

## دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط: تحلیل کتاب‌سنگی و مصورسازی

زهرا کاظمی سراسکارنژاد<sup>۱\*</sup>، امیرضا کنجکاومنفرد<sup>۲</sup>، آرین بختی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

### چکیده

دیجیتالی شدن بر بسیاری از استراتژی‌های سازمانی یک شرکت، از جمله توسعه فرصت‌های بازار تأثیر می‌گذارد و به عنوان عنصری جهت تقویت بینالمللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط شناخته شده است. استفاده از فناوری‌های دیجیتال مستلزم سرمایه‌گذاری و تغییر در رویه‌های داخلی یک شرکت و استفاده از قابلیت‌های خاص برای مدیریت آنها است. تحقیقات در زمینه تأثیر دیجیتالی شدن بر بلوغ صادراتی SME‌ها پراکنده است و نیاز به یک پژوهش جامع در زمینه روند تحقیقات گذشته و روند پیش‌روی این موضوع وجود دارد. بنابراین تحقیق حاضر یک تحلیل کتاب‌سنگی با استفاده از نرم‌افزار Vosviewer با هدف بررسی تولیدات علمی منتشر شده و ترسیم نقشه علمی در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد که به بررسی این حوزه با استفاده از ۲۴۰ مقاله نمایه شده در پایگاه اسکوپوس در بین سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۲ پرداخته است. برای تحلیل شبکه از تحلیل همنویسنگی، تحلیل هم‌استنادی و تحلیل هم‌رخدادی بهره گرفته شد. در انتهای با توجه به تجزیه و تحلیل‌های انجام شده پنج خوشه موضوعی اصلی شناسایی شد که شامل منابع سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن، قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن، بعد بلوغ صادراتی، صادرات و بینالمللی شدن و توسعه پایداری می‌باشد؛ که با توجه به روند مقالات، می‌توان انتظار داشت حوزه توسعه پایداری در سال‌های آتی توجه بیشتری را به خود جلب نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل کتاب‌سنگی، تحلیل شبکه، دیجیتالی شدن، بلوغ صادراتی، شرکت‌های کوچک و متوسط.

**طبقه‌بندی JEL:** F21, M31, I19

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. (نویسنده مسئول: Z.Kazemi04@umail.umz.ac.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران.

#### مقدمه

در دهه گذشته، ظهور فناوری‌ها و زیرساخت‌های دیجیتال قدرتمند، فرآیندهای کسبوکار را تغییر داده و فرآیندهای نوآوری، مدل‌های بازاریابی نوین و انواع محصولات و خدمات قابل ارائه جدید، را جایگزین نموده است و این روند تغییر همچنان ادامه دارد (تکسی و کوروتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). لذا با ظهور فناوری‌های دیجیتال، عصر یک انقلاب صنعتی جدید فرا رسیده است که تغییرات بسیار عظیم همراه با پیشرفت‌های آینده را به همراه دارد (اسچوب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). امروزه با ورود دیجیتال‌سازی، الگوی کسب و کار بین‌المللی یافته و یکی از حوزه‌های بازاریابی که به طور جدی مورد اهمیت قرار گرفته؛ بررسی روش‌ها، ابعاد و پیامدهای دیجیتالی‌سازی شرکت‌ها برای بهبود قابلیت‌های بین‌المللی شدن آنهاست. فعالیت‌های بین‌المللی به عنوان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های رشد اقتصادی شناخته شده‌اند (بولکونواو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). سال‌هاست که تجارت کالا و خدمات بین‌مللی، تصویر جهانی شدن را مشخص کرده است. با این حال؛ اگرچه پویایی جریان‌های فیزیکی در حال حاضر رشد متوسطی دارد ولی رشد جهانی شدن کند نمی‌شود. در مقابل، بسیاری از جریان‌های انتقال داده به طور مداوم در سراسر مرزها حرکت می‌کنند و حجم آنها هم به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. در این زمینه، فناوری‌ها و پلتفرم‌های دیجیتال برای دسترسی به بازارهای جدید ایجاد شده‌اند که به منظور تغییر اندازه اقتصادی کسبوکارهای فرامرزی، به ویژه با کاهش هزینه‌ها، کوتاه کردن تراکنش‌ها و افزایش دانش بازار از طریق تعاملات بیشتر، به کار می‌روند (نوبرت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). مانیکا و همکارانش (۲۰۱۶) معتقدند جهانی شدن با استفاده از فناوری دیجیتال در تمام ابعاد آن، در حال تغییر است؛ از جمله اینکه چه کسی در جهانی شدن شرکت می‌کند، چگونه تجارت در آن سوی مرزها انجام می‌شود، رقابت با چه سرعتی حرکت می‌کند و منافع اقتصادی در کجا جریان دارد، همه این موارد تحت تاثیر دیجیتالی‌سازی شرکت‌ها است. دیجیتالی‌سازی مستلزم آن است که شرکت‌ها، فرسته‌های جدیدی را برای حفظ مزیت رقابتی خود نه تنها در داخل، بلکه در خارج از کشور بیابند و با توجه به این واقعیت که ما به طور فزاینده در دنیا بی‌بهان به هم پیوسته زندگی می‌کنیم، شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) در معرض چالش‌ها و فرسته‌های جدید در بازارهای خارجی هستند (مانیکا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). با وجود اینکه دیجیتالی‌سازی دارای مزایای متعددی برای توسعه شرکت‌ها می‌باشد، اما چالش‌های خاصی به ویژه برای SME‌ها به دلیل اندازه و منابع محدود آنها، به همراه دارد (بهتیا و داکور<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). در این زمینه، ابزارها و فناوری‌های بازاریابی دیجیتال می‌توانند به عنوان تسهیل‌کننده‌هایی به منظور دستیابی به اهداف تجاری بین‌المللی شدن SME در نظر گرفته شوند (سفر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). تحقیقات به وضوح نشان داده است که برای ایجاد تفاوت در بازارهای خارجی، شرکت‌ها باید جهت‌گیری کارآفرینی را با نوآوری، فعال بودن و ریسک‌پذیری در تصمیم‌های خود اتخاذ کنند. فناوری‌های نوظهور دیجیتالی، در طول زمان و مکان پویایی بیشتری را در فرآیندها و فعالیت‌های بین‌المللی شدن ایجاد کرده است (نامبیسان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). استفاده از فناوری‌های نوظهور، شرکت‌ها را در دیجیتالی‌سازی، اتخاذ رفتارهای جدید برای متمایز کردن خود از رقبا، پیش‌بینی تغییرات آتی و انجام سرمایه‌گذاری‌های نامشخص حمایت

1. Tekic &amp; Koroteev

5. Manjika et al.

2. Schwab

6. Bhatia &amp; Thakur

3. Bolkunow

7. Safar et al.

4. Neubert

8. Nambisan

می‌کنند؛ زیرا استفاده از فناوری‌های دیجیتال، طیف وسیعی از امکانات را برای بهینه‌سازی عملیات و طراحی مجدد ایجاد ارزش، ارائه می‌دهد (نوبرت، ۲۰۱۸). در دهه‌های گذشته، پژوهش‌هایی در زمینه پرداختن به جنبه‌های خاص دیجیتالی‌سازی و بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها انجام شده است (کوویلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ اوتو و زاندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ بروذرز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸؛ زیبا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ اوجالا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ هانیبال و کنایت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸؛ انجلراس همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). ولی این ادبیات بر بررسی قابلیت‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌های چندملیتی بزرگ متمرکز شده است و چندان توجهی به حوزه SME‌ها نداشته است (جین و کیم<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). لذا در زمینه تحقیقات بین‌المللی در مورد SME‌ها خلاصه مطالعاتی مشهود است. به علاوه، علی‌رغم اینکه کسب‌وکارهای آنلاین احتمالاً از نظر پیشرفت دیجیتالی‌سازی و حضور جهانی، مزایایی نسبت به مشاغل سنتی دارند، بسیاری از محققان (به عنوان مثال، کنایت و لیسچ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶؛ جونسو-سالو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ ویتکوب و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۸) تأکید کرده اند که تعداد پژوهش‌های آکادمیک در مورد SME‌های آنلاین مبتنی بر استفاده از دیجیتالی شدن برای بین‌المللی شدن کم است. در نتیجه، هنوز اطلاعات کمی در مورد مکانیسم‌های بین‌المللی شدن مدل کسب‌وکار SME‌ها از طریق دیجیتالی‌سازی، وجود دارد و یک شکاف عدمه در درک کنونی ما در مورد اینکه چگونه دیجیتالی‌سازی بر رشد بین‌المللی SME تأثیر می‌گذارد، وجود دارد.

