجیتال به‌طور فزاینده‌ای، بازارها و شرایط را برای تأمین‌کنندگان، مشتریان، مدیران و کارآفرینان متحول ساخته است و رقابت در محیط‌های کسب‌وکار دیجیتال با رویکرد ایستا و سنتی امکان‌پذیر نیست. عدم اطمینان و پویایی در محیط‌های جدید به‌ویژه در بازارهای بین‌المللی نیازمند افزایش چابکی و انعطاف‌پذیری در استراتژی‌های کسب‌وکار است. هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و شاخص‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌الملل مبتنی بر پارادایم رایانش ابری است. این پژوهش، نوعی پژوهش آمیخته اکتشافی، شامل دو بخش کیفی (تحلیل محتوای اسنادی) و کیفی-کمی (مدل‌سازی ساختاری-تفسیری) است. در بخش کیفی پس از بررسی ۵۴۹ پیکره آماری مربوط به حوزه دیجیتال و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌الملل، ۱۷ شاخص مربوط به استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و ۴ بُعد (معماری دیجیتال، پویایی کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار دیجیتال و مدیریت اطلاعات) از روش تحلیل محتوای اسنادی استخراج و کدگذاری شد. سپس با استفاده از روش تحلیلی مدل‌سازی ساختاری تفسیری از ۱۵ خبره (متخصص در حوزه دیجیتال، بازاریابی و رایانش ابری) با روش نمونه‌گیری گلوله برفی برای تعیین روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده نحوه ارتباط و تعامل میان مؤلفه‌ها و ابعاد استراتژی کسب‌وکار دیجیتال است. در نهایت، به تفسیر مدل، تجزیه و تحلیل سطوح مدل و روابط میان ابعاد پرداخته شد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد در میان عوامل تعیین‌شده، حوزه استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، مقیاس‌پذیری استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، سرعت استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و منابع استراتژی کسب‌وکار دیجیتال به‌عنوان عوامل زیربنایی در استراتژی کسب‌وکار دیجیتال مورد توجه قرار گرفتند و پیشنهادهایی در زمینه بهبود این ابعاد در شرکت‌های فعال در بازار بین‌المللی ارائه شد.

تاریخ دریافت:

۲۵ اسفند ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۲۶ فروردین ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۶ دی ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

استراتژی ورود به بازارهای بین‌الملل، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، استراتژی دیجیتال، رایانش ابری

* نویسنده مسئول: مرتضی ملکی مین‌باش رزگه

آدرس: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد،

مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، ایران

ایمیل: mmaleki80@semnan.ac.ir

۱ مقدمه

به‌منظور تصمیم‌گیری بهتر در تعیین روش‌های مناسب ورود، بایستی آگاهی مدیران خویش را در حوزه دیجیتال نسبت به مفاهیم، ابزارها، استراتژی‌ها و رویکردهای دیجیتال افزایش دهند؛ که شناخت این مضامین کمک بسیاری به درک استراتژی کسب‌وکار دیجیتال جهت ورود به بازارهای بین‌المللی می‌کند، شایان‌ذکر است که مضامین دامنه، مقیاس‌پذیری، سرعت و منابع استراتژی کسب‌وکار دیجیتال نقش رهبری را برای درک محیط رقابتی بیرونی و انتقال بینش‌های حاصل از آن جهت بهره‌گیری از منابع غیرقابل تقلید داخلی برجسته می‌سازد (بهارادواج و همکاران^۵، ۲۰۱۳)، در عصر حاضر بسیاری از شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌الملل تمایل زیادی به خروج از پوسته سنتی خود دارند و قصد دارند تا با بهره‌گیری از روش‌ها و راهبردهای تلفیقی فراتر از این حالت سنتی گام بردارند. همچنین به دلیل ماهیت تعاملی برخی از ابزارهای دیجیتال، ارتباط میان شبکه‌های بازاریابی، ذینفعان و مشتریان با شرکت‌ها تقویت و گسترش می‌یابد و خلق ارزش صورت می‌گیرد. همچنین این ابزارها با تجزیه و تحلیل سریع و پویای مشتری، ردیابی و تعقیب مشتری و درنهایت شناسایی فرصت‌ها به شرکت‌ها کمک شایانی می‌نمایند؛ اما با وجود مزایای مطرح‌شده و سرمایه‌گذاری عظیم بسیاری از شرکت‌ها در حوزه دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات، کمبود پژوهش علمی داخلی و خارجی در زمینه مذکور، به عنوان شکاف مطالعاتی بر ضرورت اجرای این پژوهش می‌افزاید، از این‌رو طراحی استراتژی جامعی که به شرکت‌ها کمک کند تا بر اساس رویکردهای دیجیتال و ابری بهترین شیوه ورود به بازارهای بین‌الملل را گزینش کنند، ضروری است. بنابراین محققین با تمرکز بر روی ضرورت پیاده‌سازی این پژوهش، اقدام به سنجش استراتژی کسب‌وکار دیجیتال به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مهم برای

با فراگیر شدن نقش فناوری اطلاعات در صنایع، حوزه‌های نوپدید، از جمله فرآیندها، عملکردها، محصولات و ارتباطات دیجیتال در کسب‌وکارها، مطرح‌شده و بخشی در حدود ۲۲٪ از اقتصاد جهانی را به خود اختصاص داده‌اند (مانیکا^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). به‌ویژه پیشرفت در زمینه فناوری اطلاعات، ارتباطات، تدارکات و حمل‌ونقل در مقیاس جهانی و بین‌المللی، همچنین کاهش فواصل اقتصادی کشور-ها، ادغام اقتصادی بین مرزی و همگرایی در سلاقی و ترجیحات مصرف‌کنندگان بین‌المللی، به بهبود توانمندی صادراتی شرکت‌ها و قابلیت شناسایی نیازها و فروش محصولات به مشتریان خارجی انجامیده است (سمیعی^۲، ۲۰۲۰؛ ۴۲۵، فنتاچی^۳، ۲۰۱۹؛ ۹۳)، بنابراین می‌توان انتظار داشت که در آینده نیز نوع مواجهه با بازارهای بین‌المللی و شیوه‌های ورود به این بازارها بیشتر از حال حاضر، متأثر از تحولات دیجیتال گردد و شناخت استراتژی‌های مناسب جهت ورود به بازارهای بین‌الملل با رویکرد دیجیتال و مبتنی بر ابزارهای دیجیتال، از الزامات تجارت خارجی برای کسب‌وکارها محسوب شود (ماتیوز و همکاران^۴، ۲۰۱۶؛ ۸۲۱). همچنین با گسترش نقش کاربردی فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیک در حوزه بازاریابی در سال‌های اخیر، توسعه مفاهیم و مضامین مربوط به بازاریابی دیجیتال و بهره‌گیری از رویکردها و ابزارهای آن مورد توجه بسیاری از محققان، مدیران، مشاوران، شرکت‌ها و بازاریابان قرار گرفته است، زیرا این ابزارها و رویکردها منجر به افزایش جذب، ایجاد رضایت و حفظ مشتری با تسهیل تبادلات تجاری و فروش می‌شوند. در واقع دیجیتالی شدن ارزش‌ها و فرصت‌های بسیاری نظیر چابکی، کسب ارزش و مزیت رقابتی در ورود به بازارهای بین‌الملل و حتی جهانی می‌آفریند، بنابراین بسیاری از شرکت‌ها

⁴ Mathews

⁵ Bharadwaj

¹ Manyika

² Samiee

³ Fantacci

ورود به بازارهای بین‌الملل مبتنی بر پارادایم رایانش ابری نمودند.

به‌ویژه اهمیت این موضوع زمانی آشکار می‌شود که بدانیم انتخاب روش‌های ورود به بازارهای بین‌الملل یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین مسائل و تصمیم‌های استراتژیک شرکت‌هایی است که به دنبال رشد، توسعه و بقا در بازارهای فراملی، بین‌المللی و جهانی هستند (رضوانی و گل‌علیزاده، ۱۳۹۰؛ ۱۹۴). چالش و مسئله انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی، به این دلیل است که؛ بقا و حیات شرکت در محیط پویا و رقابتی کنونی درگرو اخذ تصمیمات مناسب و سریع منطبق با تغییرات بازارهای جهانی و بین‌المللی است. تصمیم‌گیری در ارتباط با اخذ استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی به علت ماهیت پویا و پیچیده و تأثیرگذاری متغیرهای متنوع و گوناگون بر شیوه‌های ورود، امری دشوار است، لذا شرکت‌ها با در نظر گرفتن شرایط داخلی و بازارهای خارجی، شیوه‌های ورود خود را با توجه به عواملی نظیر ریسک، بازگشت سرمایه، تعهد منابع و انعطاف‌پذیری تعیین می‌کنند (شیرخدایی، ناصحی‌فر و غلامی، ۱۳۹۲؛ ۶۸)؛ اما اینکه چگونه فناوری دیجیتال می‌تواند به تجارت خارجی کمک نماید به این موضوع برمی‌گردد که؛ شرکت‌ها می‌توانند با کمک ابزارها، دستگاه‌ها و فناوری‌های دیجیتالی شده موانع مختلفی نظیر موانع مربوط به مکان و تجزیه و تحلیل بازارهای خارجی، شناسایی فرصت‌های خارج از کشور و ارتباط و تعامل با مشتریان خارجی را پشت سر بگذارند که به‌طور سنتی به‌عنوان یک مانع جدی تعامل، فعالیت و گسترش شرکت در بازارهای بین‌المللی محسوب می‌شوند (کودوناریس^۱، ۲۰۲۱؛ ۴)؛ زیرا برخلاف روش سنتی که منطبق با فعالیت بازار خارجی است، اتخاذ رویکرد دیجیتال برای بازارهای بین‌الملل، با کاهش هزینه و ریسک در عملیات بازارهای خارجی همراه است، همچنین

معاملات با مشتریان خارجی در این شیوه به‌صورت ساده‌تر صورت می‌گیرد و اثرات بازدارندگی محدودیت‌های مختلف جغرافیایی و روان‌شناختی کاهش می‌یابد، بنابراین به شرکت اجازه می‌دهد تا در بازارهای متنوع، پیچیده و دور بامهارت بیشتری برخورد کنند و از کنترل، محدودیت و سایر موانع تحمیل‌شده از سوی دولت‌ها و نهادهای نظارتی خارجی جلوگیری کند (ونترپ و استروم^۲، ۲۰۱۹؛ ۱۶۹) و این امر برای شرکت‌هایی با منابع محدود به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط که انگیزه، انعطاف‌پذیری و سرعت بهره‌برداری از فرصت‌ها و مقابله با چالش‌های بازارهای خارجی را دارند مؤثرتر و کارآمدتر از هر زمان دیگری است (وانگ^۳، ۲۰۲۰؛ ۵۶۰؛ ادیگوزل^۴، ۲۰۲۰؛ ۸۸). در واقع فناوری‌های جدید دیجیتالی نظیر رایانش ابری، اینترنت اشیا و ... با ارائه کمک قابل توجه در فرآیند جست و جو، هدف-گیری و برقراری ارتباط با مشتریان در هر نقطه از جهان، تحول انقلابی را در نحوه عملکرد شرکت‌ها با خریداران خارجی ایجاد کرده‌اند (ماتیوز و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۸۲۲). تحولات دیجیتال برای شرکت‌هایی که از روش‌های مختلف نظیر ایجاد و پرورش روابط کسب‌وکار با مشتریان در بازارهای مختلف و بازارهای خارجی استفاده می‌کنند و فعال هستند، صرف‌نظر از تمایزات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فرصت‌هایی نظیر جمع‌آوری اطلاعات قابل اعتماد و مفید در مورد خریداران، رقبا و شرایط محیطی در کشورهای مختلف، کسب رویکرد شخصی‌سازی و سفارشی‌سازی مقرون‌به‌صرفه در بازارهای مختلف، مدیریت تعاملات تجاری در آن سوی مرزها را به روشی سریع، کارآمد، ارزان و آسان‌تر فراهم می‌کند و متعاقب این امر برتری رقابتی افزایش و عملکرد مالی بهبود می‌یابد (ملکی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین نحوه اجرای تجارت بین‌الملل از طریق انتقال داده‌های الکترونیکی و پرداخت‌های الکترونیکی تسهیل می‌شود و به صادرات آنلاین نیز کمک می‌شود (ریتر

³ Wang

⁴ Adiguzel

¹ Coudounaris

² Wentrup & Ström

رقابت برای بسیاری از شرکت‌ها شده است و از آنجایی که بسیاری از شرکت‌ها نقش کلیدی را در چرخه اقتصادی یک کشور بازی می‌کنند، عدم توجه به این نیازها آثار غیرقابل جبرانی را ایجاد می‌نماید. همچنین بررسی مطالعات نشان می‌دهد که هر یک از روش‌های ورود، ویژگی‌های خاص خود را دارند لذا باید روشی انتخاب شود که بتواند موفقیت رقابتی شرکت را تقویت کند. از آنجایی که تصمیمات مربوط به روش‌های ورود به بازارهای بین‌الملل برای مدت طولانی اتخاذ می‌گردند، نوع استراتژی‌های انتخابی با توفیق و بقای شرکت در آینده ارتباط قابل توجهی دارد. در عرصه رقابت جهانی، انتخاب شیوه‌های خلاق ورود، حضور طولانی مدت شرکت‌ها را در بازار تضمین می‌کند در این راستا توجه به این امر ضروری است که هدف راهبردی بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه بین‌الملل تأکید بر بازارهای در حال رشد و نوظهور است در واقع این شرکت‌ها به دنبال جای پای محکمی در بازارهای رقابتی هستند (واتسون و همکاران^۵، ۲۰۱۸). بدین‌سان شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌الملل و کسب مزیت رقابتی پایدار و سودآوری بیشتر، به دنبال تغییر مدل کسب‌وکار و استراتژی‌های خود بر اساس فناوری‌های روز و شیوه‌های خلاق رفتند که این امر منجر به ایجاد مفاهیمی نظیر مفهوم رایانش ابری در بازاریابی شد. با وجود اینکه این مفهوم در عصر دیجیتالی امروز کاملاً جدید نیست ولی در صنعت امروزی به یک شعار تبدیل شده است و در حال گسترش است (لیمستیر^۶ و همکاران، ۲۰۱۰). لازم به ذکر است که علت اهمیت پارادایم رایانش ابری در پژوهش حاضر این امر است که این فناوری مزایای بسیاری را در عصر دیجیتال برای بسیاری از کسب‌وکارها فراهم می‌کند و باعث جذب آن‌ها می‌شود و یکی از فناوری‌های نوینی است که زیرساخت بسیاری از فناوری‌های دیگر را ایجاد می‌کند این فناوری باعث کاهش زمان چرخه تولید محصول، گسترش‌پذیری