هدف این مقاله بررسی تأثیر تحول دیجیتال SME‌ها بر قابلیت بین‌المللی شدن برأساس مدل بلوغ صادراتی با روش تحلیل کتاب‌سنگی از طریق تحلیل شبکه با استفاده از تحلیل همنویسنده‌ی، تحلیل هم‌استنادی و تحلیل هم‌رخدادی مقالات نمایه شده در پایگاه اسکوپوس در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط است. به طور خاص، این تحقیق منابع و قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن را شناسایی می‌کند که به عنوان ابزارهای، فناوری‌های، مهارت‌ها یا قابلیت‌هایی تعریف می‌شوند که یک شرکت می‌تواند به منظور بهبود فرآیند بین‌المللی‌سازی خود اجرا کند. با در نظر گرفتن شاخص صادرات بالقوه به نام مدل بلوغ صادراتی که به عنوان چارچوبی برای شیوه‌های صادرات خوب توسط انجلراس و همکاران (۲۰۱۶) ارائه شده است، تأثیر منابع و قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن بر ابعاد بلوغ صادراتی ارزیابی می‌شود. این تحلیل نظری مشارکت‌های بالقوه در عصر دیجیتال را به عنوان راهی برای پاسخگویی بالقوه به چالش‌های بین‌المللی که SME‌ها با آن مواجه هستند، بر جسته می‌کند. بنابراین، این تحقیق با هدف تحلیل کتاب‌سنگی تولیدات علمی منتشر شده و ترسیم نقشه علمی دنیا صورت گرفته است و درصد پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد:

- ۱) سال‌های پر تکرار و روند انتشار مقالات در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط چیست؟
- ۲) پژوهشگران، کشورها، مؤسسات و نشریات برتر دنیا در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط کدامند؟

1. Coviello et al.  
2. Autio & Zander  
3. Brouthers et al.  
4. Ziyae et al.  
5. Ojala et al.  
6. Hannibal & Knight

7. Enjolras et al.  
8. Jean & Kim  
9. Knight & Liesch  
10. Joensuu-Salo et al.  
11. Wittkop et al.

(۳) شبکه‌ی هم‌استنادی منابع در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط چگونه است؟

(۴) ساختار عقلایی (شبکه هم تأثیفی بر اساس کشورها، نویسندها و دانشگاهها، پرتکرارترین کلمات کلیدی، شبکه هم‌رخدادی و روند تحول زمانی آنها در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط) چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشنهاد پژوهش شرکت‌های کوچک و متوسط و دیجیتالی شدن

واژه «دیجیتالی‌سازی» به معنای استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای تغییر مدل کسبوکار شرکت به‌گونه‌ای که گزینه‌های جدید درآمدزایی و ارزش‌آفرینی را فراهم می‌کند، تعریف شده است. علاوه بر آن مدل‌های کسبوکار دیجیتال، امکان مقیاس‌پذیری و گسترش سریع فرامرزی را نیز فراهم می‌کنند (هولاند و همکاران، ۲۰۱۹). به عنوان مثال، پلتفرم‌های دیجیتال چند وجهی (MSP) می‌توانند با تسهیل معاملات بین خریداران و فروشنده‌گان در بازارهای چندملیتی یا جهانی، ارزش آفرینی کنند. در واقع، با توجه به این واقعیت که از ابتدا نوآوری‌های دیجیتالی بیشتری در سطح جهانی از طریق MSP‌های دیجیتال در دسترس هستند، میانگین زمان نفوذ بین‌المللی شرکت‌ها از چندین سال به چند هفته کاهش یافته است (استالکمپ و اسچوتر، ۲۰۱۹). پژوهشگران در صنعت و دانشگاه از اصطلاح «تحول دیجیتال» به عنوان یک واژه کلیدی برای بیان تغییرات سازمانی تحت تأثیر فناوری‌های دیجیتال استفاده می‌کنند. با وجود اینکه تعریف روشنی از این مفهوم به طور گسترده ارائه نشده است، اما همه مقالات علمی در بیان این واقعیت اتفاق نظر دارند که تحول دیجیتال منشأ ایجاد تغییرات اساسی در سازمان‌ها بوده است (بورکی، ۲۰۱۸). تقریباً همه بخش‌های تجاری شرکت‌ها، در حال کاوش و آزمایش روش‌های جدید برای استفاده از ابزارها و فناوری‌های دیجیتال در سازمان خود هستند. فن‌آوری‌های دیجیتال جدید، مانند تجزیه و تحلیل داده‌ها، ارتباطات دیجیتال، اینترنت اشیاء، سیستم‌های هوشمند و تجربه کاربر از طریق فناوری دیجیتال، در همه بخش‌های فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها در حال استفاده هستند (پاگانی و همکاران، ۲۰۱۷).

با این حال، اکثر شرکت‌ها، بهویژه SME‌ها، در تلاش هستند تا در فرآیند تحول دیجیتال جهانی شرکت کنند. ادغام فناوری دیجیتال مستلزم سرمایه‌گذاری و تغییر در رویه‌های داخلی یک شرکت به صورت یک فرایند کلی می‌باشد که گاهی اوقات مستلزم اجرای استراتژی‌های سازمانی داخلی جدید و گاهی توسعه مهارت‌های جدید می‌باشد. SME‌ها به طور کلی بر روی فناوری‌های دیجیتال به صورت موردي سرمایه‌گذاری می‌کنند و بدون پیروی از هیچ استراتژی واقعی تحول دیجیتال جهانی به شیوه‌ای فرصت‌طلبانه عمل می‌کنند. این رویکرد، که بر چشم‌انداز کوتاه‌مدت تمکز دارد، گاهی به اشتباكات سرمایه‌گذاری و اغلب به توسعه تدریجی به جای تحولی عمیق که ایجاد ارزش مرتبط با تحول دیجیتال کل شرکت را به حداقل می‌رساند، منجر می‌شود (بدل-پیرس، ۲۰۱۸). موانع مالی بین‌المللی‌سازی برای SME‌ها به همراه خطر از دست دادن سرمایه‌گذاری‌ها رایج است (لایپزیگ و همکاران، ۲۰۱۷).

1. Holand et al.  
2. Stallkamp & Schotter  
3. Burki

4. Pagani et al.  
5. Bedell-Pearce  
6. Leipzig et al.

در توسعه استراتژی دیجیتالی سازی خود به راهنمایی نیاز دارند تا با پیشرفت‌های فناوری همگام شوند. این می‌تواند با اولویت‌بندی اقدامات برای فعال کردن یک انتقال دیجیتال موثر و کارآمد اتفاق بیفتد (گرزینگ و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین، تحول دیجیتال نوع جدیدی از چالش را برای SMEها نشان می‌دهد، که نیازمند یک استراتژی تحول دیجیتال جهانی است که بر کل شرکت تأثیر می‌گذارد. آنچه از این رویکرد حاصل می‌شود تنها یک محصول خاص یا خدمات جدید نیست، بلکه توسعه ظرفیتی برای انطباق با تغییرات ناشی از نوآوری‌های تکنولوژیکی مرتبط با دیجیتالی شدن خواهد بود. در بخش بعدی پیامدهای دیجیتالی شدن در فرآیند بین‌المللی سازی SMEها شرح داده شده است.

### **دیجیتالی شدن و بین‌المللی شدن:**

**به سوی چشم‌انداز مشترک منابع و قابلیت‌های مبتنی بر دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی**

با توجه به تأثیر دیجیتالی شدن بر فرآیندهای بین‌المللی سازی، دوتوت و همکاران (۲۰۱۴) مشاهده کردند که شرکت‌های کوچک و متوسط که شکل پیچیده‌تری از بین‌المللی شدن را انتخاب می‌کنند، اغلب قابلیت‌های فناوری اطلاعات توسعه یافته‌تری دارند. علاوه بر این، ابزارهای دیجیتال می‌توانند با بهبود توانایی SMEها برای رقابت با سازمان‌های بزرگ‌تر از طریق عملکرد در مقیاس بین‌المللی به سود آنها باشند (لیو و نیوومهایزن، ۲۰۱۹). به طور خاص، این مطالعات دیدگاه مبتنی بر منابع را تایید می‌کنند، که بر اساس این دیدگاه، فناوری‌های دیجیتال یک منبع استراتژیک برای بین‌المللی شدن در قالب مدل بارنی (۱۹۹۱) است و می‌تواند به یک شرکت مزیت رقابتی بددهد (الی و فلاحت، ۲۰۱۹). بنابراین، منابع دیجیتال در صورتی استراتژیک هستند که ارزشمند و کمیاب باشند، به راحتی قابل انتقال یا قابل تقلید نباشند و قابلیت جایگزینی نداشته باشد (بارنی، ۱۹۹۱). گویدیکی و بلاچورن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) رابطه دیجیتالی شدن و بین‌المللی شدن را از منظر قابلیت پویا از طریق واسطه‌گری شبکه دیجیتالی فعال به عنوان عاملی برای تسهیل کننده بین‌المللی سازی بررسی کردند. به نظر لاپیزیگ و همکاران (۲۰۱۷) در مورد SMEها منابع ممکن است مستقیماً با قابلیت مرتبط باشند و مزایای ترکیبی بین دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه قابلیت را مطرح کنند. بر اساس این اظهارات، جالب به نظر می‌رسد که رابطه بین دیجیتالی شدن و بین‌المللی شدن SMEها را نه تنها از نظر تسهیل منابع، بلکه از نظر قابلیت‌ها نیز بررسی کنیم. به این ترتیب می‌توان تأثیرات دیجیتالی سازی بر رویه‌های داخلی شرکت‌ها و نیز تغییرات ایجاد شده در فرآیند بین‌المللی سازی آنها را در نظر گرفت. بنابراین این تحقیق با تکیه بر چشم‌انداز مشترک منابع/قابلیت، در نظر گرفتن دیجیتالی شدن به عنوان اهرمی برای بین‌المللی سازی SMEها، از طریق تسهیل کننده‌هایی که به عنوان ترکیبی از منابع دیجیتال و قابلیت‌های مرتبط تعریف می‌شوند، بررسی شده است. تسهیلگران باید امکان پیاده‌سازی منابع و قابلیت‌ها را در رویه‌های داخلی شرکت فراهم کنند. به دلیل گستره بودن شیوه‌های ورود به بازارهای بین‌المللی، دامنه این مطالعه به یک حالت بین‌المللی سازی خاص یعنی صادرات کاهش یافت. صادرات در واقع یکی از رایج‌ترین راه‌ها برای ورود به بازار خارجی در مراحل اولیه بین‌المللی سازی SME

1. Goerzig et al.

4. Lee & Falahat

2. Dutot et al.

5. Guidici and Blackburn

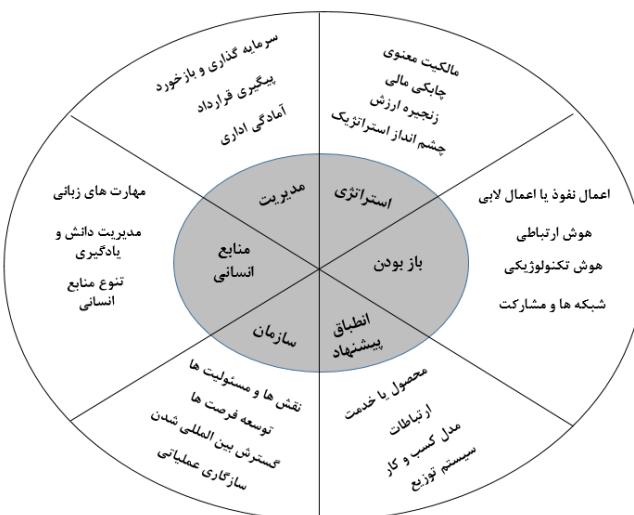
3. Louw & Nieuwenhuizen

است (جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ ماجوچی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). این روش به شرکت‌هایی اشاره دارد که محصولات و خدمات خود را خارج از مرزهای جغرافیایی کشور مبدأ قرار می‌دهند و به پایین‌ترین سطح تعهد و ریسک نیاز دارند (لوفس و اسچونز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین برای شرکت‌های کوچک و متوسط، صادرات کمتر از تأسیس یک شرکت تابعه در خارج از کشور، مخاطره‌آمیز و چالش برانگیز است (توریس و جولین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). همان طور که بیان شد این مطالعه از دیدگاه مشترکی پیروی می‌کند که منابع و قابلیت‌ها را ترکیب می‌کند. بنابراین، ارزیابی تأثیر تسهیل‌کننده‌های دیجیتال بر بین‌المللی شدن SME‌ها بر اساس تحلیلی در سطح شرکت داخلی است. هدف این مطالعه اول از همه شناسایی این است که چگونه تسهیل‌کننده‌های دیجیتال (منابع و قابلیت‌ها) هم شیوه‌های صادرات شرکت‌ها را تقویت کرده و هم از تغییرات داخلی حمایت می‌کنند. این کار تحقیقاتی بر یک ابزار تشخیص تجربی مبتنی بر قابلیت‌های صادراتی SME‌ها به نام مدل بلوغ صادراتی انجولراس و همکاران (۲۰۱۶) متکی است که یک شاخص صادرات بالقوه است که یک شرکت را با توجه به شش بعد (استراتژی، باز بودن، انطباق با پیشنهاد، سازمان، منابع انسانی و مدیریت) در ۲۲ شیوه مدیریت صادرات، اندازه‌گیری می‌کند (شکل ۱).

چارچوب شاخص صادرات بالقوه یعنی مدل بلوغ صادراتی انجولراس و همکاران (۲۰۱۶)، تشخیص رفتار یک شرکت را از نظر رویه‌های داخلی مرتبط با صادرات توصیف می‌کند. با شناسایی نقاط قوت و ضعف آن، وضعیت فعلی یک شرکت را تشخیص می‌دهد. شاخص صادرات بالقوه بر یک پایه تجربی قوی متکی است که با شرکت‌های کوچک و متوسط در سطح بین‌المللی آزمایش شده است (انجولراس همکاران، ۲۰۱۹). این ابزار تشخیصی بلوغ صادرات را بر اساس شاخص‌های عملکرد (مثالاً گردش مالی صادرات یا تعداد بازارهای خارجی) ارزیابی نمی‌کند. در عوض میزان بلوغ رویه‌های داخلی یک شرکت را اندازه‌گیری می‌کند. در حالی که بسیاری از ابزارهای تشخیصی عملکرد صادرات وجود دارد (مارزوک و بوسلاما<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). تعداد کمی تلاش می‌کنند تا شیوه‌های سازمانی را که صادرات را ترویج می‌کنند، شناسایی کنند. این مدل توجه به موقعیت‌یابی اندازه‌شناختی امکان شناسایی تأثیرات بالقوه تسهیل‌کننده‌های دیجیتال بر بلوغ شیوه‌های صادراتی یک SME را فراهم می‌کند و به همین ترتیب پیشنهاد یک چشم‌انداز مشترک مرتبط با منابع / قابلیت‌ها از رابطه دیجیتالی سازی / بین‌المللی سازی را ممکن می‌سازد.