و پدربین^۱، ۲۰۲۰؛ ۱۸۲). همچنین افزایش روند دیجیتالی شدن فرآیندهای تجاری، محصولات و خدمات، ضرورت استراتژی‌های کسب‌وکار دیجیتال را برجسته‌تر می‌کند. استراتژی‌های دیجیتال و استراتژی‌های کسب‌وکار دیجیتال به شرکت‌ها امکان تمایز از سایر رقبا را می‌دهند (لوکیس، آروانیت و میرتیدیس^۲، ۲۰۲۱؛ یوخنو^۳، ۲۰۲۱)؛ اما با توجه به ضرورت اخذ رویکردهای دیجیتال در ورود به بازارهای بین‌الملل و مزایا و منافع بسیار زیاد آن برای کسب‌وکارها، مطالعات نشان می‌دهند که با وجود رشد زمینه‌های دیجیتال در بازاریابی و مدیریت، هنوز استراتژی مناسبی برای شرکت‌های فعال در زمینه بین‌الملل (به‌ویژه در ایران) وجود ندارد و در صورت عدم وجود چنین استراتژی، استفاده از مفاهیم، تکنیک‌ها و ابزارهای دیجیتال چندان کارآمد نیست. این موضوع با مراجعه به داده‌های عینی حاصل از ابزارهایی مانند گوگل ترندز^۴ در سال‌های اخیر نیز قابل مشاهده است. با توجه به اهمیت این تحولات از یک سمت و دغدغه اصلی بازاریابان در شیوه انتخاب استراتژی مناسب جهت ورود به بازارهای بین‌الملل از سمت دیگر، تدوین استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌الملل مبتنی بر ابزارهای دیجیتال به‌ویژه رایانش ابری به عنوان مسئله اصلی پژوهش حاضر و شکاف تحقیقاتی موجود در مطالعات داخلی و خارجی مطرح می‌شود؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر فقدان الگوی منسجم و جامع استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌الملل در عصر دیجیتال برای شرکت‌های فعال در حوزه بین‌الملل و حتی شرکت‌های داخلی که در آینده قصد ورود به بازارهای بین‌الملل را دارند، است و از سوی دیگر نبود زیرساخت‌های لازم و نیاز و دغدغه بی‌پاسخ شرکت‌ها در حوزه استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌الملل و عدم پاسخگویی به موقع به نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان در عصر دیجیتال باعث ایجاد مشکلات و چالش‌های بسیاری در عرصه

⁴ Google Trends

⁵ Watson

⁶ Leimeister

¹ Ritter & Pedersen

² Loukis & Arvanitis & Myrtilidis

³ Yukhno

ایجاد چابکی و انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت‌ها در محیط رقابتی جهانی می‌شود (لیو^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج این پژوهش می‌تواند به معرفی مفهوم نوین استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و ابعاد و مؤلفه‌های آن به‌عنوان دریچه ورود به بازارهای بین‌المللی کمک نماید.

۲ پیشینه پژوهش

۲٫۱ استراتژی کسب‌وکار دیجیتال

استراتژی کسب‌وکار دیجیتال^۲ نوعی استراتژی سازمانی است که با استفاده از منابع دیجیتالی برای ایجاد ارزش‌های متمایز تدوین و اجرا می‌شود. این تعریف منعکس‌کننده چند مفهوم مهم است: نخست، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال حاصل از به‌کارگیری وسیع و پذیرش فناوری‌های جدید دیجیتال نظیر رایانش ابری، داده‌های بزرگ و غیره است، بدین معنی که فناوری‌های دیجیتال زیرساخت‌های جدید کسب‌وکار را شکل می‌دهند و بر منطق و الگوهای هماهنگی سازمانی جدید در داخل و سراسر شرکت‌ها تأثیر شگرفی می‌گذارند (بهارداواج^۳، ال سوی و پاولو، ۲۰۱۳). دوم اینکه استراتژی کسب‌وکار دیجیتال یک استراتژی سطح شرکتی و تجاری است و یک استراتژی سطح عملکردی قلمداد نمی‌شود؛ این بدان معنی است که این استراتژی از حوزه‌های سنتی عملکرد (مانند لجستیک و خرید) فراتر رفته است و فرآیندهای متنوع و مختلف کسب‌وکار مبتنی بر فناوری اطلاعات (نظیر خریدوفروش الکترونیکی) را ایجاد کرده است (همان، ۲۰۱۳). سوم اینکه هدف اصلی استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، خلق ارزش مناسب برای شرکت از طریق فناوری‌های دیجیتال است، یعنی با بررسی استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، اشکال جدید ایجاد ارزش و تخصیص آن به شرکت‌ها مطرح می‌شود. این ارزش از مدل‌های تجاری

سرویس، مصرف بهینه منابع و کاهش هزینه (به‌ویژه هزینه‌های سرمایه‌ای) می‌شود؛ زیرا با استفاده از سیستم ابری، دیگری نیازی به خریداری تجهیزات گران‌بها، استخدام نیروهای فناوری اطلاعات متخصص برای نگهداری و پشتیبانی از تجهیزات وجود ندارد. این فناوری باعث افزایش امنیت می‌شود و بسیاری از ارائه‌دهندگان سرویس‌های ابری با اعمال مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فن‌آوری‌ها و کنترل‌ها باعث می‌شوند که وضعیت امنیتی سیستم‌های مبتنی بر ابر کسب‌وکار تقویت شود و از داده‌ها، برنامه‌ها و زیرساخت‌ها در برابر تهدیدات احتمالی محافظت می‌کند. امکان بازیابی اطلاعات توسط سرویس رایانش ابری باعث شده است که به یکی از مطمئن‌ترین روش‌های پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات تبدیل شود و مزیت قابلیت اطمینان بالا را فراهم کند. سرویس رایانش ابری در دیتاسنتر امن و بزرگ قابل اجراست و به سرعت به‌روزرسانی می‌شود. این به‌روزرسانی باعث می‌شود تا کسب‌وکار با بهترین سرعت و عملکرد به کار خود ادامه دهد که این موضوع مزیت بهبود عملکرد را برجسته می‌کند و باعث تداوم کسب‌وکار می‌شود. به دلیل انعطاف‌پذیری و سرعت بالای سرویس‌های ابری در صورت هرگونه تغییر در کسب‌وکار و نیازهای شرکت، افزایش و کاهش سرویس‌ها در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام می‌شود و چالش افزایش یا کاهش منابع، در هرزمانی با ویژگی مقیاس‌پذیری سرویس‌های رایانش ابری قابل حل است؛ بنابراین براساس مزایای مطرح‌شده محققین پژوهش حاضر بر روی این پارادایم متمرکز شده‌اند و با بررسی مطالعات صورت گرفته در این حوزه، چالش مطالعات امروزی را چه در حوزه خارجی و چه در حوزه داخلی، عدم توجه به این مفهوم جدید در بازاریابی بین‌الملل مطرح می‌نمایند زیرا این مفهوم باعث تغییر مدل‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌الملل می‌گردد که منجر به

³ Bharadwaj

¹ Liu

² Digital business strategy

ابری معرفی می‌کنند. لذا باید مجدداً به‌طور شفاف به نقش استراتژی فناوری اطلاعات در کسب‌وکار اندیشید. به‌طور مشخص پلتفرم‌های دیجیتال قادر به ایجاد اشکال جدیدی از استراتژی‌های کسب‌وکار شده‌اند (بروگلمن و گرو^۸، ۲۰۰۷). بررسی مطالعات گذشته در مورد سازمان‌ها، کسب‌وکارها نشان می‌دهد که در نحوه برخورد با استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار تمایز قابل توجهی وجود دارد (مورابیتو^۹، ۲۰۱۶). از سوی دیگر امروزه نوآوری ناشی از دیجیتالی شدن کسب‌وکارها باعث تحول در کسب‌وکار به‌واسطه تلفیق فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار شده است که این امر نقش بسزایی در شکل‌گیری و تولد اصطلاح استراتژی کسب‌وکار دیجیتال دارد (بهارداواج و همکاران، ۲۰۱۳).

۲٫۲ چارچوب استراتژی کسب‌وکار دیجیتال

بهارداواج و همکاران (۲۰۱۳) چهار مضمون کلیدی برای مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال شامل (۱) دامنه، (۲) مقیاس‌پذیری، (۳) سرعت و (۴) منابع استراتژی کسب‌وکار دیجیتال را مطرح کردند (کیتسیوس و کاماریوتو، ۲۰۱۹؛ بومان و لوسی، ۲۰۲۰؛ لاکاجو و سرانو، ۲۰۱۷). بر این اساس می‌توان گستره‌ای از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در ورود به بازارهای بین‌المللی را ذیل این چهار حوزه مطرح و بررسی نمود:

۱) دامنه کسب‌وکار دیجیتال: چگونه می‌توان مرزهای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال را ترسیم و به بهترین نحو از این حوزه استفاده کرد؟ درک حوزه استراتژی کسب‌وکار دیجیتال به درک روابط آن‌ها با شرکت‌ها، صنایع، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و محیط بیرونی و چگونگی تأثیرگذاری استراتژی

چندجانبه، مدل‌های تجاری هماهنگ در شبکه‌ها و کنترل معماری صنعت دیجیتال ناشی می‌شود (وسل^۱ و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۴). از طرف دیگر ایجاد مزیت رقابتی در ماهیت کسب‌وکار دیجیتالی است و مزایای رقابتی در دیجیتال‌سازی، عمدتاً مربوط به استراتژی‌های کسب‌وکار، فرهنگ‌سازمانی و توسعه استعدادها بجای مسائل فنی هستند (چی و همکاران^۲، ۲۰۱۸).

براساس مطالعات چی و همکاران (۲۰۱۸)، قابلیت‌های مدیریتی و قابلیت‌های عملیاتی به‌عنوان ابعاد اصلی از استراتژی کسب‌وکار دیجیتال مطرح شده‌اند (اکو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). در طول سه دهه اخیر، دیدگاه غالب استراتژی فناوری اطلاعات، استراتژی در سطح عملکرد بوده است که باید با استراتژی کسب‌وکار شرکت مطابقت داشته باشد (وودارد و همکاران^۴، ۲۰۱۳). تفکر هم‌راستایی استراتژی فناوری اطلاعات به‌عنوان یک استراتژی سطح عملکرد با استراتژی کسب‌وکار بیشتر تابع استراتژی کسب‌وکار است که عمدتاً در چندین زمینه تحقیقاتی نظیر باز طراحی فرآیند کسب‌وکار، سیستم‌های داخلی و درون شرکتی، ارزش تجاری فناوری اطلاعات، برون‌سپاری فناوری اطلاعات منعکس شده است (چان^۵ و ریچ، ۲۰۰۷).

فناوری‌های دیجیتال ساختار روابط اجتماعی را برای مصرف‌کننده و فضای سازمانی با شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های اجتماعی دگرگون ساخته است (سوسارلا و تن^۶، ۲۰۱۲). علاوه بر این محصولات و خدمات به‌طور فزاینده‌ای از فناوری‌های دیجیتال تاثیر پذیرفته‌اند (اورلیکوفسکی^۷، ۲۰۰۹). سرانجام، پیشرفت‌های نمایی در قابلیت عملکرد و قیمت محاسبات، ذخیره‌سازی، پهنای باند و برنامه‌های کاربردی نرم‌افزاری مشاهده می‌شوند که نسل بعدی فناوری‌های دیجیتال را برای تحویل از طریق رایانش

⁶ Susarla and Ta

⁷ Orlikowski

⁸ Burgelman and Grove

⁹ Morabito

¹ Wessel and et al.

² Chi and et al.

³ Ukko

⁴ Woodard

⁵ Chan

و متنوع می‌سازد (خانبویی و بولماکول^۲، ۲۰۱۹). (۳)
سرعت کسب‌وکار دیجیتال: به طور کلی سرعت و زمان به‌عنوان محرک اصلی مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها پذیرفته می‌شود، این نقش در تجارت دیجیتال به واسطه پتانسیل‌های موجود حتی عمیق‌تر است. اتصال همه جانبه شرکت‌ها را وادار می‌کند تا زمان (سرعت) را با روشی بسیار مهم در نظر بگیرند (اسکیناس و آیدمارک^۳، ۲۰۱۹).

۴) منابع کسب‌وکار دیجیتال: منابع ایجاد ارزش و کسب ایجاد ارزش در مدل‌های کسب‌وکار سنتی به‌خوبی درک شده‌اند و تئوری‌ها و مدیریت استراتژیک و اقدامات، قواعد قوی را برای تمرکز بر روی منابع فیزیکی و ملموس ایجاد کرده‌اند. استراتژی کسب‌وکار دیجیتال ابعاد دیگری را ایجاد می‌کند که ماهیت ایجاد و کسب ارزش را تغییر می‌دهد (زامورا^۴، ۲۰۲۰). پس از بررسی منابع نظری مرتبط با موضوع در جدول شماره ۱، به پژوهش‌های خارجی و مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با چارچوب کسب‌وکار دیجیتال به‌صورت خلاصه اشاره شده است.

کسب‌وکار دیجیتال در زمینه‌های متنوع کمک می‌کند و مفهوم‌سازی استراتژی رقابتی تحت تأثیر شرایط دیجیتال باعث مطرح‌شدن این پرسش که چگونه حوزه کسب‌وکار تحت تأثیر فناوری‌های دیجیتال است، قرار می‌گیرد؛ بنابراین محققان باید به مقوله چگونگی، چرایی و چه وقتی حوزه‌های مربوط به استراتژی کسب‌وکار دیجیتال که تحت تأثیر فناوری‌های دیجیتال هستند، توجه داشته باشند (کیتسیوس و کاماریوتو^۱، ۲۰۱۹).