1. Jones  
2. Majocchi et al.  
3. Laufs & Schwens

4. Torrès & Julien  
5. Marzouk and Bouslama



شکل (۱) چارچوب شاخص صادرات بالقوه: مدل بلوغ صادراتی انجولراس و همکاران (۲۰۱۶)

### پیشنه پژوهش

راهارجا و ریوانی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای نشان داده‌اند که پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات و قابلیت نوآوری از طریق آموزش منابع انسانی ماهر و به کارگیری بازاریابی دیجیتال بر عملکرد صادرات تأثیر دارد. نتایج تحقیق مازوچلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که شرکت‌هایی که فقط فروش آنلاین دارند، می‌توانند با به کارگیری تبلیغات خارجی و بازاریابی دیجیتال، عملکرد صادراتی خود را بهبود ببخشند. الیا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)، با استفاده از نگرش مبتنی بر منابع و توانایی‌های رقابتی شرکت؛ در مطالعه خود به بررسی متغیرهای صادرات دیجیتال برای استفاده از فرصت‌هایی که به وسیله تکنولوژی دیجیتالی در فعالیت‌های بازاریابی دیجیتال B2B به ارمغان آورده شده است، پرداختند و به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌هایی که از تکنولوژی‌های دیجیتال استفاده می‌کنند، صرف نظر از اندازه، به تقویت صادرات دیجیتال خود می‌پردازند. نتایج مطالعه انجولراس و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که ابزارهای دیجیتال مطابق با اهداف اصلی خود اثر متمایزی در زمینه‌های بازاریابی دیجیتال، تجارت الکترونیکی، بهینه سازی فعالیت‌های صادراتی دارند. دیین و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر تحولات دیجیتال شرکت‌های کوچک و متوسط بر توانایی‌های بین‌المللی سازی آن‌ها پرداخته و بیان کرده‌اند که دیجیتال سازی بر بسیاری از استراتژی‌های سازمانی شرکت، شامل فرصت‌های توسعه بازار، تاثیر می‌گذارد. بر اساس نتایج این مطالعه تسهیل کننده‌های دیجیتال شناسایی شده‌اند و در ۳ دسته تجارت الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی و کسب و کار الکترونیکی طبقه‌بندی شده‌اند. هولند و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای از نوع تحلیل کتاب‌سنگی برای کشف تحقیقات منتشر شده موجود در زمینه دیجیتالی سازی انجام داده‌اند و یک طبقه‌بندی برای سطوح مختلف دیجیتالی سازی پیشنهاد کرده‌اند. این طبقه‌بندی در برگیرنده فرصت‌ها و چالش‌های تجاری و سازمانی متفاوت است و چشم‌اندازی را برای تحقیقات تجربی و مفهومی بعدی برای گسترش بینش‌ها در زمینه‌های

1. Raharja & Rivani  
2. Mazzucchelli et al.

3. Elia et al.

دیجیتالی‌سازی مرتبط، و بهویژه آن‌هایی که مربوط به نوآوری و تصمیم‌های استراتژی در اتوماسیون، انتخاب کanal و اتصال هستند، ارائه می‌کند. جامی‌پور و همکاران (۱۴۰۰) در زمینه طراحی چارچوبی برای پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال بین‌المللی در صنعت فرش انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان دهنده سه مقوله اصلی فرآیند بازاریابی دیجیتال بین‌المللی، محتواهای بازاریابی دیجیتال بین‌المللی و زمینه بازاریابی دیجیتال بین‌المللی و نیز ۱۱ مفهوم مهم برای هریک از مقولات بوده است. پاک‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان "الگوی بازاریابی دیجیتال هوشمند برای توسعه صادرات فناوری برتر ایران در منطقه آسیای مرکزی و قفقاز" الگو ۵ سطحی و ماتریس ۴۰ تغییر موثر را شناسایی و طبقه‌بندی نمود. مهم‌ترین مؤلفه، آالیز هوشمند بوده و مشخص شد دانش و ارتباطات هوشمند، امنیت دیجیتال بالاترین قابلیت رشد الگوی توسعه صادرات منطقه آسیای مرکزی و قفقاز را دارا است. بر اساس نتایج مطالعه کشاورزی (۱۳۹۹) چالش‌های اجرای تحول دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط عبارت اند از: درک رهبری، نبود زیر ساخت‌های عملیاتی، نبود فرهنگ تغییر، ناکافی بودن مهارت کارکنان، نبود استراتژی مناسب در زمینه دیجیتال، نبود منافع کافی و افزایش هزینه‌ها، تصمیم‌گیری نامناسب، عدم اطمینان بازار، نداشتن قابلیت پویا در این زمینه، تغییرات سریع نیازهای مشتریان. نتایج مطالعه جهانگیری و وهاب‌زاده منشی (۱۳۹۷) در زمینه بررسی و ارزیابی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال شرکت بازرگانی پتروشیمی نشان می‌دهد که حمایت از توسعه فعالیت‌های آموزشی بازاریابی دیجیتال در بخش صادرات و ایجاد دفاتر نمایندگی بازاریابی دیجیتال در خارج از کشور روی توسعه صادرات تأثیر ندارد. ولی کمک به برنامه‌های بازاریابی دیجیتال روی توسعه صادرات تأثیر دارد. بر اساس مرور برخی از پژوهش‌های پیشین، مشخص گردید که با وجود اینکه دیجیتالی شدن و بین‌المللی شدن؛ جز زمینه‌های تحقیقاتی بر استنادی هستند، ولی رابطه بین این دو حوزه، به ویژه در زمینه خاص SME‌ها، با وجود روند رو به رشد استفاده از اینترنت برای بین‌المللی‌سازی در میان شرکت‌های کوچک و متوسط نسبتاً مبهم باقی مانده است و این بررسی‌ها به صورت همه‌جانبه به بررسی روند مفهومی این موضوع نبوده است و تاکنون به ارائه خوشبندی مفاهیم مرتبط پرداخته نشده است.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی از این مطالعه گزارش روند انتشارات از ابتدا تاکنون در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط و ترسیم نقشه علمی آن است. تحقیق حاضر، یک تحقیق توصیفی- تحلیلی است. با انجام بررسی‌های اولیه تصمیم بر آن شد تا در رویکرد کمی، از روش تحلیل کتاب‌سنجد استفاده گردد. تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجد درک دقیق بدنی دانش و جنبه‌های مختلف آنها مانند استنادات مشترک، وقوع همزمان و غیره را امکان پذیر می‌کند. همچنین به توصیف داده‌ها در قالب مشارکت‌های عمدی بین نویسنده‌گان، دانشگاه‌ها و کشورها کمک می‌کند، پراستنادترین کشورها، پرکارترین نویسنده، تأثیرگذارترین سازمان و تأثیرگذارترین مجلات در زمینه حوزه مورد بررسی، مشخص می‌گردد (چن و همکاران<sup>۱</sup>). روش چهار مرحله‌ای برای مرور پیشینه‌ی تحقیقاتی نظام مند پیشنهاد شده توسط کاستا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) برای تحلیل کتاب‌سنجد شامل مراحل زیر می‌باشد:

1. Chen et al.

2. Costa et al.

### گام اول: انتخاب پایگاه های داده کتاب سنجی اسکوپوس و وب آوساینس (WoS) دو پایگاه

داده‌ی مشهور کتاب سنجی هستند. براساس نظر یانگ-هاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، اسکوپوس پوشش گسترده‌تری داشت و حاوی بیش از ۲۰۰۰۰ مجله‌ی مرور همکار ناشران مختلف بود (فهیمنیا و همکاران، ۱۳۹۶). به علت پوشش بیشتر، در این مطالعه اسکوپوس را برای جمع‌آوری داده استفاده شده است. اسکوپوس فیلترهای جستجو و شبکه‌های تحلیل داده‌ی پیشرفته‌ای را برای مدیریت بهتر داده‌ها ارائه می‌کند. بارگذاری و ذخیره اطلاعات رکوردهای بازیابی شده به صورت فایل اکسل انجام شده است. با توجه به سوالات پژوهش تجزیه تحلیل کتاب‌شناختی مقالات بازیابی شده به منظور یافتن انواع متون برترین مقالات پژوهشگران و کشورها از ویژگی‌های ساخته شده در پایگاه اسکوپوس استفاده و پالایش و تحلیل شده است.

### گام دوم: تعریف کلمات کلیدی (راهبرد جستجو)

از ترکیب کلمات کلیدی "Digital Export", "Export", "SME", "Internationalization", "Digitalization", "Marketing" برای چکیده، عنوان یا کلمات کلیدی با عملگرهای بولی AND و OR استفاده شده است.

### گام سوم: تصحیح نتایج اولیه (معیارها ورود و خروج)

جستجو اعمال می‌شوند. با کمک معیارهای ورود و خروج، محدودیت زدایی در استخراج مناسب‌ترین مقالات برای مرور پیشینه‌ی تحقیقاتی کمک کردند. برای دستیابی به هدف پژوهش، از بین مقاله‌های نمایه شده در پایگاه اسکوپوس در بین سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۲، نتایج جستجو تنها به مقالاتی محدود می‌شود که در مجلاتی چاپ شده اند که «دانش معتبر» ارائه می‌دهند. زبان مقالات انگلیسی انتخاب شد، مقالات کنفرانس، فصول کتاب، تفسیرها، غلط نامه‌ها و غیره از نتایج جستجو کنار گذاشته شدند.

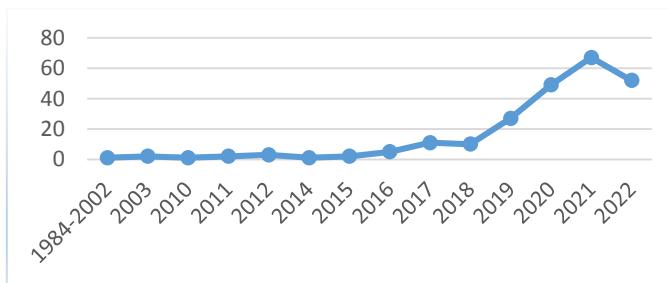
### گام چهارم: طرح تحلیل داده‌ها

تحلیل کتاب سنجی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار VOSviewer برای تحلیل عملکرد کنشگران علمی مانند مناسب‌ترین نویسنده‌گان و مناسب‌ترین منابع انجام شد. تحلیل محتوا و تحلیل عملکرد هر کنشگر علمی، ساختاری عقلانی از دامنه‌ی تحقیق را پیشنهاد داد. تحلیل داده در دو مرحله سازماندهی می‌شود. در مرحله‌ی ۱ تحلیل داده می‌توان بر عملکرد کنشگران علمی مانند مناسب‌ترین منابع و مناسب‌ترین نویسنده‌گان در دامنه‌ی تحقیق تمرکز کرد. در مرحله‌ی ۲ تحلیل از تحلیل هم‌رخدادی و استناد مشترک برای تحلیل شبکه‌ی مفهومی و عقلانی می‌توان استفاده کرد. براساس نظر چن و همکاران (۲۰۱۰)، شبکه‌ی هم‌استنادی (استناد مشترک) مقالات پژوهشی نشان دهنده ساختار عقلانی است، مفاهیم شبکه‌ی هم‌استناد مشترک نشان دهنده ساختار مفهومی است و شبکه‌ی استناد مشترک نویسنده‌گان نشان دهنده ساختار اجتماعی دامنه‌ی پژوهش است.

### یافته‌های تحقیق

#### تعداد مقالات چاپ شده در طول سال‌های مختلف

داده‌ها از پایگاه داده‌ی اسکوپوس جمع‌آوری شدند و در فرمت CSV برای تحلیل بیشتر ذخیره شدند. مجموع ۲۴۰ سند درخصوص این موضوع خاص تا تاریخ ۲۴ نوامبر ۲۰۲۲ منتشر شده‌اند. نمودار ۱ تعداد مقالات چاپ شده در طول سال‌های مختلف در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها را نشان می‌دهد.



نمودار (۱) تعداد مقالات چاپ شده در طول سال‌های مختلف

همان طور که در نمودار ۱ مشهود است در زمینه مورد بررسی تا سال ۲۰۱۵ در کل ۱۲ مقاله چاپ شده است. از سال ۲۰۱۶ کم این موضوع مورد توجه محققین قرار گرفته است و چاپ مقالات تقریباً روند صعودی داشته است. در سال ۲۰۲۱، ۶۷ مقاله به چاپ رسیده است و در سال ۲۰۲۲ تا تاریخ ۲۴ نوامبر، ۵۲ مقاله چاپ شده است.

#### عملکرد کنسرگران علمی

جدول ۱ و ۲، به ترتیب نویسنده‌گان، کشورها، دانشگاه‌ها و مجلات با بیشترین مقاله در حوزه را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج جدول ۱، سیولک. ام با انتشار ۷ مقاله بیشترین مقاله‌ها را در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها، چاپ کرده است. نویسنده‌گانی از کشورهای اندونزی و انگلستان با انتشار ۲۳ مقاله، بیشترین مقاله‌ها را در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها، چاپ کرده‌اند.

جدول (۱) نویسنده‌گان و کشورهای دارای بیشترین مقاله

تعداد مقاله	نام کشور	تعداد مقاله	نام نویسنده
۲۳	Indonesia	۷	Civelek, M.
۲۳	United Kingdom	۶	Adhiatma, A.
۲۲	Italy	۵	Ali, Z.
۱۹	Germany	۳	Altmeppen, K.D.
۱۷	United States	۳	Baliga, B.S.

بر اساس نتایج جدول ۲، نویسنده‌گانی از دانشگاه بینا نوسانتارا با انتشار ۴ مقاله و نشریه پایداری سوئیس با انتشار ۱۸ مقاله، بیشترین مقاله‌ها را در حوزه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها، چاپ کرده‌اند.

جدول (۲) دانشگاه‌ها و مجله‌های با بیشترین مقاله

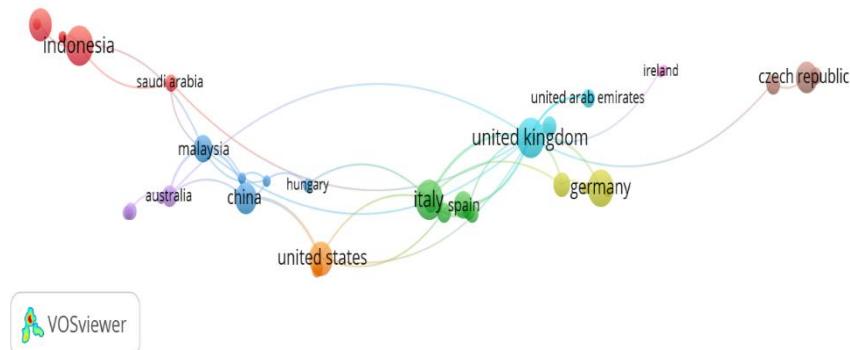
تعداد مقاله	نام مجله	تعداد مقاله	نام دانشگاه
۱۸	Sustainability Switzerland	۴	Bina Nusantara University
۷	Emerald Emerging Markets Case Studies	۳	Taras Shevchenko National University of Kyiv
۵	Technological Forecasting And Social Change	۳	University of Reading
۴	Journal Of Business Research	۳	Universiti Sains Malaysia
۳	Journal Of Small Business	۲	Universidad de Alcalá

### شبکه‌ی هم استنادی منابع

از میان تعداد ۲۴۰ منبع استنادشده در مقالات دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها، ۳۶ مورد از منابع دارای حداقل ۳۰ استناد به یکدیگر هستند. در خصوص شبکه‌ی هم استنادی منابع، نشریات مجله تحقیقات کسب و کار و مجله کسب و کار بین‌المللی بیشترین مشارکت را در هم استنادی با یکدیگر داشته‌اند.