۲) مقیاس‌پذیری کسب‌وکار دیجیتال: مقیاس‌پذیری، عامل اصلی سودآوری در عصر صنعتی بوده است. مقیاس‌پذیری، مزایای کاهش قیمت واحد محصولات را به همراه دارد و به افزایش سودآوری کمک می‌کند. وقتی زیرساخت‌ها به‌طور فزاینده‌ای دیجیتالی می‌شوند، به‌جای اینکه به مقیاس‌پذیری از نظر عوامل فیزیکی تولید، زنجیره تأمین و یا پوشش جغرافیایی فکر شود، نیازمند تفکر به مقیاس‌پذیری از نظر فیزیکی و شرایط دیجیتالی است. حداقل چهار روش برای شناسایی مقیاس‌پذیری استراتژی کسب‌وکار دیجیتال شناسایی شده است که این مقیاس‌پذیری را از لحاظ کیفیتی متمایز

³ Askenäs & Aidemark

⁴ Zamora

¹ Kitsios and Kamariotou

² Khanboubi & Boulmakoul

جدول ۱ پیشینه تجربی استراتژی کسب و کار دیجیتال و مؤلفه های شناسایی شده مرتبط با چارچوب کسب و کار دیجیتال

مطالعات انجام شده	نتیجه گیری	مؤلفه های استخراج شده	ابعاد	عنوان مطالعات انجام شده
بهارداواج و همکاران (۲۰۱۳)، مورابیتو (۲۰۱۶)، یولیگ و رمانه (۲۰۲۲)، چی، ژاهو و لی (۲۰۱۸)	بهارداواج و همکاران، بیان کردند که استراتژی فناوری اطلاعات باید با استراتژی کسب و کار همراستا باشد و در مطالعه خویش چهار مضمون کلیدی را برای مفهوم استراتژی کسب و کار دیجیتال شامل (۱) دامنه، (۲) مقیاس-پذیری، (۳) سرعت و (۴) منابع استراتژی کسب و کار دیجیتال مطرح کردند در دهه های گذشته، تبدیل نقش فناوری اطلاعات از یک ابزار اداری به ابزارهایی که به طور استراتژیک به فعالیت های سازمانی کمک می کند، صورت گرفته است برای چندین دهه، همسویی کسب و کار- فناوری اطلاعات به عنوان چارچوب غالب برای همسویی استراتژی فناوری اطلاعات با استراتژی کسب و کار در نظر گرفته شد. با فراگیر شدن فناوری های دیجیتال، مفهوم جدید استراتژی کسب و کار دیجیتال ظهور کرد. امروزه فناوری های دیجیتال (مانند داده های بزرگ، ابر و ...) فعالیت های شرکت ها را تغییر داده اند. بسیاری از شرکت ها شروع به استفاده از منابع دیجیتال برای تدوین و اجرای استراتژی کسب و کار دیجیتال می کنند. در این مقاله، چارچوبی پیشنهاد شده است که خلق ارزش و فرآیند تخصیص استراتژی کسب و کار دیجیتال را در راه اندازی کسب و کار دیجیتال توصیف می کند.	*	دامنه، مقیاس پذیری، سرعت، منابع	استراتژی کسب و کار دیجیتال: پیشروی به-سوی نسل بعدی بینش ها همراستایی استراتژی کسب و کار دیجیتال و فناوری اطلاعات مروری بر ادبیات سیستماتیک در مورد استراتژی کسب و کار دیجیتال اثرات استراتژی کسب و کار دیجیتال بر عملکرد شرکت: تحلیل میانجیگری قابلیت همکاری الکترونیکی
رای و همکاران (۲۰۱۲)، ری و همکاران (۲۰۰۵)، هاگل و همکاران (۲۰۰۹)، پینا و همکاران (۲۰۱۷)، کلین و رای (۲۰۰۹)، هسیه و همکاران (۲۰۱۷)	استراتژی کسب و کار دیجیتال با استراتژی فناوری اطلاعات سنتی متفاوت است به این معنا که خیلی بیشتر از یک استراتژی چند تخصصه یا فرا وظیفه ای است و از حوزه های عملکرد سنتی نظیر (بازاریابی، خرید، تدارکات و عملیات یا سایر موارد) فراتر می رود و انواع فرآیند کسب و کار مبتنی بر فناوری اطلاعات نظیر (مدیریت سفارش، خدمات مشتری، برنامه ریزی منابع سازمان و سایر موارد) را در برمی گیرد.	استراتژی کسب و کار دیجیتال فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی دیجیتالی کردن محصولات و خدمات و اطلاعات مرتبط به آنها	دامنه	پروفایل هایی با قابلیت فناوری اطلاعات و ارتباطات بین شرکتی برای ایجاد ارزش رابطه ای: شواهدی از صنعت لجستیک فناوری اطلاعات و عملکرد فرآیند خدمات مشتری: تجزیه و تحلیل مبتنی بر منابع

¹ Uhlig And Remané

² Ray Et Al

³ Hagel

⁴ Pina

⁵ Klein And Rai

⁶ Hsieh And Etal

	<p>تدوین استراتژی کسب‌وکار دیجیتال شامل طراحی محصولات و خدمات و قابلیت انطباق این محصولات و خدمات با سایر پلتفرم‌های مکمل و استقرار آن‌ها با استفاده از منابع دیجیتال است.</p> <p>در دنیای دیجیتالی امروز، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال مستقل از اکوسیستم تجاری، اتحادها (هم‌راستایی)، مشارکت‌ها و رقبا تصور نمی‌شود. علاوه بر این، استفاده از پلتفرم‌های دیجیتالی بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا مرزهای صنعتی سنتی را در هم بشکنند و در فضاهای و گوشه‌های جدید که قبلاً فقط از طریق منابع دیجیتالی تعریف می‌شدند، فعالیت کنند</p>	<p>استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از مرزهای شرکتی و زنجیره تأمین</p>	<p>اندازه‌گیری نیروهای تغییرات بلندمدت: شاخص تغییر سال ۲۰۰۹</p> <p>ID- یک پروژه پلت فرم منبع یابی دیجیتال برای کسب‌وکار مد: یک مطالعه نظری. اداره یک اکوسیستم تجاری پایدار در اقتصاد چرخه‌ای تایوان</p>
<p>مورابیتو (۲۰۱۶)، رشیدی راد و سلیمیان (۲۰۲۰)، کولگان و همکاران (۲۰۲۰)، گاریدو-مورنو (۲۰۲۰)، ایوانز و همکاران (۲۰۰۸)، پارکر و همکاران (۲۰۲۰)، بابو و وبر (۲۰۱۹)، گافنگو (۲۰۱۹)</p>	<p>افزایش دسترسی و وابستگی به خدمات رایانش ابری، قابلیت پویایی استراتژیکی را برای شرکت‌ها با زیرساخت‌هایی با مقیاس بالا و پایین فراهم می‌کند.</p> <p>همسویی استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار، اصطلاح «استراتژی کسب‌وکار دیجیتال» را به وجود آورده است. مکاتب فکری مختلفی در مورد ارزش استراتژی کسب‌وکار دیجیتال وجود دارد و قابل توجه است. با این حال، قابل توجه است که ناتوانی یک سازمان در درک ارزش از سرمایه‌گذاری فناوری اطلاعات ممکن است در نتیجه ادغام ضعیف بین استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی تجاری آن‌ها باشد.</p> <p>اثرات شبکه هنگامی افزایش می‌یابد که ارزش کالاها و یا خدمات افزایش می‌یابد زیرا (۱) بیشتر مصرف‌کنندگان شروع به خرید یا استفاده از این محصولات و خدمات می‌کند (برای مثال پست الکترونیکی، شبکه اجتماعی و مبادلات خریدوفروش) یا (۲) محصولات و خدمات بیشتری به صورت دیجیتالی در حال ارائه شدن است.</p> <p>اکنون دانش عمومی که ترکیبی از پلتفرم‌های دیجیتال متعدد با شبکه‌های با پهنای باند گسترده، رایانش ابری و میلیاردها دستگاه هوشمند با کاربر نهایی است همگی درون فراوانی داده، اطلاعات و دانش گنجانده شده‌اند. هم‌راستایی از طریق به اشتراک‌گذاری دارایی‌های دیجیتال شرکت با سایر شرکت‌های همکار که</p>	<p>قابلیت پویایی استراتژیک اثرات شبکه فراوانی اطلاعات هم‌راستایی و مشارکت</p>	<p>استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و همسویی فناوری اطلاعات. در آینده نوآوری کسب‌وکار دیجیتال قابلیت‌های پویایی شرکت‌های کوچک و متوسط و ایجاد ارزش: نقش میانجی استراتژی رقابتی رویکرد سازگاری بیولوژیکی به نوآوری برای شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده از رسانه های اجتماعی و ایجاد ارزش در چشم‌انداز دیجیتال: دیدگاه قابلیت‌های پویا موتورهای نامرئی: چگونه پلتفرم های نرم افزاری نوآوری را هدایت می‌کنند و صنایع را متحول می‌کنند پلتفرم‌های دیجیتال و عدم اعتماد هم‌راستایی استراتژیک برای پذیرش فناوری:</p>

¹ Rashidirad and Salimian

² Coghlan & et al

³ Garrido-Moreno & et al

⁴ Parker and et al

	<p>در اکوسیستم تجاری‌شان موجود است، می‌تواند در مرزهای صنایع سنتی مختلف رخ دهد</p>			<p>هم‌راستایی و مشارکت برای پذیرش بلاک چین تأثیر هم‌راستایی استراتژیک بر توسعه قابلیت‌های پویا</p>
<p>کیچینسکی و همکاران ۲ (۲۰۱۹)، ژانگ و همکاران ۳ (۲۰۲۰)، هاگیژ ۴ و همکاران (۲۰۱۸)؛ پاتروکو، سیکولو و پرو ۵ (۲۰۲۰)؛ ایزلی و کلاینبرگ (۲۰۱۲)؛ لاکجو و سرانو (۲۰۱۷)</p>	<p>هنگامی که شرکت‌های سنتی ابعاد دیجیتال را به استراتژی کسب‌وکار خود اضافه می‌کنند، سرعت راه‌اندازی محصول و عرضه آن متناسب با سرعتی که توسط شرکت‌های کاملاً دیجیتال تعیین می‌شود، تغییر و محاسبه می‌شود با ظهور پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، شرکتها اکنون مجبورند در زمان واقعی به درخواست‌های مشتریان توجه کنند. برای سرعت تصمیم‌گیری توافق عمومی مبنی بر اینکه فناوری به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا برای اخذ تصمیم سرعت خود را افزایش دهند، وجود دارد. دسترسی به نرم افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی ۱ اجازه می‌دهد کل زنجیره تأمین از یک انتها به سمت دیگر قابل رویت باشد که این امر تأثیر زیادی بر روی توسعه استراتژی‌های زنجیره تأمین دارد. توسعه شبکه تقریباً در حال رشد است در هر شرکت و صنعت، توانایی طراحی، توسعه و مدیریت شبکه‌های جدید که قابلیت‌های سازمانی را تعریف می‌کنند، محرک بزرگی از استراتژی کسب‌وکار دیجیتال است</p>	<p>سرعت عرضه محصول به بازار سرعت تصمیم‌گیری سرعت هماهنگی زنجیره تأمین سرعت تشکیل شبکه و سرعت انطباق</p>	<p>۳ ۹ :</p>	<p>برنامه‌ریزی یکپارچه کسب‌وکار را با برنامه‌ریزی تجاری یکپارچه فعال کنید. اجرای برنامه‌ریزی یکپارچه کسب‌وکار زمان تصمیم‌گیری و استراتژی‌های پرتفوی سرمایه‌گذاران قابلیت‌های مدیریتی برای پرداختن به مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال: مورد سلامت مهندسی مجدد فرآیند صنعت ۴،۰ و زنجیره تأمین: مطالعه تولید مشترک مدیریت مواد در ساخت‌وساز شبکه‌ها، جمعیت‌ها و بازارها: استدلال در مورد دنیای بسیار ارتباطی چارچوبی برای همسوسازی استراتژی کلان داده با اهداف سازمانی.</p>
<p>وینریچ ۶ (۲۰۱۷)؛ جی لال داس ۷ (۲۰۱۸)، مورابیتو (۲۰۱۶)، چن، ژاهو و لی ۸ (۲۰۱۶)</p>	<p>استراتژی کسب‌وکار دیجیتال امکان استفاده مجدد از محتوای به اشتراک گذاشته‌شده و همچنین توالی اشتراک‌گذاری، تنظیم مجدد، توزیع مجدد و باز نشر محتوا به اشکال جدیدتر و مفیدتر را امکان‌پذیر کرده است.</p>	<p>افزایش ارزش از طریق اطلاعات ایجاد ارزش از مدل‌های تجاری چند جانبه</p>	<p>۵ ۹ :</p>	<p>بررسی اجزای طراحی سازمانی برای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال</p>

¹ Enterprise resource planning

² Kepczynski & et al

³ Zhang & Zhang & Caglayan

⁴ Gauthier & Bastianutti & Haggège

⁵ Patrucco & Ciccullo and Pero

⁶ Weinrich

⁷ Lal Das

⁸ Chi & Zhao & Li

	<p>این مدل‌های تجاری چندجانبه، چندلایه هستند که یک شرکت محصولات یا خدمات خاصی را در یک لایه به شما می‌دهد تا ارزش را در یک لایه دیگر کسب کند.</p> <p>گسترش منطقی مدل‌های تجاری چندجانبه، شناختی است که ایجاد و جذب ارزش را در مجموعه دیجیتالی که اغلب شامل هماهنگی پیچیده و پویا در میان چندین شرکت می‌باشد، برجسته می‌کند.</p> <p>باید درباره نقش بیشتر فناوری‌های دیجیتالی در تأثیرگذاری نه تنها بر استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت‌های فردی بلکه با توجه به ماهیت صنعت و منابع ایجاد ارزش و موقعیت کسب ارزش تفکر شود.</p>	<p>کسب ارزش از طریق مدل‌های کسب‌وکار هماهنگ در شبکه‌ها تخصیص ارزش از طریق کنترل معماری صنعت دیجیتال</p>	<p>قابلیت‌های دیجیتالی استارت‌آپ‌های مشاوره مبتنی بر اینترنت قابلیت‌های دیجیتالی استارت‌آپ‌های مشاوره مبتنی بر اینترنت</p>
منبع (مطالعات پژوهشگر)			

۳ روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد استراتژی کسب‌وکار دیجیتال است. به‌منظور شناسایی این ابعاد از روش تحلیل محتوا اسنادی استفاده شد، پس از استخراج ابعاد، مدل پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری سطح‌بندی و ترسیم شد. پژوهش حاضر شامل دو بخش کیفی، کیفی- کمی است. روش پژوهش حاضر توصیفی- اکتشافی بوده و از نظر نوع هدف کاربردی است. در این پژوهش نخست با بررسی پیشینه پژوهش (۵۴۹) پیکره آماری مربوط به حوزه دیجیتال، بازاریابی بین‌الملل و بازاریابی دیجیتال از مجله‌های معتبر اِمِرالد (۷۲ مقاله)، تیلور آند فرانسیس^۱ (۲۳ مقاله)، الزویر^۲ (۴۵ مقاله)، اسپرینگر^۳ (۸۹ مقاله)، آی‌تریپل‌ای^۴ (۳۰ مقاله)، جستور^۵ (۱۰ مقاله) و سایر منابع (۲۸۰ مقاله) براساس محتوا، ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به استراتژی کسب‌وکار دیجیتال از روش تحلیل محتوای اسنادی استخراج و کدگذاری (کدهای باز، محوری و انتخابی) شد. سپس در بخش

مدل‌سازی ساختاری تفسیری از ۱۵ خبره (دانشگاهی، شرکتی و متخصصان در حوزه دیجیتال، بازاریابی دیجیتال و رایانش ابری که برخی از آنها مدیران شرکت‌های فعال بین‌المللی در حوزه فناوری اطلاعات بودند) برای تعیین ارتباطات میان ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال استفاده شد. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی است. پس از استخراج شاخص‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال که در جدول شماره ۲ ارائه شده است، این شاخصها در اختیار خبرگان قرار داده شد، خبرگان شامل ۵ نفر خبره دانشگاهی و مشاور در حوزه بازاریابی دیجیتال، ابری، ۵ نفر خبره شرکتی و متخصص در حوزه بازاریابی بین‌الملل و دیجیتال و ۵ نفر خبره‌های دانشگاهی کارآفرین و شرکتی در حوزه دیجیتال که حداقل دارای سابقه فعالیت ۵ ساله و به میزان بالایی با شاخص‌ها و مؤلفه‌های بازاریابی ابری و بازاریابی دیجیتال آشنا هستند، بود. سپس به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل روابط میان ابعاد و شاخص‌ها از روایی محتوایی استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری

¹ Taylor And Francis

² Elsevier

³ Springer

⁴ IEEE

⁵ Jstor

پاسخ‌های اخذشده برای هر دو مرحله از سوی خبرگان ۸۰۴/۰ بود که این میزان بیانگر پایایی قابل قبول پرسشنامه است.

۴ یافته‌های پژوهش

مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر متفاوت در چارچوب یک مدل سیستماتیک جامع ساختاردهی می‌شوند و در واقع با استفاده از این رویکرد می‌توان روابط میان متغیرها را شناسایی نمود و مدل ساختاری تفسیری از این عامل‌ها ارائه داد و در نهایت متغیرها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی سطح‌بندی نمود (خان^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). در مدل‌سازی ساختاری تفسیری به مراحل (۱) استخراج مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و ابعاد استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، (۲) ماتریس خود تعاملی ساختاری، (۳) ماتریس دستیابی، (۴) تعیین سطح ماتریس دستیابی، (۵) ماتریس مخروطی و (۶) طراحی نمودار و ایجاد مدل ساختاری تفسیری و در نهایت (۷) تحلیل قدرت وابستگی و نفوذ (MICMAC) پرداخته شد.

گام نخست، شناسایی ابعاد/ شاخص‌ها: در این پژوهش پس از بررسی ادبیات ارائه‌شده در زمینه استراتژی دیجیتال و استراتژی کسب‌وکار، ابعاد و شاخص‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال از طریق روش کیفی تحلیل محتوای اسنادی استخراج و کدگذاری شد، همچنین ابعاد و شاخص‌های شناسایی‌شده توسط پانزده نفر از متخصصین در حوزه مطالعه پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. ابعاد و شاخص‌های حاصل از تحلیل محتوای اسنادی پس از اعمال نقطه نظرات متخصصین در جدول شماره ۲ ارائه‌شده است.

تفسیری در پژوهش حاضر به میزان انعکاس محتوای مشخص مورد نظر توسط ابزار پژوهش دارد. روایی محتوایی در پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری پس از مرور ادبیات پژوهش، حوزه پژوهش و دامنه گسترش آن و گزینه‌های ساخت پرسشنامه پژوهش براساس روش لاوشه^۱ سنجش شد. بدین صورت که از خبرگان خواسته شد با انتخاب یکی از سه گزینه، «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» یا «گویه ضرورتی ندارد»، به میزان مناسب بودن هر گزینه ساخت پرسشنامه پاسخ دهند؛ که نسبت روایی محتوایی^۲ محاسبه‌شده با توجه به فرمول (لاوشه، ۱۹۷۵) در سطح معناداری آماری کمتر از ۰/۰۵، حداقل ۰/۸۲ است که از حداقل میزان نسبت روایی محتوایی قابل قبول براساس تعداد خبرگان (۰/۴۹) بیشتر است؛ بنابراین نسبت روایی محتوای قابل قبولی برای پرسشنامه مربوط به مؤلفه‌های استخراجی وجود دارد. همچنین از شاخص روایی محتوایی^۳ نیز برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد و از خبرگان خواسته شد تا میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی «غیر مرتبط»، «نیاز به بازبینی اساسی» و «مرتبط اما نیاز به بازبینی»، «کاملاً مرتبط» مشخص کنند؛ سپس تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب نمودند بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد. براساس این فرمول اگر مقدار حاصل از ۰/۷ کوچک‌تر باشد، گویه مورد نظر رد و اگر بین ۰/۷ تا ۰/۷۹ باشد باید بازبینی و اگر از ۰/۷۹ بزرگ‌تر باشد قابل قبول است. بنابراین در پژوهش حاضر میزان شاخص روایی محتوایی ۰/۸۷ است که روایی محتوای قابل قبولی را ایجاد نموده است. به منظور پایایی پرسشنامه مزبور از روش آزمون مجدد استفاده شد، به این صورت که پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیر مزبور طی دو مرحله به ۵ تن از خبرگان و متخصصین قابل دسترس ارسال شد و در نهایت مجموع همبستگی

³ CVI Content Validity Index,

⁴ Khan

¹ Lawshe

² Content Validity Ratio; CVR

جدول ۲ ابعاد و شاخص‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال

منابع	علامت اختصاری	شاخص‌ها	ابعاد	ردیف
کوهوتو و ریپا ^۱ (۲۰۲۱)، ابراهیمی ^۲ (۲۰۲۰)، گارزونی و همکاران ^۳ (۲۰۲۰)، ونگ و همکاران ^۴ (۲۰۲۰)	DBS17	تخصیص ارزش از طریق کنترل معماری صنعت جدید	معماری دیجیتال (مبتنی بر زیرساخت‌های فناوری)	۱
	DBS5	قابلیت پویای استراتژیک		
	DBS3	استراتژی کسب‌وکار دیجیتال: دیجیتالی کردن محصولات، خدمات و اطلاعات		
	DBS2	فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی		
	DBS16	کسب ارزش از طریق مدل‌های کسب‌وکار هماهنگ در شبکه‌ها		
آمورسو و مارتینو ^۵ (۲۰۲۰)، کومینوس ^۶ (۲۰۱۶)، ونانزی ^۷ (۲۰۱۹)، اکسیگیت ^۸ و همکاران (۲۰۲۰)، استومینا و همکاران ^۹ (۲۰۲۰)	DBS10	سرعت تصمیم‌گیری	پویایی کسب‌وکار	۲
	DBS11	سرعت هماهنگی زنجیره تأمین		
	DBS8	مقیاس‌پذیری از طریق هم‌راستایی و مشارکت		
	DBS6	اثرات شبکه		
بیکن و بریم ^{۱۰} (۲۰۲۰)، توری و آنتونیلی ^{۱۱} (۲۰۲۰)، بوتچر و وکینگ ^{۱۲} (۲۰۲۰)، آنسانگ و بوتانگ ^{۱۳} (۲۰۱۹)، بلاشک و همکاران ^{۱۴} (۲۰۱۷)	DBS15	ایجاد ارزش از طریق مدل‌های تجاری چندجانبه	مدل کسب‌وکار دیجیتال (سازمان به عنوان یک مدل تجاری دیجیتال)	۳
	DBS4	استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از مرزهای شرکتی در زنجیره تأمین اکوسیستم پویا		
	DBS13	سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول		
	DBS9	سرعت عرضه محصول		
	DBS1	ادغام استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی تجارت		
	DBS12	سرعت تشکیل شبکه و انطباق		

¹ Kohoutová & Řepa

² Ebrahimi

³ Garzoni And Et Al.,

⁴ Wong And Et Al.,

⁵ Amoroso & Martino

⁶ Komninos

⁷ Venanzi

⁸ Akcigit

⁹ Istomina & Etal

¹⁰ Bican & Brem

¹¹ Turi & Antonicelli

¹² Böttcher & Weking

¹³ Ansong and Boateng

¹⁴ Blaschke & etal

اسپینگ و همکاران ۱ (۲۰۱۹)، گریما و همکاران ۲ (۲۰۱۹)، کای و زو ۳ (۲۰۱۹)، اروشکین و همکاران ۴ (۲۰۱۷)	DBS7	فراوانی اطلاعات	اطلاعات ز: ز:	۴
	DBS14	افزایش ارزش از طریق اطلاعات		
منبع: مطالعات پژوهشگر				

V و A به صفر و یک برای هر بعد و شاخص براساس قوانین موجود، هر ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود.

گام چهارم. ایجاد ماتریس دسترسی نهایی: در پژوهش حاضر، پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه ایجاد شد سپس با وارد کردن انتقال‌پذیری در روابط ابعاد، ماتریس دسترسی نهایی به دست می‌آید. جدول ۳، بخشی از ماتریس دسترسی نهایی ابعاد و شاخص‌های مربوط به استراتژی‌های کسب‌وکار دیجیتال را نشان می‌دهد.

گام دوم و سوم، تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری و ماتریس دسترسی اولیه: پس از شناسایی ابعاد و شاخص‌های مربوط به استراتژی کسب‌وکار دیجیتال در گام نخست مدل‌سازی ساختاری تفسیری، در این مرحله ابعاد و شاخص‌های پژوهش به صورت دوجه‌دو و زوجی توسط خبرگان پژوهش، باهم بررسی می‌شوند و پاسخ‌دهندگان با استفاده از نمادهای ذیل به تعیین روابط میان ابعاد و شاخص‌ها می‌پردازد. V: متغیر I بر تحقق متغیر Z کمک می‌کند، A: متغیر Z بر تحقق متغیر I کمک می‌کند، X: متغیر I و Z هردو به تحقق هم کمک می‌کنند، O: متغیر I و Z یکدیگر ارتباط ندارند و در گام سوم از طریق تبدیل نمادهای O، X،

جدول ۳ ماتریس دسترسی نهایی ابعاد و شاخص‌های مربوط به استراتژی‌های کسب‌وکار دیجیتال

ابعاد و شاخصها	DBS1	DBS2	DBS3	DBS4	...	DA	BD	DBM	MI	DBS
DBS1	۱	۰	۰	۰	...	۱	۱	۰	۱	۰
DBS2	۰	۱	۰	۰	...	۱	۱	۱	۰	۰
DBS3	۰	۰	۱	۰	...	۱	۱	۱	۱	۰
DBS4	۰	۰	۰	۱	...	۱	۰	۱	۱	۰
...
DA	۰	۰	۰	۰	...	۱	۰	۰	۰	۱
BD	۰	۰	۰	۰	...	۰	۱	۰	۰	۱

¹ Spink & etal

² Grima & etal

³ Cai & Xu

⁴ Eroshkin & etal

DBM	۰	۰	۰	۰	...	۰	۰	۱	۰	۱
MI	۰	۰	۰	۰	...	۰	۰	۰	۱	۱
DBS	۰	۰	۰	۰	...	۰	۰	۰	۰	۱
منبع: داده‌های پژوهش										

همکاران، ۱۳۹۶). هرچه مجموعه‌های مشترک (نیز اشتراک دو مجموعه ورودی و خروجی است) و خروجی یک بعد، نقاط مشترک بیشتری داشته باشند، آن بعد در سطح بالاتری قرار می‌گیرد (آقاموسی طهرانی و همکاران، ۱۳۹۵). نتایج حاصل برای ابعاد استراتژی کسب‌وکار دیجیتال در جدول ۴ ارائه شده است.