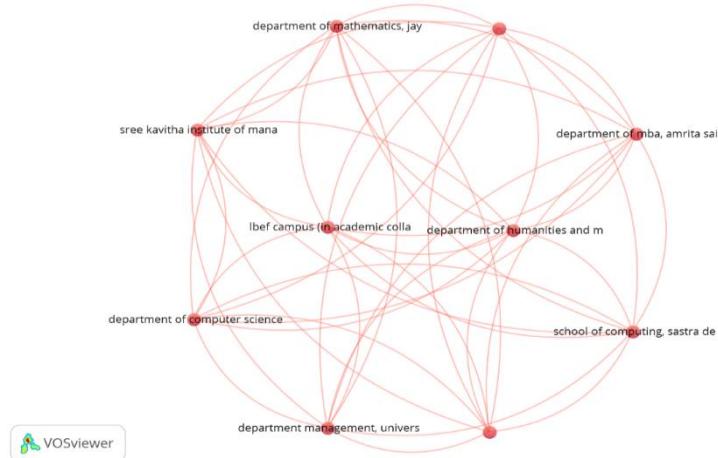
### ساختار عقلانی

شکل ۲ و ۳ به ترتیب نشان‌دهنده هم تأییفی<sup>۱</sup> بر اساس کشورها و دانشگاه‌ها می‌باشد. هم تأییفی بر اساس کشورها یعنی مشارکت بین کشوری بین نویسنده‌گانی است که با هم در نگارش مقالات همکاری داشته‌اند. اندازه دایره‌ها، وزن آیتم‌ها را مشخص می‌کند و نشان‌دهنده فراوانی وقوع مشارکت بین کشوری است. بر اساس این نقشه، نویسنده‌گان آمریکایی در موضوع مورد بررسی در طی سال‌های مورد بررسی، بیشترین همکاری را به ترتیب با نویسنده‌گان انگلیسی، ایتالیایی، آلمانی، و اندونزی داشته‌اند.



شکل (۲) شبکه هم تأییفی کشورها با بیشترین مشارکت

1. Co- authorship

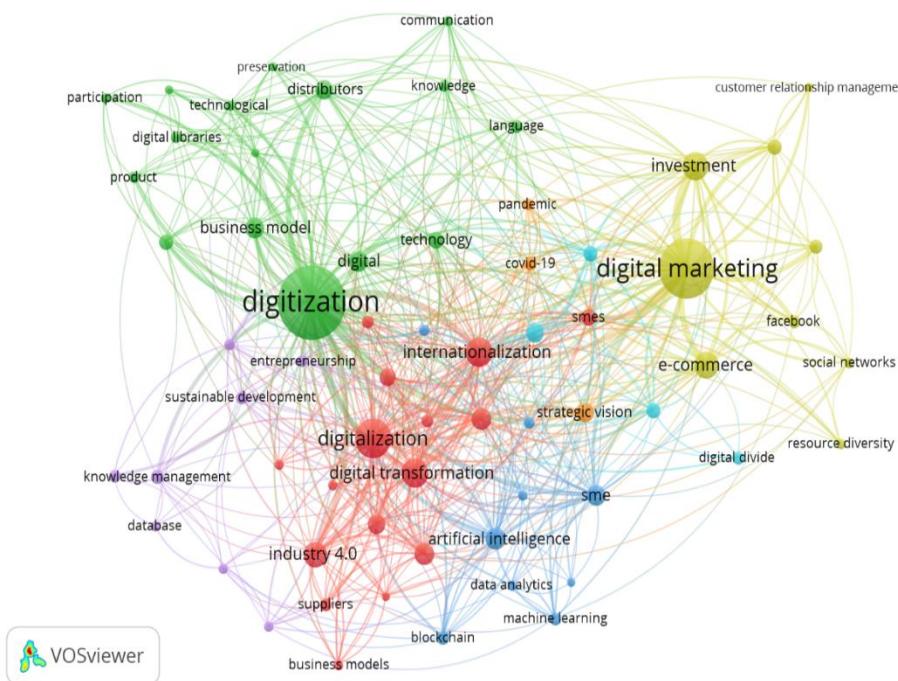


شکل (۳) شبکه هم تأثیفی دانشگاه‌ها با بیشترین مشارکت

شکل ۴ نشان‌دهنده همزمانی وقوع دو آیتم یا هم رخدادی<sup>۱</sup> می‌باشدند. در تحلیل همزمانی دو آیتم، کلمات کلیدی مقالات بررسی می‌شود و از آنجا خروجی گرفته می‌شود. نقشه‌ای که ترسیم می‌شود، نشان می‌دهد که در حوزه تحقیق مورد بررسی، نویسنده‌گان کشورهای مختلف وقتی روی این موضوع کار کرده‌اند، در کنار آن، روی چه موضوع دیگری هم کار کردن؛ یعنی در مقالات این حوزه خاص کدام کلمات با هم ظاهر می‌شوند. همزمانی مکرر دو کلمه کلیدی در یک مقاله به طور معمول حاکی از ارتباط نزدیک‌تر آنها نسبت به سایر کلمات کلیدی است و ممکن است ایده جدیدی را برای حوزه‌ی تحقیق برای محققان مشخص کند. ارتباط آیتم‌ها با توجه به تعداد مقالاتی که در آنها، این آیتم‌ها با هم وجود دارند، تعیین می‌شود. یک گره یک کلمه کلیدی را نشان می‌دهد و اندازه دایره، وزن آیتم را مشخص می‌کند و نشان دهنده فراوانی وقوع کلمه کلیدی می‌باشد. هرچه دایره بزرگ‌تر باشد، فراوانی مقاله در مورد آن کلمه کلیدی بیشتر است که طبیعی است، چون کلید واژه اصلی مورد جستجو همان کلمه است و هر چقدر دو به دوی کلمات به هم نزدیک‌تر باشند، یعنی با هم بیشتر در یک مقاله دیده شده‌اند و احتمال ظاهر شدن این دو کلمه در یک مقاله بیشتر است که نشان دهنده هم رخدادی آنها است و وقتی آیتم‌ها در یک نقشه در یک رنگ دیده می‌شوند، یعنی در یک خوشه قرار دارند.

---

1. Co- occurrence



شکل (۴) همزمانی وقوع دو آیتم یا هم رخدادی

تجزیه و تحلیل ما از این نقشه، پنج خوش را بر جسته می کند:

خوش اول کلیدواژه‌های مربوط به منابع سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن می‌باشد که شامل انواع ابزارهای دیجیتالی است که می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند و از دیدگاه فناوری محور حمایت می‌کنند و شامل کلید واژه‌های دیجیتالی شدن، تحول دیجیتال، صنعت ۴.۰، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین، اینترنت و تلفکیک دیجیتالی می‌باشد. همچنین به استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای انجام معاملات متشکل از فروش کالا و خدمات از طریق اینترنت و تسهیل کننده‌های بازاریابی الکترونیکی و دیجیتال برای انجام بازاریابی و تبلیغات شامل کلید واژه‌های شبکه‌های اجتماعی، فیسبوک، تکنولوژی بلاکچین اشاره می‌کند.

خوش دوم، کلیدوازه‌های مربوط به قابلیت‌ها (عملکردهای) سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن شامل بازاریابی دیجیتال، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، مدیریت داده، پایگاه داده، جی‌ای‌اس (GIS) می‌باشد. همزیستی این دو بعد علاقه به ترکیب منابع (ابزارها) و قابلیت‌ها (عملکردها) را برای مطالعه روابط دیجیتال/بین‌المللی در SMEها بر جسته می‌کند.

خوشه سوم، کلیدوازه‌های مربوط به ابعاد بلوغ صادراتی را نشان می‌دهد که ابعاد بلوغ صادراتی شامل

## بخش‌های زیر می‌باشد:

- (۱) در بعد استراتژی شامل رابطه با ذینفعان زنجیره ارزش؛ تامین کنندگان و توزیع کنندگان و چشم انداز استراتژیک
  - (۲) در بعد بازبودن شامل هوش تکنولوژیکی، شبکه ها و مشارکت
  - (۳) در بعد تطبیق پیشنهاد شامل محصول، ارتباطات، مدل کسب و کار، توزیع
  - (۴) در بعد سازمان شامل بین المللی شدن

۵) در بعد منابع انسانی شامل مهارت‌های زبانی، مدیریت دانش و تنوع نیروی انسانی

۶) در بعد مدیریت شامل سرمایه گذاری

با این حال، برخی از ابعاد تحت تأثیر دیجیتالی‌سازی شناسایی نشده‌اند یا بسیار انک هستند. مثلاً به نظر می‌رسد چابکی مالی یا مالکیت معنوی در بعد استراتژی با دیجیتالی شدن شرکت‌ها مرتبط نیست. پیگیری قرارداد نیز در کنار اعمال نفوذ یا اعمال لابی و نقش‌ها و مسؤولیت‌ها عامل تعیین کننده‌ای نیستند. در نهایت، به نظر می‌رسد روابه‌های عملیاتی، مدیریت یادگیری و آمادگی اداری نیز به شدت تحت تأثیر دیجیتالی شدن قرار نگرفته‌اند.