گام پنجم، سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها باید مجموعه خروجی‌ها (مجموعه دستیابی شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند) و مجموعه ورودی‌ها (شامل خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند) را برای هر بعد/شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود (آذر و

جدول ۴ تعیین روابط و سطوح ابعاد «استراتژی کسب‌وکار دیجیتال»

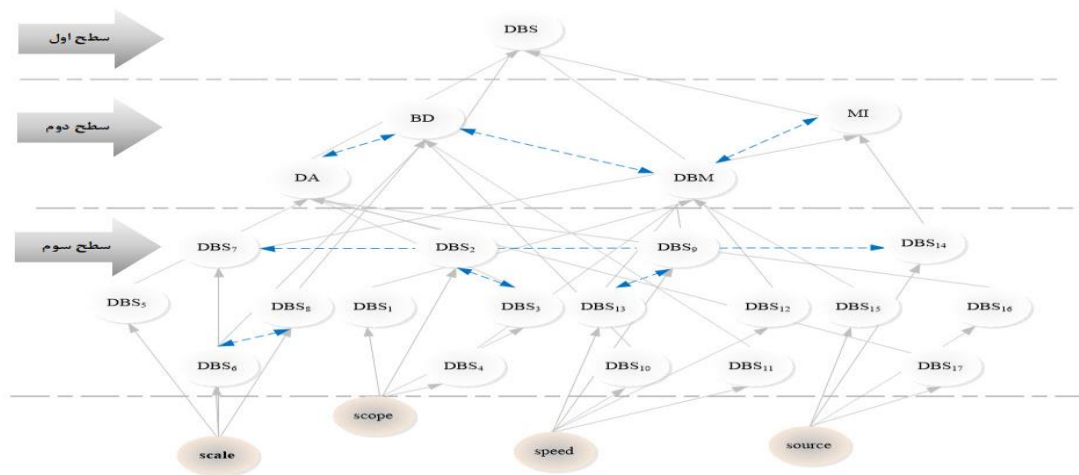
ابعاد	علامت اختصاری	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح	قدرت نفوذ	میزان وابستگی
قابلیت پویای استراتژیک	DBS5	۱	۱،۱۸،۲۲	۱	سطح ۳	۳	۱
اثرات شبکه	DBS6	۲	۲،۱۹،۲۲	۲	سطح ۳	۳	۱
فراوانی اطلاعات	DBS7	۳	۳،۲۱،۲۲	۳	سطح ۳	۳	۱
مقیاس‌پذیری از طریق هم‌راستایی و مشارکت	DBS8	۴	۴،۱۹،۲۲	۸	سطح ۳	۳	۱
ادغام استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی تجارت	DBS1	۵	۵،۲۰،۲۲	۵	سطح ۳	۳	۱
فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی	DBS2	۶	۶،۱۸،۱۹،۲۲	۶	سطح ۳	۴	۱
DBS، شامل دیجیتالی کردن محصولات،	DBS3	۷	۷،۱۸،۱۹،۲۲	۷	سطح ۳	۴	۱

							خدمات و اطلاعات مربوط به آنها
۱	۳	سطح ۳	۸	۸،۲۰،۲۲	۸	DBS4	DBS، فراتر از مرزهای شرکتی در زنجیره تأمین اکوسیستم پویا
۱	۳	سطح ۳	۹	۹،۲۰،۲۲	۹	DBS9	سرعت عرضه محصول
۱	۴	سطح ۳	۱۰	۱۰،۱۹،۲۱،۲۲	۱۰	DBS10	سرعت تصمیم-گیری
۱	۴	سطح ۳	۱۱	۱۱،۱۹،۲۱،۲۲	۱۱	DBS11	سرعت هماهنگی زنجیره تأمین
۱	۴	سطح ۳	۱۲	۱۲،۱۸،۲۰،۲۲	۱۲	DBS12	سرعت تشکیل شبکه و انطباق
۱	۴	سطح ۳	۱۳	۱۳،۱۸،۲۰،۲۲	۱۳	DBS13	سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول
۱	۳	سطح ۳	۱۴	۱۴،۲۱،۲۲	۱۴	DBS14	افزایش ارزش از طریق اطلاعات
۱	۳	سطح ۳	۱۵	۱۵،۲۰،۲۲	۱۵	DBS15	ایجاد ارزش از طریق مدل‌های تجاری چندجانبه
۱	۳	سطح ۳	۱۶	۱۶،۲۲،۱۸	۱۶	DBS16	کسب ارزش از طریق مدل‌های کسب‌وکار هماهنگ در شبکه‌ها
۱	۳	سطح ۳	۱۷	۱۷،۲۲،۱۸	۱۷	DBS17	تخصیص ارزش از طریق کنترل معماری صنعت جدید
۸	۲	سطح ۲	۱۸	۱،۶،۷،۱۲،۱۳،۱۶،۱۷،۱۸	۱۸،۲۲	DA	معماری دیجیتال
۷	۲	سطح ۲	۱۹	۲،۴،۶،۷،۱۰،۱۱،۱۹	۱۹،۲۲	BD	پویایی کسب‌وکار
۸	۲	سطح ۲	۲۰	۵،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۳،۱۵،۲۰	۲۰،۲۲	DBM	مدل کسب‌وکار دیجیتال
۴	۲	سطح ۲	۲۱	۳،۱۰،۱۴،۲۱	۲۱،۲۲	MI	مدیریت اطلاعات

۲۲	۱	سطح ۱	۲۱،۲۲	۱۳، ۱۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۴	۲۱، ۲۲	DBS	استراتژی کسب و کار دیجیتال
<p>* برای تعیین مجموعه متأخر مربوط به هر جزء سطر مربوط به آن را باید بررسی نمود. تعداد «۱» های این سطر نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن جزء خارج می شود.</p> <p>* برای تعیین مجموعه متقدم مربوط به هر جزء ستون مربوط به آن را باید بررسی نمود. تعداد «۱» های این ستون نشان دهنده خطوط جهت داری است که از آن جزء وارد می شود.</p> <p>* پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از متغیرها تعیین می شود. از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر مشخص می شود.</p> <p>منبع: داده های پژوهش</p>							
توضیحات جدول ۴							

دیگرام نهایی ابعاد استراتژی کسب و کار دیجیتال از استراتژی های ورود به بازارهای بین المللی (استراتژی دیجیتال) است که از ۳ سطح تأثیرگذاری تشکیل می شود.

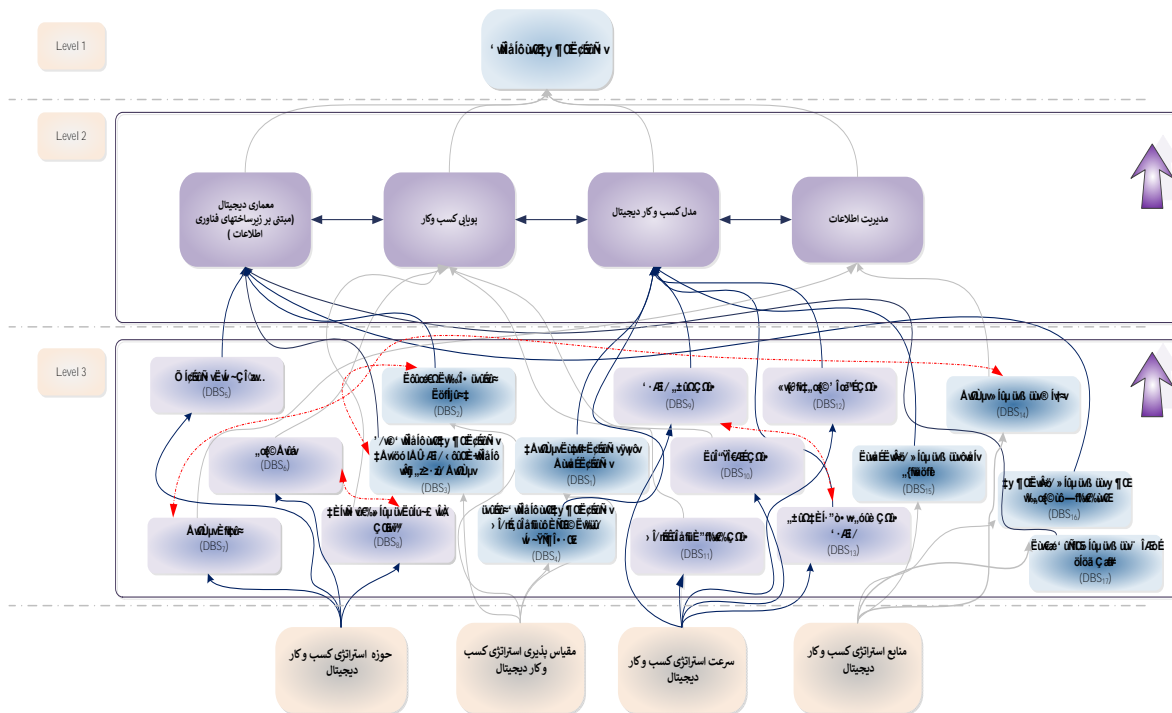
ترسیم الگوی نهایی معادلات ساختاری تفسیری.
الگوی نهایی پژوهش پس از تعیین سطح مؤلفه ها، ترسیم روابط در شکل ۱ به صورت دیگرام علی- معلولی و در شکل ۲ دیگرام نهایی پژوهش نشان داده شده است. هدف از ترسیم این الگو تبیین



شکل ۱ دیگرام علی- معلولی شاخص ها و ابعاد استراتژی کسب و کار دیجیتال

کسب و کار دیجیتال به صورت غیرمستقیم و از طریق این چهار بُعد برقرار می گردد. شناخت پویایی های رفتاری و اطلاعاتی موجود میان شاخص های پژوهش، می تواند در درک بهتری از مکانیسم های راهبردی ورود به بازارهای بین المللی مفید واقع شود.

با توجه به گام های فوق در طی مدل سازی ساختاری تفسیری، استراتژی کسب و کار دیجیتال از چهار بُعد معماری دیجیتال (مبتنی بر زیرساخت های فناوری اطلاعات)، پویایی کسب و کار، مدل کسب و کار دیجیتال و مدیریت اطلاعات تأثیر می پذیرد و روابط سایر شاخص های چارچوب پژوهش با استراتژی



شکل ۲ الگوی ساختاری تفسیری استراتژی کسب‌وکار دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌الملل

محصول، مقیاس‌پذیری از طریق هم‌راستایی و مشارکت با اثرات شبکه و فراوانی اطلاعات با فراوانی افزایش ارزش از طریق اطلاعات رابطه دو سویه دارد و مؤلفه‌های سطح سوم که در چهار حوزه دامنه، سرعت، مقیاس‌پذیری و منابع استراتژی کسب‌وکار دیجیتال دسته‌بندی می‌شوند به‌عنوان زیربنای این مدل محسوب می‌شوند، این امر بیانگر این موضوع است که تقویت مؤلفه‌های این سطح باعث بهبود استراتژی کسب‌وکار دیجیتال می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل مدل استخراجی، از روش تحلیل MICMAC^۱ (قدرت نفوذ- وابستگی) استفاده شد.

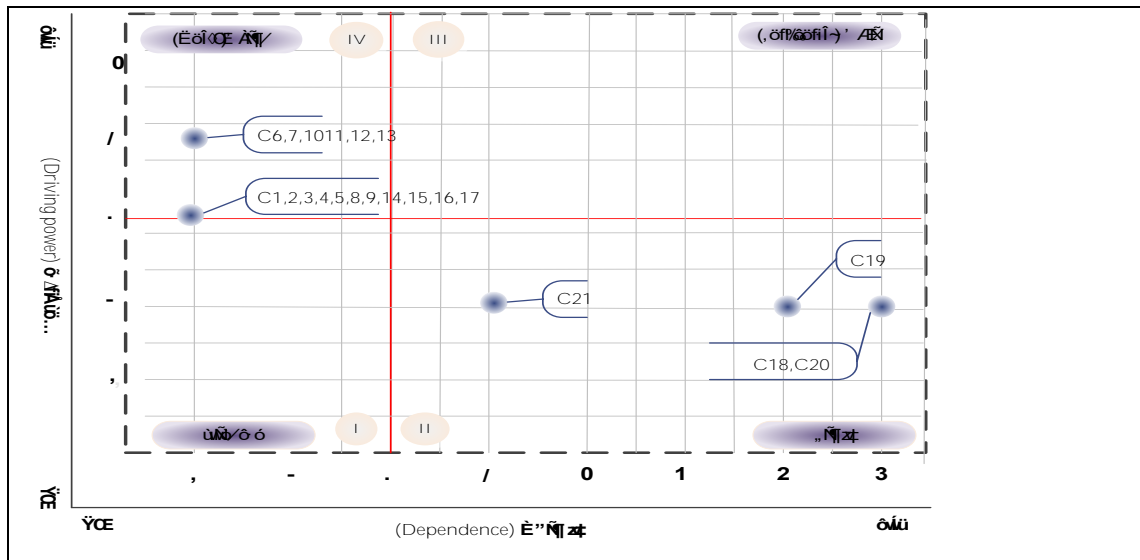
تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ-میزان وابستگی (MICMAC). براساس این تجزیه و تحلیل، متغیرها در چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند. از این روش در تحلیل یافته‌ها باهدف شناسایی میزان قدرت وابستگی و هدایت شاخص‌ها و اجزای مدل‌سازی

با توجه به شکل ۲، مؤلفه‌ها و ابعاد به ترتیب سطوح تأثیرشان از بالا به پایین تنظیم می‌شوند. ابعاد سطوح بالایی، اثرپذیرترین‌ها و سطوح پایین‌تر اثرگذارترین مؤلفه‌ها هستند و مؤلفه‌هایی که تلفیقی از اثرگذاری و اثرپذیری (براساس سطح مؤلفه) را بر سایر مؤلفه‌ها دارند در سطح میانی قرار می‌گیرند. در پژوهش حاضر متغیرها در سه سطح شناسایی شده‌اند که در بالاترین سطح استراتژی کسب‌وکار دیجیتال قرار دارد که نمایانگر اهمیت این متغیر و تأثیرپذیری بالای این متغیر در مدل‌سازی ساختاری- تفسیری است. همانطور که در شکل ۲ مشاهده می‌کنید، در سطح دوم بُعد معماری دیجیتال با پویایی کسب‌وکار، پویایی کسب‌وکار با مدل کسب‌وکار دیجیتال و در نهایت مدل کسب‌وکار دیجیتال با مدیریت اطلاعات، رابطه‌ای دوسویه دارند و در سطح سوم سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول با سرعت عرضه

¹ Cross-Impact Matrix Multiplication Applied to Classification

غیر مستقیم برای هر مؤلفه)، نشانگر قدرت وابستگی آن مؤلفه است. براساس این تحلیل، نتایج در شکل ۳ ظاهر می‌شود (ضیائی و حاجی پیرلو، ۱۳۹۲؛ ۷۸).

ساختاری در تحلیل‌ها استفاده می‌شود. بدین صورت که مجموع سطری تعداد روابط (روابط مستقیم و غیر مستقیم برای هر مؤلفه) در ماتریس دستیابی نهایی در جدول ۳، نشانگر میزان قدرت نفوذ و هدایت و مجموع ستونی تعداد روابط (مستقیم و



شکل ۳ تجزیه و تحلیل MICMAC استراتژی کسب‌وکار دیجیتال (منبع: محاسبات پژوهشگر)

نفوذ ضعیف و وابستگی بالایی برخوردارند. برای ایجاد یا تقویت این ابعاد، عوامل زیادی دخالت دارند و خود این ابعاد می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. در ناحیه سوم، متغیرهای پیوندی^۳ قرار می‌گیرند، این متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه اقدامی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می‌شود. در پژوهش حاضر هیچ مؤلفه‌ای در این قسمت قرار نگرفت و در نهایت چهارمین ناحیه مربوط به متغیرهای مستقل یا کلیدی است که دارای قدرت نفوذ بالا ولی وابستگی ضعیف می‌باشند (فیروزجائیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ ۱۵۱). این متغیرها به‌عنوان سنگ بنای مدل محسوب می‌شوند و برای ایجاد تحول و تغییر در استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، بایستی روی آنها

همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌کنید، در این نوع از تجزیه و تحلیل متغیرها در چهار دسته بسته-بندی می‌شوند. گروه اول شامل متغیرهای خودمختار^۱ است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها دارای ارتباطات کم و ضعیف در مدل می‌باشند و تا حدودی از سایر متغیرها مجزا هستند (آذر و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۲۶۲). در پژوهش حاضر هیچ مؤلفه‌ای در این قسمت قرار نگرفت و این امر نمایانگر وجود روابط قوی میان مؤلفه‌ها در مدل پژوهش است. در قسمت دوم، متغیرهای وابسته^۲ قرار می‌گیرد که از قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی برخوردارند. ابعادی نظیر معماری دیجیتال، پویایی کسب‌وکار، مدل کسب‌وکار دیجیتال و مدیریت اطلاعات از قدرت

³ Linkage

¹ Autonomous

² Dependent

فراهم می‌کند. بازارهای دیجیتال از دیدگاه تکنولوژیک (اشنایدر^۲، ۲۰۱۷) علاوه بر ویژگی پلتفرم دیجیتال برای تعامل کسب‌وکارها با کسب‌وکارها و کسب‌وکارها با مشتری بر روی استانداردسازی تأکید می‌ورزند و در نتیجه منعکس‌کننده تقاضای مشتریان برای شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتر شرکت است. امروزه، کسب‌وکار دیجیتال بخشی ذاتی از بازار در سراسر جهان است، زیرا در رسیدگی به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان بسیار نقش مهمی دارد. در این زمینه، پیاده‌سازی کسب‌وکار دیجیتال به‌ویژه با اقتصاد مرتبط است، زیرا در دسترس بودن خدمات آنلاین یک عامل مهم در رقابت جهانی است (چفی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). چهار تحول کلیدی همگرایی، دیجیتالی‌سازی و نوآوری پویا، پیچیدگی بازار و توانمندسازی مشتری، به عنوان محرک‌های تغییر کسب‌وکار در حرکت به سوی مقوله دیجیتال محسوب می‌شوند. محرک «همگرایی» بازارهای کسب‌وکار دیجیتال به‌عنوان مهم‌ترین محرک در توسعه استراتژیک اقتصادمبتنی بر اینترنت محسوب می‌شود، زیرا پیشرفت اساسی در ایجاد تجارت دیجیتال از نظر فناوری را پوشش می‌دهد. همگرایی، تقارب و همسویی فناوری‌های زیربنایی، کاهش مرزهای بین بخشی، شبکه‌سازی حوزه‌های مختلف خلق ارزش و در نهایت ادغام بخش‌ها و واحدهای تجاری، سازمان‌ها، محصولات و خدمات را توصیف می‌کند. با توجه به موارد ذکرشده، اهمیت و ضرورت انجام پژوهش حاضر دوچندان می‌شود. همچنین با ورود مفهوم دیجیتالی شدن به مباحث بازاریابی، محققان بی‌شماری به این زمینه مطالعاتی وارد شدند. در این پژوهش سعی شد تا ضمن معرفی اهمیت و مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال، به مدل‌سازی ساختاری - تفسیری در مورد مؤلفه‌ها و ابعاد این متغیر پرداخته شود. بدین منظور جهت شناسایی این مؤلفه‌ها با استفاده از بررسی پیشینه و تکنیک تحلیل محتوای اسنادی، مؤلفه‌ها شناسایی و در نهایت با استفاده از تکنیک مدل‌سازی

تمرکز شود. استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال شامل دیجیتالی کردن محصولات، خدمات و اطلاعات، سرعت هماهنگی زنجیره تأمین، سرعت تشکیل شبکه و انطباق و سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول دارای بالاترین قدرت هدایت می‌باشند.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

پذیرش فناوری‌های ارتباطاتی دیجیتال از اواسط دهه ۱۹۹۰، یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در زمینه تجارت بوده است. با توسعه اینترنت و نفوذ آن به اقتصادهای در حال توسعه، افزایش چشمگیر جهانی‌شدن رسانه‌ها، فرهنگ و تفکر، شرکت‌ها را به سمت تحول زیرساخت‌های ارتباطاتی محلی سوق داده است و امکان ورود به بازارهای بین‌الملل با کمک استراتژی دیجیتال (استراتژی کسب‌وکار دیجیتال) فراهم‌شده است (کیم و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین با گسترش نوآوری در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، کسب‌وکار دیجیتال اهمیت قابل توجهی یافته است (ژو^۱ و همکاران، ۲۰۰۶) و با افزایش قدرت پردازش، ظرفیت رایانه‌ها و شبکه‌ها، افزایش تقاضا برای اطلاعات و خدمات الکترونیکی افزایش یافت و کسب‌وکار دیجیتال به سرعت تبدیل به یک نوآوری قدرتمند شد و مفاهیمی نظیر مدل کسب‌وکار مبتنی بر فناوری اهمیت پیدا کرد که این نوآوری می‌تواند مزایای متعددی نظیر ارائه خدمات شخصی، تحویل رایگان توسط شبکه‌های دیجیتال، افزایش شفافیت بازار و چندپارگی بازارها (ایجاد شخصی‌سازی برای مشتریان و ترجیحات مصرف‌آنان)، کاهش موانع ساختاری، استراتژیک و نهادی برای ورود به بازار، افزایش توانمندسازی و قدرت مشتری در بازار و ... را به همراه داشته باشد، زیرا امکان دسترسی بی‌نظیر مشتری به اطلاعات و خدمات، بهبود تعامل کسب‌وکارها با کسب‌وکارها و کسب‌وکارها با مشتری، تقویت کارایی و اثربخشی را

³ Chaffey

¹ Zhu

² Schneider

توسط بهارداواج و همکاران (۲۰۱۳)، تعریف کرده اند (یوسیل، ۲۰۱۸؛ میتهاس و همکاران، ۲۰۱۲؛ روتل و همکاران، ۲۰۲۰)؛ اما چهار مؤلفه اصلی دامنه، مقیاس‌پذیری، سرعت و منابع ایجاد و جذب ارزش از مفاهیم اصلی استراتژی کسب‌وکار دیجیتال برای برجسته نمودن تغییرات استراتژیک هنگام توسعه یک استراتژی تلفیقی است؛ بنابراین ابعاد و شاخص‌های پیشنهادی این پژوهش براساس این مضامین اصلی ترسیم و سطح‌بندی شده‌اند که اهمیت چارچوب مفهومی و همه جانبه بودن چارچوب بهارداواج و همکاران (۲۰۱۳) را برجسته می‌کند. به‌منظور جمع‌آوری مؤلفه‌ها از پژوهش‌های داخلی و خارجی بومان و لوسی (۲۰۲۰)، پاپاس و همکاران (۲۰۱۹)، راثو (۲۰۱۹)، آمورسو و مارتینو (۲۰۲۰)، نیکولتی، اندروز و تیمپولیوتیس (۲۰۱۸)، باجگر و همکاران (۲۰۱۹)، شیوا، آقازاده و حیدری (۱۳۹۵)، گروچمان و همکاران (۲۰۲۰) و سایر مطالعات که در جدول شماره ۱ و ۲ ارائه شده است، استفاده شد. هر پژوهش بر روی یک یا چند مؤلفه یا ابعاد از استراتژی کسب‌وکار دیجیتال متمرکز شده بودند، به‌نحوی که برخی از پژوهشگران سرعت عرضه محصول و سرعت تصمیم‌گیری، سرعت هماهنگی زنجیره تأمین را در پیدایش سرعت استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و برخی دیگر سرعت تشکیل شبکه و انطباق، سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول را به‌عنوان مؤلفه‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال در نظر گرفتند. از این‌رو هدف محقق در این پژوهش، یکپارچگی و شناسایی روابط میان این مؤلفه‌ها بود. ابتدا مؤلفه‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال استخراج و دسته‌بندی و سپس مدل پژوهش با کمک نظرات خبرگان با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ترسیم شد. به‌عبارت‌دیگر با تلفیق روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌های مستخرج در مدل‌سازی تفسیری، می‌توان نمودار شبکه تعاملات را به‌صورت یک مدل یکپارچه

ساختاری- تفسیری، نظرات خبرگان بررسی شد. مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال از سال ۲۰۱۳ با انتشار مقاله بهارداواج و همکاران (۲۰۱۳)، موردتوجه قرار گرفت. بیشتر پژوهش‌های این حوزه تا سال ۲۰۱۵، بیشتر به صورت غیر تجربی و مدل‌های مفهومی در جهت تکامل این مفهوم بود (دِرنویچ و کِرسون، ۲۰۱۳، کین و ویلیامز^۲، ۲۰۱۳؛ وودارد و همکاران، ۲۰۱۳). در سال‌های اخیر برخی از مطالعات در مورد جنبه‌های مختلف استراتژی کسب‌وکار دیجیتال به ویژه عوامل سازمانی و محیطی بحث کرده اند (یولیگ و رمانه، ۲۰۲۲؛ بیگستاد، ایدن و اُلفستین^۳، ۲۰۲۰، بیکن و بریم، ۲۰۲۰). برخی از مطالعات به پیش‌بینی‌های استراتژی کسب‌وکار دیجیتال (بهارداواج و همکاران، ۲۰۱۳؛ بیگستاد، ایدن و اُلفستین، ۲۰۲۰؛ دِرنویچ و کِرسون، ۲۰۱۳، یوسیل^۴، ۲۰۱۸) اجزای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال (میتهاس و همکاران^۵، ۲۰۱۲، روتل و همکاران^۶، ۲۰۲۰)، مراحل توسعه استراتژی کسب‌وکار دیجیتال (بیگستاد، ایدن و اُلفستین، ۲۰۲۰) و پیامدهای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال (مورابیتو، ۲۰۱۶) اشاره کردند. باوجود گسترش این مفهوم در پژوهش‌های اخیر، بیشتر اجزای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال پیشنهادی به مطالعات سال ۲۰۱۵ و قبل از آن مرتبط است و با مفاهیم جدید ادغام نشده است؛ بنابراین پژوهش حاضر تمام ابعاد و شاخص‌هایی که مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال را پوشش می‌دهند و برای ورود به بازارهای بین‌الملل در عصر دیجیتال مفید هستند، در نظر گرفته است و تصویر جامع و به‌روزی را از این مفهوم ارائه می‌دهد. باوجوداینکه در بسیاری از مطالعات این حوزه درک مشترکی از مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال وجود دارد (تلفیق استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی کسب‌وکار)، فقط تعداد اندکی از مقالات بررسی‌شده به‌صراحت استراتژی کسب‌وکار دیجیتال را متفاوت از مفاهیم مطرح‌شده

⁴ Yucel⁵ Mithas⁶ Ruel¹ Drnevich & Croson² Keen & Williams³ Bygstad & Iden & Ulfsten

سنتی بازاریابی بین‌المللی خود را حفظ کنند، آن‌ها همچنین باید از مهارت‌ها، تکنیک‌ها و رویکردهای جدید برای استفاده از این دوره جدید دیجیتال استفاده کنند. در حالی که استراتژی بازاریابی بین‌المللی سنتی مخاطبان نسبتاً «منفعلی» را در بازارهای بین‌الملل مورد هدف قرار می‌دهد، در بازاریابی بین‌المللی دیجیتال، تعامل بیشتر شرکت با مشتریان عصر دیجیتال وجود دارد. اکنون شرکت‌ها می‌توانند رویکردی نوین، اصیل، شخصی و ارزان برای دستیابی و خدمت به بخش‌های مختلف در کشورهای مختلف از طریق استفاده از وبلاگ‌ها، وبسایت‌ها، رسانه‌های اجتماعی، پست الکترونیکی، رایانش ابری، اینترنت اشیا و سایر گزینه‌های دیجیتالی داشته باشند. با اجرای استراتژی‌های ورود بازاریابی بین‌المللی مبتنی بر رویکرد دیجیتال، شرکت‌ها می‌توانند از مزایای بسیاری نظیر اثربخشی هزینه، دستیابی به بازارهای خاص، انتشار اخبار مناسب از طریق بازاریابی دهان‌به‌دهان الکترونیکی، افزایش ارزش ویژه برند و فروش و سود بیشتر محصول بهره‌مند شوند. آن‌ها همچنین می‌توانند با مشتریانی در سراسر دنیا ارتباط برقرار کنند و از طریق تعاملات مداوم و باهدف تحقق اهداف بازاریابی خویش برای هر کشور خارجی، مشتریان را جذب کنند. با این حال، به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا در استفاده از فناوری‌های دیجیتال در فعالیتهای بازاریابی بین‌المللی خود دقت کنند و مطمئن شوند که مشتریان از ابزارهای دیجیتال برای انتشار پیام‌های اشتباه، اخبار ناخوشایند و شایعات به روش ویروسی استفاده نمی‌کنند و شرکت و محصولات آن را در معرض آسیب و خطر قرار نمی‌دهند. شایان‌ذکر است این اثرات مخرب ممکن است بر روی عملکرد بازاریابی بین‌الملل تأثیر منفی داشته باشد. بدیهی است که شرکت‌ها با استفاده از فناوری‌های دیجیتالی شده در بطن بازار بین‌المللی به‌تنهایی فعالیت نمی‌کنند، زیرا این فناوری‌ها توسط سایر رقبا در کشورهای مختلف نیز به طور گسترده استفاده می‌شود. مسئله اصلی این موضوع است که شرکت زمانی از