خوشه چهارم، کلیدوازه‌های مربوط به صادرات، بین‌المللی شدن و SME‌ها است.

خوشه پنجم، کلید واژه توسعه پایداری است با توجه به روند مقالات می‌توان انتظار داشت در سال‌های آتی توجه بیشتری را به خود جلب نمایند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بر اساس یافته‌های بررسی ادبیات، پنج حوزه موضوعی اصلی در زمینه دیجیتالی شدن و بلوغ صادراتی SME‌ها شناسایی شد که شامل منابع سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن، قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن، ابعاد بلوغ صادراتی، صادرات و بین‌المللی شدن، SME‌ها و توسعه پایداری می‌باشد؛ که برای حوزه توسعه پایداری انتظار می‌رود در سال‌های آتی توجه بیشتری را به خود جلب نمایند. منابع سازمانی و قابلیت‌های مبتنی بر دیجیتالی شدن به طور مشخص با ارائه کanal اضافی برای فروش، به کاهش فاصله و هزینه‌های ورود مرتبط با مشارکت در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کنند. در انتطاق با یافته‌های مطالعه استوئی و ناسوشن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، ابزارها و فناوری‌های دیجیتال، کارایی زنجیره تامین را با فعال کردن اتوماسیون فرآیندهای مرتبط داخلی، همراه با ارائه اطلاعات در زمان واقعی در مورد موجودی، تولید، فروش و مسائل توزیع بهبود می‌بخشند و با کاهش هزینه‌های مرتبط با فاصله مکانی و واسطه‌های صادراتی، فرصتی برای بهینه سازی مدل کسب و کار و همچنین ارتباط تزدیک و مستقیم با مشتریان را فراهم می‌کند. بر اساس نتایج کاستا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پذیرش و استفاده از ابزارهای دیجیتال تأثیر مستقیمی بر مدل کسب و کار یک شرکت دارد، به ویژه بر تعریف سیاست قیمت گذاری آن دارد. مطابق بر مطالعه مازارول<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی به استفاده از ابزارهای دیجیتال برای انجام بازاریابی و تبلیغات اشاره دارد که منجر به سود بیشتر، افزایش سهم بازار و رشد ارزش ویژه برند می‌شود. بر اساس تجزیه و تحلیل متقابل، تسهیل کننده‌های بازاریابی دیجیتال و الکترونیکی متعدد هستند و کم و بیش بر تمام شیوه‌های مدیریت صادرات تأثیر می‌گذارند. با این حال، مطابق مطالعه روپچوند<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) و پرگلولا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) تأثیر بزرگتری بر روابه‌های صادراتی مربوط به باز بودن (شبکه‌ها، مشارکت و هوش ارتباطی)، استراتژی (ساخت چشم‌انداز استراتژیک و مدیریت زنجیره ارزش)، منابع انسانی (مهارت‌های زبانی و مدیریت دانش) و توسعه پیشنهادات شرکت از طریق انتطاق با محصول، ارتباطات و

1. Astuti & Nasution

4. Roopchund

2. Cassetta et al.

5. Pergelova et al.

3. Mazzarol

مدل کسب و کار دارند، زیرا امکان جمع آوری و ادغام اطلاعات مشتری از منابع مختلف دارند. مطابق مطالعه گوبیدیسی و بلاچرون<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) استفاده از این اطلاعات زمینه ارزیابی ارزش و تعامل مشتری فراهم می‌کنند. تعاملات الکترونیکی در واقع شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مشتریان جدیدی را به دست آورند، مشتریان فعلی را از طریق بهبود رضایت مشتری حفظ کنند و محصولات خود را از طریق دانش بهتر و به موقع مشتری به فروش برسانند. مانیکا و لوند<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) معتقدند که تسهیل کنندگان بازاریابی الکترونیکی بدون توجه به اندازه و منابع شرکت، می‌توانند موافع فناوری را کاهش دهند. در حالی که شرکت‌های بزرگ اولین پذیرنده‌گان و ذینفعان بیشتر نوآوری‌های بازاریابی بوده‌اند، تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های کوچک و متوسط نیز به سرعت نوآوری‌های دیجیتالی را برای گسترش پایگاه‌های بازار خود و حفظ رقابت پذیری می‌کنند. به عنوان مثال، ظهور پلتفرم‌های آنلاین، مانند فیس‌بوک و لینکدین، گرینه‌های کم‌هزینه‌ای را برای شرکت‌های کوچک و متوسط برای ارتباط با مشتریان خارجی و تسهیل بین‌المللی شدن آنها ارائه می‌دهد. به همین دلیل است که بر اساس یک رویکرد اجتماعی به مدیریت ارتباط با مشتری، از طریق وب سایت و رسانه‌های اجتماعی، به نظر می‌رسد یک استراتژی مرتبط و سازنده برای مشارکت دادن مشتریان در یک مکالمه مشترک، علاوه بر نظارت بر تعاملات سنتی مشتری و تجارت فراهم می‌سازد. مطابق با نتایج مطالعه گراندون و پرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بر اساس تجزیه و تحلیل متقابل ما، دیجیتالی شدن کسب و کار تأثیرگذارترین شیوه‌های صادراتی به صورت جهانی می‌باشد. زیرا تأثیر تسهیل کننده‌های کسب و کار دیجیتالی بر مدیریت صادرات SME‌ها در تمام اجزای داخلی سازمان SME پخش می‌شود. اگر به نظر می‌رسد تأثیر قوی‌تری برای شیوه‌های مربوط به مدیریت زنجیره تأمین (ارتباط با تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، انطباق عملیاتی، سازگاری با تولید) و رویه‌های شبکه‌ای ظاهر شود، با این وجود تأثیر قوی‌تری برای شیوه‌های مدیریت دانش، از طریق سرمایه‌گذاری و بازخورد، ظاهر می‌شود. بنابراین، تسهیل کننده‌های کسب و کار دیجیتال، با فراهم کردن کسب بهتر و آسان‌تر اطلاعات در مورد بازارهای خارجی از طریق کانال‌های جدید اطلاعات، پشتیبانی مداومی را برای مدیریت اطلاعات ارائه می‌کنند (کاستا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹؛ تراسکا و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ کوستا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). آنها همچنین به اشتراک‌گذاری اطلاعات بین ذینفعان داخلی شرکت‌ها و شرکای بالقوه را تقویت می‌کنند و بازیگران را قادر می‌سازند تا محتوا خود را با استفاده از پلتفرم‌های مشارکتی دیجیتال در دسترس قرار دهند. با ورود به این رویکرد مشارکتی، شرکت‌ها و شرکای آنها در فعالیت‌های شرکت می‌کنند که نیاز به هماهنگی گروهی، سازگاری رفتاری و همسویی بین اهداف گروه و بازیگران فردی دارد. ابزارهای دیجیتال تسهیل کننده‌های قوی برای تقویت این نوع شیوه‌ها هستند. به عنوان مثال، بحری کربی و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) توضیح می‌دهند که پذیرش مصنوعات دیجیتال (پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک، ویدئو کنفرانس، کفرانس از راه دور، اشتراک‌گذاری صفحه نمایش) توسط شرکای استراتژیک نه تنها به ایجاد یک زبان کاری مشترک منجر می‌شود، بلکه به کاهش درجه عدم اطمینان بین سازمانی و بهبود درک متقابل نیز منجر می‌شود. این عناصر به ویژه در یک زمینه بین‌المللی مرتبط هستند زیرا خطر درگیری را کاهش می‌دهند، تفاوت‌های فرهنگی بین شرکا را کاهش

1. Guidici &amp; Blackburn

5. Trașcă et al.

2. Manyika &amp; S Lund

6. Costa et al.

3. Grandon &amp; Pearson

7. Bahri Korbi

4. Cassetta et al.

می‌دهند و حتی به یک دارایی برای اتحاد تبدیل می‌شوند. منطبق با نتایج مطالعه تراسکا و همکاران (۲۰۱۹) از دیدگاه بهینه‌سازی فرآیند، تسهیل کننده‌های دیجیتالی کسب و کار دیجیتالی مانند محاسبات ابری، روباتیک، اینترنت اشیاء، خدمات تلفن همراه، مدیریت زنجیره تامین و برنامه‌ریزی منابع سازمانی برای ارتقای برنامه‌های داخلی خدمت می‌کنند و قابلیت‌های شرکت‌ها را برای بهبود انعطاف‌پذیری در زنجیره تامین تولید کنندگان، کاهش زمان چرخه و تحويل محصولات به موقع به مشتریان تقویت می‌کنند.