برای استراتژی کسب‌وکار دیجیتال در نظر گرفت. در نمودار مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری میان شاخص‌ها و ارتباط شاخص‌های سطوح اول تا سوم به خوبی نمایان است که این نمودار موجب درک بهتر مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال می‌شود. معیارهای سطح سوم (پایین‌ترین سطح نمودار) بیشترین ارتباط و تأثیر را بر استراتژی کسب‌وکار دیجیتال دارند. در این مدل قابلیت پویایی استراتژیک، اثرات شبکه، فراوانی اطلاعات، مقیاس‌پذیری از طریق هم‌راستایی و مشارکت، ادغام استراتژی فناوری اطلاعات و استراتژی تجارت فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال شامل دیجیتالی کردن محصولات، خدمات و اطلاعات، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از مرزهای شرکتی در زنجیره تأمین اکوسیستم پویا، سرعت عرضه محصول، سرعت تصمیم‌گیری، سرعت هماهنگی زنجیره تأمین، سرعت تشکیل شبکه و انطباق، سرعت چرخه پاسخگویی و عرضه محصول، افزایش ارزش از طریق اطلاعات و ایجاد ارزش از طریق مدل‌های تجاری چندجانبه، کسب ارزش از طریق مدل‌های کسب‌وکار هماهنگ در شبکه‌ها، تخصیص ارزش از طریق کنترل معماری صنعت جدید به‌عنوان مبنای مدل طراحی‌شده و در سومین سطح از نظر رتبه‌بندی قرارگرفته‌اند. سطح بعدی معماری دیجیتال با پویایی کسب‌وکار، پویایی کسب‌وکار با مدل کسب‌وکار دیجیتال و در نهایت مدل کسب‌وکار دیجیتال با مدیریت اطلاعات، رابطه‌ای دوسویه دارند. در بالاترین سطح مدل (سطح اول)، استراتژی کسب‌وکار دیجیتال است که به‌نوعی تحت تأثیر سطوح پایینی خود می‌باشد. براساس مدل استخراج‌شده می‌توان به این نتیجه دست‌یافت که پدیده روبه‌رشد دیجیتالی شدن به‌عنوان رویکردی برای ورود به بازارهای بین‌الملل، نه تنها منجر به ایجاد فرصت‌های جدیدی می‌شوند، بلکه چالش‌های جدیدی را نیز برای شرکت‌های کوچک و متوسط در ورود به بازار بین‌المللی ایجاد می‌کنند. اگرچه شرکت‌ها باید بیشتر مهارت‌ها، ابزارها و روش‌های

فعالیت‌های آنلاین می‌پردازد و از ابزارها و فناوری-های دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌المللی استفاده می‌کند، گاهی دچار تشویش می‌شود زیرا شرکت باید به‌طور مداوم در به‌کارگیری ابزارهای دیجیتال نظارت داشته باشد تا نسبت به هر مشکلی که پیش می‌آید هوشیار و چابک عمل کند و هنگام پیشگیری اقدامات پیشگیرانه را انجام دهد. دیجیتال‌سازی به عنوان «شمشیر دو لبه» توصیف شده است که هم فرصت‌هایی (نظیر مشتریان بالقوه و بالفعل با اشتیاق مثبت) و هم تهدیدهایی (نظیر تأثیر منفی شهرت شرکت به دلیل انتشار شایعه بد) را ارائه می‌دهد. بازارهای بین‌المللی باهوش باید درک کند که فناوری‌های دیجیتال دائماً در حال پیشرفت و تغییر چشمگیر صحنه بازاریابی بین‌المللی هستند و اتخاذ دقیق، شفاف آن‌ها برای دستیابی و حفظ موفقیت در بازارهای بین‌الملل حیاتی است. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر در مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان می‌دهد که مؤلفه استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از مرزهای شرکتی در زنجیره تأمین اکوسیستم پویا و استراتژی کسب‌وکار دیجیتال فراتر از سیلوهای عملکردی و فرآیندی، در سطح دو و در دسته های دامنه استراتژی کسب‌وکار - مدل کسب‌وکار و دامنه استراتژی کسب‌وکار - معماری دیجیتال قرار می‌گیرند. استراتژی کسب‌وکار دیجیتال به تبادل اطلاعات غنی از طریق پلتفرم‌های دیجیتال داخلی و خارج از سازمان متکی است، بنابراین به شرکت‌ها و کسب‌وکارهایی که از این استراتژی بهره می‌گیرند، پیشنهاد می‌شود تا برای اتصال و پیوند قوی میان استراتژی‌ها و فرآیندهای چندمنظوره از قابلیت‌های فناوری اطلاعات کمک بگیرند (رای و همکاران، ۲۰۱۲). بسیاری از شرکت‌ها در حال مشاهده قدرت منابع دیجیتالی برای ایجاد قابلیت‌های فناوری اطلاعات جدید و ایجاد استراتژی‌های جدید پیرامون خدمات و محصولات جدید هستند (ری و همکاران، ۲۰۰۵). منابع

رقبایش متمایز است که رویکردی متمایز را با استفاده از ابزارهای آنلاین (نظیر ایجاد وب‌سایت-های جذاب، مشارکت‌های هوشمندانه در رسانه‌های اجتماعی و ایجاد تبلیغات ویدیویی و محتوا) برای مشتریان خارجی خود فراهم کند و علاوه بر ارائه محصولات، خدمات و اطلاعات دیجیتالی، ارزش برتری را به مشتری در روشی مناسب و قابل اطمینان ارائه دهد. لذا به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود با ترکیب رویکردهای دیجیتال و سنتی و استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (معماری دیجیتال) و تلفیق استراتژی کسب‌وکار با استراتژی فناوری اطلاعات (استراتژی کسب‌وکار دیجیتال)، چابکی و قابلیت پویایی استراتژیک خود را افزایش دهند و روابط رضایت‌بخش طولانی‌مدت و ارزشمندی را با مشتریان در سراسر جهان ایجاد کنند و از رقبا خود سبقت بگیرند. فناوری‌های دیجیتالی، انقلابی در نحوه تحلیل، طراحی، اجرا و کنترل استراتژی بازاریابی بین‌المللی شرکت ایجاد کرده اند و شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد استفاده دقیق از این فناوری‌ها، نقش محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و دستیابی به عملکرد برتر در بازارهای بین‌المللی دارد (گریگوری^۱ و همکاران، ۲۰۱۷)؛ بنابراین شرکت برای دستیابی به این هدف، نخست باید به‌طور واضح منابع مناسب را اتخاذ و توانایی‌های لازم را برای بهره‌برداری کامل از این فناوری‌ها جهت ساخت و استفاده از استراتژی‌های موفق ورود به بازارهای بین‌المللی کسب کند. استفاده صحیح از فناوری‌های آنلاین و دیجیتال به شرکت کمک می‌کند تا مشخصات بازارهای بین‌المللی هدفمند را بهتر بشناسد (و برای هر بازار به‌طور مجزا مشخصات خاص افراد مناسب را براساس هدف خویش مشخص کند) و محصولات و خدمات مناسب، جذابیت تجارت، قیمت‌گذاری، یافتن کارآمدترین حالت توزیع، لجستیک و پیام‌های ارتباطی مناسب را ایجاد کند. با این حال، هنگامی که شرکت برای بهبود استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی خود به

¹ Gregory

خدمات و محصول و ... را برای کاربران خود فراهم کنند. از سوی دیگر درک معماری دیجیتال، پویایی کسب‌وکار، مدل کسب و کار دیجیتال و مدیریت اطلاعات و کسب دانش به‌روز در این حوزه توسط مدیران منجر به تصمیم‌گیری سریع استراتژیک و کسب مزیت رقابتی می‌شود که کارایی شرکت را افزایش می‌دهد. همچنین شرکت‌هایی که قصد ورود به بازارهای بین‌الملل را دارند به منظور افزایش همگرایی در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات، فناوری‌های موجود در محصولات و خدمات جدید و چند منظوره، بایستی مرزهای میان محصولات و خدمات رسانه‌ها، رایانه و مخابرات را به طور فزاینده‌ای از میان ببرند در این راستا دیجیتالی‌سازی، مقررات‌زدایی و تغییر در اولویت کاربر مؤثر است. همچنین شرکت‌ها با ایجاد بازارهای دیجیتال موقت و تستی می‌توانند محصولات فعلی و نمونه‌های اولیه محصولات جدید خود را به مشتریان فعلی ارائه و از آنان بازخورد و پیشنهاد دریافت کنند و بدین صورت خدمات بهتری را ارائه دهند، همچنین این شرکت‌ها می‌توانند با ارائه محصولات براساس ترجیحات و خواسته‌های مشتریان و بهره‌گیری از ابزارهای تجارت دیجیتال، وفاداری و رضایت مشتری را افزایش دهند که این امر مستلزم توجه به بُعد پویایی کسب‌وکار و ایجاد مدل‌های کسب‌وکار مناسب است. همچنین بهینه‌سازی مدیریت شکایات و بهبود شکاف‌های عملکردی به خصوص در هنگام وجود درجه بالای نارضایتی مشتری در مرحله ریزش مشتری با بهره‌گیری از ابزارهای تحلیل دلایل ریزش مشتری برای شرکت‌های دیجیتالی، یکی از اقداماتی است که پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها آن را اعمال کنند. همچنین داده‌کاوی در پایگاه داده مشتری و تحلیل‌های مبتنی بر آن و استخراج تاریخچه مشتری و سیر روابط تجاری در جهت مدیریت اطلاعات، پویایی و تغییر مدل کسب‌وکار کمک شایانی به شرکت‌ها می‌کند تا اعتماد مشتری را جلب و خدمات را هدفمند، شخصی‌سازی و بهینه‌سازی کنند. ارائه مشوق‌هایی نظیر تخفیف و شرایط گارانتی براساس ابزارهای دیجیتال در جهت

دیجیتالی پیرامون استراتژی کسب‌وکار دیجیتال نسبتاً گسترده مشاهده می‌شود. دلیل این امر این است که منابع دیجیتالی بیشتر از بایت و بیت هستند، زیرساخت‌های دیجیتالی شامل مؤسسات، شیوه‌ها و پروتکل‌هایی هستند که باهم قدرت سازماندهی و تحویل فناوری دیجیتال را به کسب‌وکار و جامعه افزایش می‌دهند (هاگل و همکاران، ۲۰۰۹)؛ بنابراین به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از روش‌های به‌روز شده برای طبقه‌بندی و رده‌بندی پیام‌های یک شرکت برای پیشروی درون مرزهای دیجیتالی شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات اقدام کنند، به بیان ساده‌تر، به بازآفرینی نقش رابط‌ها و اتصالات دیجیتالی درون سبد محصولات و خدمات شرکت برای توصیف بهتر استراتژی کسب‌وکار دیجیتال تحت شرایط افزایش دیجیتال پردازند (پینا و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین به شرکت‌ها توصیه می‌شود تا برای افزایش قابلیت مقیاس‌پذیری سریع زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اقدام به ادغام زیرساخت‌های دیجیتالی و استراتژی کسب‌وکار کنند که باعث ایجاد یک قابلیت پویای استراتژیک برای این شرکت‌ها می‌شود. از سوی دیگر گسترش دامنه و دستیابی به استراتژی کسب‌وکار دیجیتالی فراتر از زنجیره‌های تأمین قدرتمند با شرکای صنایع سنتی تا اکوسیستم‌های پویا که هنوز در حال ظهور هستند، یک اقدام بسیار پیچیده است. لذا به شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود تا با تجدید نظر در مورد استانداردهای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فرآیندهای تجاری پیرامون آن این اقدام را تسهیل کنند. در این راستا با توجه به اهمیت مؤلفه‌ها و ابعاد پیشنهادی پژوهش حاضر به شرکت‌ها و کسب‌وکارهایی که از استراتژی کسب‌وکار دیجیتال برای ورود به بازارهای بین‌الملل بهره می‌گیرند، پیشنهاد می‌شود که زیرساخت‌های لازم و بسترهای آموزشی را برای توسعه دیجیتالی‌سازی، استراتژی کسب‌وکار و آگاهی کارکنان برای کاهش مقاومت در برابر تغییرات ناشی از تحول دیجیتال را فراهم کنند و با فرهنگ‌سازی در زمینه دیجیتال، مزایایی نظیر سهولت استفاده، تحویل سریع

ورود به بازاریابی بین‌المللی مبتنی بر دیجیتال مورد بررسی و پیش‌بینی قرار گیرد. همچنین چگونگی تغییر ماهیت، اهمیت و شدت برخی منابع و قابلیت‌های آنلاین خاص در مراحل مختلف فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت شفاف‌سازی شود.

◀ نقش ویژگی‌های خاص مدیریتی در توسعه استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی مبتنی بر رویکرد دیجیتال نظیر سابقه آموزشی مدیران با توجه به مسائل دیجیتال، نگرش آن‌ها نسبت به استفاده از فناوری‌های دیجیتال در انجام تجارت خارجی و رویکرد آن‌ها در واقع طراحی و اجرای استراتژی‌های بین‌المللی مبتنی بر ابزارهای دیجیتال سنجیده شود.

لازم به ذکر است که یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش جدید بودن مفهوم استراتژی کسب‌وکار دیجیتال در بازاریابی، تعداد مطالعات محدود در این حوزه بوده است. همچنین یافتن افراد متخصصی که به هر دو حوزه بازاریابی و رایانش ابری مشرف باشند، زمان‌بر و محدود بود.

ترغیب مشتری نیز توسط محققین این پژوهش پیشنهاد می‌شود. در نهایت براساس هدف پژوهش، نتایج این پژوهش مفهوم نوین استراتژی کسب‌وکار دیجیتال و ابعاد و مؤلفه‌های آن را به‌عنوان دریچه ورود به بازارهای بین‌المللی تشریح می‌کند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده و محدودیت‌ها

تجزیه و تحلیل پژوهش ما با تمرکز بر طراحی مجدد استراتژی‌های ورود به بازاریابی بین‌المللی متناسب با عصر جدید دیجیتال، موضوعات مختلفی را که نیاز به توجه در پژوهش‌های آینده داشته باشند را برجسته نموده است.

◀ نخست عوامل سازمانی، ماهیت محصول (نظیر محصول هوشمند)، دخالت دیجیتال (شرکت‌های آجری-الکترونیکی^۱) و محرک دیجیتال (نظیر رسانه‌های تبلیغاتی) در توسعه استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی و استراتژی ورود بررسی شود و سپس نقش منابع مرتبط با صادرات (مانند فناوری) و قابلیت‌ها (مانند سازگاری) در طراحی و اجرای استراتژی‌های

¹ bricks and clicks

منابع و ماخذ

- Adiguzel, Z. (2020). Examination of the extent and effects of strategic management on e-commerce companies. In *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 87-113). IGI Global.
- Aghamousa Tehrani, M., Sardari, A., & Karampour, A. (2017). Recognizing Facilitator factors affecting export of technology-oriented goods. *Management Research in Iran*, 20(4), 1-22, (In Persian).
- Amoroso, S., & Martino, R. (2020). Regulations and technology gap in Europe: the role of firm dynamics. *European Economic Review*, 103551.
- Andrews, D., G. Nicoletti and C. Timiliotis (2018). Digital technology diffusion: A matter of capabilities, incentives or both?. OECD Economics Department Working Papers, No. 1476, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7c542c16-en>.
- Ansong, E. and Boateng, R. (2019). Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*, Vol. 21 No. 2, pp. 164-178.
- Askenäs, L., & Aidemark, J. (2019). Digital Business Models Transforming Support Services for Living Longer at Home. In *International Conference on Digital Transformation and Global Society* (pp. 338-350). Springer, Cham.
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2017). Soft operational research: Problem structuring approaches. Industrial Management Organization. Tehran (In Persian).
- Babu, A., & Weber, C. (2019). Strategic Alliances for Technology Adoption: Alliances and Partnerships for Blockchain Adoption. In 2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. 1-7). IEEE.
- Bajgar, M., et al. (2019). Bits and bolts: The digital transformation and manufacturing. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2019/01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c917d518-en>.
- Bauman, A., & Lucy, C. (2020). Social media: Exploring entrepreneurial opportunities. In *Understanding Social Media and Entrepreneurship*, chapter 2, Springer, Cham, Online ISBN: 978-3-030-43453-3, DOI: 10.1007/978-3-030-43453-3_2.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next

- generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, And Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239, pp: 1-15.
- Blaschke, M., Cigaina, M., Riss, U. V., & Shoshan, I. (2017). Designing business models for the digital economy. In *Shaping the Digital Enterprise* (pp. 121-136). Springer, Cham.
- Böttcher, T. P., & Weking, J. (2020). Identifying Antecedents and Outcomes of Digital Business Model Innovation. In *ECIS*.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 315-327.
- Bygstad, B., Iden, J., & Ulfsten, A. (2020). Digital Business Strategies for Incumbent Firms. How a Scandinavian hotel chain competes with the internet giants. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 32(2), 1-31.
- Cai, Y., & Xu, J. (2020). Special issue on Web information management and applications. *World Wide Web*, 1-2.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information technology*, 22(4), 297-315.
- Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson UK.
- Chi, M., Lu, X., Zhao, J., & Li, Y. (2018). The impacts of digital business strategy on firm performance: the mediation analysis of e-collaboration capability. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(2), 123-139.
- Chi, M., Zhao, J., & Li, Y. (2016). Digital business strategy and firm performance: the mediation effects of E-collaboration capability. In *Wuhan International Conference on E-Bisnis*. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
- Coghlan, C., Labrecque, J., Ma, Y., & Dubé, L. (2020). A Biological Adaptability Approach to Innovation for Small and Medium Enterprises (SMEs): Strategic Insights from and for Health-Promoting Agri-Food Innovation. *Sustainability*, 12(10), 4227.
- Coudounaris, D.N. (2021). The internationalisation process of UK SMEs: exporting and non-exporting behaviours based on a four forces behavioural model. *Review of International Business and Strategy*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- De Turi, I., & Antonicelli, M. (2020). A New Business Design Tool for Digital Business Model Innovation: DEA Approach. *International Business Research*, 13(6), 86-99.
- Drnevich, P. L., & Croson, D. C. (2013). Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS quarterly*, 483-509.
- Easley, D., & Kleinberg, J. (2012). Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world. *Significance*, 9(1), 43-44.
- Ebrahimi, M. (2020). Support of SMEs in their Digital Transformation Journey, pp: 1-68.
- Eroshkin, S. Y., Kameneva, N. A., Kovkov, D., & Sukhorukov, A. (2017). Conceptual system in the modern information management. *Procedia Computer Science*, 103, 609-612.
- Evans, D. S., Hagi, A., & Schmalensee, R. (2008). Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries (p. 408). The MIT Press.
- Fantacci, A. (2019). *Digitalizzazione delle aziende vinicole per l'internazionalizzazione: IL caso Artimino spa* (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).
- Firuzjaeyan, A., Firuzjaeyan, M., Hashemi Petroodi, S., Gholamrezazadeh, F. (2013). Applying Techniques of Interpretive Structural Modeling (ISM) in Tourism Studies (A Pathological Approach). *Journal of Tourism Planning and Development*, 2(6), 129-159, (In Persian).
- Gafencu, G. (2019). The influence of strategic alliances on the development of dynamic capabilities (Order No. 22621283). Available from ProQuest Dissertations & Theses A&I; ProQuest Dissertations & Theses Global. (2305556686). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2305556686?Accounted=41318>.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S. and Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G. and Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, pp: 1-20, <https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939>
- Gauthier, C., Bastianutti, J., & Haggège, M. (2018). Managerial capabilities to address digital business models: The case of digital health. *Strategic Change*, 27(2), 173-180.
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and

- efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 78, 146-157.
- Grima, S., Asllani, G., Spiteri, J., & Daka, N. (2019). The cost and information management effect in SMEs: an empirical analysis, *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 3, 2019, pp. 360-369.
- Gruchmann, T., Pratt, N., Eiten, J., & Melkonyan, A. (2020). 4PL Digital Business Models in Sea Freight Logistics: The Case of FreightHub. *Logistics*, 4(2), 10, pp: 1-15.
- Hagel, J., Brown, J., & Davison, L. (2009). Measuring the forces of long-term change: The 2009 shift index. *Deloitte Center for the Edge*, 29.
- Hsieh, Y. C., Lin, K. Y., Lu, C., & Rong, K. (2017). Governing a sustainable business ecosystem in Taiwan's circular economy: The story of spring pool glass. *Sustainability*, 9(6), 1068.
- ISTOMINA, A. I., VINOGRADOVA, M. V., LUKYANOVA, A. V., DOBROVOLSKAYA, O. P., & PRODANOVA, N. A. (2020). Leadership in the digital age. A new strategy for the competitiveness of countries and macro regions. *Revista ESPACIOS*, 41(07).
- Kepczynski, R., Ghita, A., Jandhyala, R., Sankaran, G., & Boyle, A. (2019). Enable IBP with SAP Integrated Business Planning. In *Implementing Integrated Business Planning* (pp. 23-110). Springer, Cham.
- Keen, P., & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: beyond the business model. *Mis Quarterly*, 37(2), 643-647.
- Khan, W., Akhtar, A., Ansari, S.A. and Dhamija, A. (2020), Enablers of halal food purchase among Muslim consumers in an emerging economy: an interpretive structural modeling approach. *British Food Journal*, Vol. 122 No. 7, pp. 2273-2287.
- Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2019). Digital transformation in the banking sector: surveys exploration and analytics. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(2), 93-127.
- Kim, D., Zhou, K. Z., & Cavusgil, S. T. (2021). E-platform use and exporting in the context of Alibaba: A signaling theory perspective. *Journal of International Business Studies*, 1-28.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019). Digital business strategy and information systems planning: determinants of success. In *International Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 514-XX). Academic Conferences International Limited.

- Klein, R., & Rai, A. (2009). Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. *Mis quarterly*, 735-762.
- Kohoutová V., Řepa V. (2021) Digital Architecture in Startups. In: Zimmermann A., Howlett R., Jain L. (Eds) Human Centred Intelligent Systems. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 189. Springer, Singapore.
- Komninos, N. (2016). Smart environments and smart growth: connecting innovation strategies and digital growth strategies. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7(3), 240-263.
- Lakoju, M., & Serrano, A. (2017). Framework for aligning Big-Data strategy with organizational goals. Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, pp: 1-10.
- Lal Das, J. (2018). Digital Capabilities of Internet based Consultancy Startups, Linnaeus University Sweden, master thesis, and pp: 1-72, DiVA, id: diva2:1229549.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Leimeister, S., Böhm, M., Riedl, C., & Krcmar, H. (2010). The business perspective of cloud computing: actors, roles and value networks. 18th European Conference on Information Systems, ECIS 2010, 1-12.
- Liu, S., Yang, Y., Qu, W.G. and Liu, Y. (2016). The business value of cloud computing: the partnering agility perspective. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 6, pp. 1160-1177. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0376>.
- Loukis, E., Arvanitis, S., & Myrtilidis, D. (2021). ICT-related Behavior of Greek Banks in the Economic Crisis. *Information Systems Management*, 38(1), 79-91.
- Feiz, D., Zarei, A., Maleki Minbashrazgah, M., Shaabani Naeim Soufyani, A. (2019). The Role of Gamification as a Growth Hacking Strategy in the Adoption Disruptive Innovation Model in Mobile Payment Applications (Case study: Students of Guilan University). *Journal of Technology Development Management*, 7(3), 63-90, (In Persian).
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J. R., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows (Vol. 4)*. San Francisco, CA: McKinsey Global Institute.
- Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K. J., Healy, M., & Wickramasekera, R. (2016). Internet marketing capabilities and international market growth. *International business review*, 25(4), 820-830.

- Mithas, S., Agarwal, R., & Courtney, H. (2012). Digital business strategies and the duality of IT. *IT Professional*, 14(5), 2-4.
- Morabito, V. (2016). *Digital Business Strategy and IT Alignment*. In *The Future of Digital Business Innovation* (pp. 141-159). Springer, Cham.
- Orlikowski, W. J. (2010). The sociomateriality of organisational life: considering technology in management research. *Cambridge journal of economics*, 34(1), 125-141.
- Pappas, I. O., Mikalef, P., Dwivedi, Y. K., Jaccheri, L., Krogstie, J., & Mäntymäki, M. (Eds.). (2019). *Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century*. Lecture Notes in Computer Science. Doi: 10.1007/978-3-030-29374-1, pp: 1-813.
- Parker, G., Petropoulos, G., & Van Alstyne, M. W. (2020). Digital Platforms and Antitrust. Available at SSRN, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3608397> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3608397>, pp: 1-27.
- Patrucco, A., Ciccullo, F. and Pero, M. (2020). Industry 4.0 and supply chain process re-engineering: A coproduction study of materials management in construction. *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 1093-1119.
- Pina, L., Reis, B., Rafael, P., Pereira, M., & Miguel, R. (2017). U. Make. Id-A Digital Sourcing Platform Project for the Fashion Business: A Theoretical Study. In 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, pp; 1349-1360.
- Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., & Du, S. (2012). Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. *MIS quarterly*, 233-262.
- Rao, V. (2019). Increasing the success of digital transformation through increased accountability (Doctoral dissertation, University of Pretoria), pp: 1-107.
- Rashidirad, M. and Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. *European Business Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 591-613.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS quarterly*, 625-652.
- Rezvani, H., Golalizadeh, F. (2011). Evaluation and Analysis of the Strategies of Food Products Entry to Foreign Markets. *New Marketing Research Journal*, 1(3), 193-218, (In Persian).

- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Ruel, H., Rowlands, H. and Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 145-161.
- Samiee, S. (2020). International marketing and the internet: a research overview and the path forward. *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 425-436.
- Schneider, G. P. (2017). *Electronic Commerce (12th Ed.)*. Stamford, CT: Cengage Learning
- Shirkhodaei, M., Nasehi Far, V., Gholami, F. (2012). Categorising of influenced international risks on the entry mode choice to foreign markets (Case study: Iran automotive industry), *Researches of Management Organizational Resources*, 2(2), 67-87, (In Persian).
- Shiva, A., Aghazade, H., Heidari, A. (2016). Market Orientation and Innovation Strategies: An Approach to Business Dynamism. *Journal of Business Management*, 8(1), 159-182. Doi: 10.22059/jibm.2016.57535 (in Persian).
- Spink, J., Chen, W., Zhang, G., & Speier-Pero, C. (2019). Introducing the food fraud prevention cycle (FFPC): A dynamic information management and strategic roadmap. *Food Control*, 105, 233-241.
- Susarla, A., Oh, J. H., & Tan, Y. (2012). Social networks and the diffusion of user-generated content: Evidence from YouTube. *Information Systems Research*, 23(1), 23-41.
- Taghizadeh, H., Zyaei Hajipirlu, M. (2014). Presenting a relationship model of knowledge sharing components in educational institutions with an interpretive structural modeling approach (Case Study), *Journal of Executive Management*, 5(10), 3-3, (In Persian).
- Ufuk Akcigit, Yusuf Emre Akgunduz, Seyit Mumin Cilasun, Elif Ozcan-Tok, Fatih Yilmaz. (2020). Facts on Business Dynamism in Turkey, *European Economic Review*, volume 128, 103490, pp: 1-49., doi: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103490>.
- Uhlig, Max and Remané, Gerrit. (2022). A Systematic Literature Review on Digital Business Strategy. *Wirtschaftsinformatik 2022 Proceedings*. 1. https://aisel.aisnet.org/wi2022/it_strategy/it_strategy/1
- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship

- between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626.
- VENANZI, B. (2019). Industry 4.0 technologies adoption: evidences from Italian SMEs in the manufacturing sector.
- Wang, F. (2020). Digital marketing capabilities in international firms: a relational perspective. *International Marketing Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 559-577.
- Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., & Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, 26(1), 30-60.
- Weinrich, T. (2017). Reviewing Organizational Design Components for Digital Business Strategy. Bled, 30th Bled Econference: Digital Transformation – From Connecting Things To Transforming Our Lives (June 18 – 21, 2017, Bled, Slovenia), University Of Maribor Press, pp: 651-668.
- Wentrup, R., & Ström, P. (2019). *Service Markets: Digital Business Models and International Expansion*. In *Digital Business Models* (pp. 169-199). Palgrave Macmillan, Cham. 1-280.
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 6.1-58.
- Wong, L. W., Leong, L. Y., Hew, J. J., Tan, G. W. H., & Ooi, K. B. (2020). Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. *International Journal of Information Management*, 52, 101997, pp: 1-19.
- Woodard, C. J., Ramasubbu, N., Tschang, F. T., & Sambamurthy, V. (2013). Design capital and design moves: The logic of digital business strategy. *Mis Quarterly*, 537-564.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735.
- Yukhno, A. (2021). The Fourth Industrial Revolution and the New Paradigm of Corporate Governance. In *Digital Strategies in a Global Market* (pp. 117-129). Palgrave Macmillan, Cham.
- Yucel, S. (2018, December). Modeling digital business strategy. In *2018 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)* (pp. 209-214). IEEE.

Zamora, J. (2020). Managing AI within a Digital Density Framework. In *The Future of Management in an AI World* Palgrave Macmillan, Cham, (pp. 205-235).

Zhang, J., Zhang, W., Li, Y., & Caglayan, M. (2020). Decision time and investors'

portfolio strategies. *Pacific-Basin Finance Journal*, 101344, pp: 1-26.

Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. *Management Science*, 52 (10), 1557-1576.