نتایج تحقیق نشان‌گر تأثیر دیجیتالی شدن SME‌ها بر رسیدن به بلوغ صادراتی می‌باشد که در جهت دیجیتالی شدن SME‌ها به مدیران و برنامه‌ریزی سازمانی در جهت افزایش منابع و قابلیت‌های سازمانی مبتنی بر دیجیتالی شدن این پیشنهادات مطرح می‌گردد: طراحی مجدد فرآیندهای کار، افزایش انطباق‌پذیری سازمانی با دیجیتالی شدن، ایجاد چشم‌انداز مناسب، شروع با یک چشم‌انداز تحول آفرین، جذب و نگهدارش نیروی کار با استعداد با رویکرد باز، درک فرصت‌های خاص صنعت برای دیجیتالی شدن، طراحی یک استراتژی تجاری دیجیتال محور، مورد توجه قرار دادن برنامه‌های تغییر فرهنگ در طول تحول دیجیتال، تقویت همکاری تیم مجازی یکپارچه، قول تعهداتی در قبال ذینفعان، مانند خودکارسازی هوشمندانه و گزارش‌دهی اجتماعی شرکت‌ها، توجه به وظایف مربوط به کارمندان، مانند آموزش مهارت‌های موفقیت و کمک به آن‌ها برای بازنگری در پیشرفت شغلی، پذیرفتن مسئولیت در قبال جامعه، که به معنای حمایت از اقتصاد دیجیتال و استفاده از فناوری دیجیتال برای بهبود شرایط کار در سراسر جهان است، اتخاذ روبکرد مشتری محور، بازتعریف ریسک‌ها، توجه به اکوسیستم‌ها در روند دیجیتالی شدن، تمرکز بر ایجاد تعامل دیجیتال با مشتری، پشتیبانی از چشم‌انداز با پلتفرم‌های امن دیجیتال، ایجاد بینش با بصری‌سازی داده‌ها، در برگیری چاککی دیجیتال برای ایجاد مزیت.

پژوهش حاضر نیز مانند همه پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه شد. پژوهش فعلی تنها بر پایگاه داده اسکوپوس متمرکز بود. جستجو در پایگاه داده‌های دیگری همچون وب آو ساینس، پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه این پژوهش از نرم‌افزارهای وی‌اُس‌ویور استفاده شده است. به محققان بعدی، استفاده از سایر نرم‌افزارها مانند گفی، سایت اسپیس و ... برای تصویرسازی حوزه علمی در آینده پیشنهاد می‌شود.

## منابع

کشاورزی، فاطمه (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های تحولی دیجیتال در کسب و کارهای کوچک و متوسط SME، پنجمین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و علوم اجتماعی، همدان.

جهانگیری، عبدالفتاح و وهابزاده منشی، شادان (۱۳۹۷). ارزیابی استراتژی‌های بازاریابی دیجیتال بر صادرات شرکت‌های بازرگانی (نمونه مورد مطالعه: شرکت بازرگانی پتروشیمی)، کنفرانس ملی الگوهای نوین در مدیریت و کسب و کار.

جامی پور، مونا؛ طالاری، محمد؛ بشکار، راضیه (۱۴۰۰). طراحی چارچوب پیاده‌سازی بازاریابی دیجیتال بین‌المللی (مورد مطالعه: صنعت فرش)، مدیریت کسب و کار بین‌المللی، ۴(۱۵۱-۱۶۳).

پاک‌پور، محسن؛ محمودی‌میمند، محمد؛ حسینی، میرزاحسن (۱۳۹۹). الگوی بازاریابی دیجیتال هوشمند برای توسعه صادرات فناوری برتر ایران در منطقه آسیای مرکزی و قفقاز، مطالعات آسیای مرکزی و قفقاز، ۷۶-۳۹، ۳(۲۶).

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2018). Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. *Journal of International Business Studies*, 49, 832–857.
- Astuti, N. C. & Ashari Nasution, R. (2014). Technology Readiness and E-Commerce Adoption among Entrepreneurs of SMEs in Bandung City, Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16 (1), 69–88.
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean internationalization. In Academy of Management Proceedings. *Academy of Management*, 1, 17420.
- Bahri Korbi, F., Saïd, K. & Chouki, M. (2019). Quel(s) Rôle(s) Peuvent Jouer Les Artefacts Dans l'amélioration de l'intercompréhension Entre Partenaires Au Sein Des Alliances Asymétriques? *Revue Internationale P.M.E*, 32 (1), 71–99.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Bedell-Pearce, J. (2018). Safe Digital Transformation for SMEs. *Network Security*, (11), 6–7.
- Bellone, F., Musso, P. Nesta, L. & Schiavo, S. (2010). Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *World Economy*, 33 (3), 347–73.
- Bhatia, A., & Thakur, A. (2018). Corporate Diversification and Firm Performance: An Empirical Investigation of Causality. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Bianchi, C. & Ickramasekera, R. (2013). An Exploratory Study of the Factors Enhancing and Inhibiting Export Growth in the Chilean Wine Industry. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 25 (2), 85–102.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93–98.
- Bołkunow, W. (2019). Internationalization of European Small and Medium-Sized Companies. In Eurasian Business Perspectives, edited by Mehmet Huseyin Bilgin, Hakan Danis, Ender Demir, and Ugur Can. Eurasian {Studies} in {Business} and {Economics}. Springer International Publishing, 39–51.
- Brouthers, K. D., Geisser, K. D. & Rothlauf, F. (2016). Explaining the Internationalization of Ibusiness Firms. *Journal of International Business Studies*, 47 (5), 513–34.
- Burki, T. (2018). Developing Countries in the Digital Revolution. Lancet (London, England) 391 (10119), 417
- Cassetta, E., Monarca, U. Dileo, I., Berardino, K. & Pini, M. (2019). The Relationship between Digital Technologies and Internationalisation. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*.
- Chatzoglou, Pr., & Chatzoudes, D. (2016). Factors Affecting E-Business Adoption in SMEs: An Empirical Research. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (3), 327–58.

- Chen, C., Ibekwe-SanJuan, F., & How, J. (2010). The Structure and Dynamics of Cocitation Clusters: A Multiple-Perspective Cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(7), 1386–1409.
- Costa, E., Soares, A. & Sousa. J. (2020a). Industrial Business Associations Improving the Internationalisation of SMEs with Digital Platforms: A Design Science Research Approach. *International Journal of Information Management*, 53 (August): 102070.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151-1164.
- Dethine, B., Enjolras, M. & Monticolo, D. (2021). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities, *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34
- Dominguez, N. & Mayrhofer. N. (2017). Internationalization Stages of Traditional SMEs: Increasing, Decreasing and Re-Increasing Commitment to Foreign Markets. *International Business Review*, 26 (6), 1051–63.
- Durmaz, Y., & Ilhan, A. (2015). Growth Strategies in Businesses and a Theoretical Approach. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 210-214.
- Dutot, V., Bergeron, F. & Raymond. L. (2014). Information Management for the Internationalization of SMEs: An Exploratory Study Based on a Strategic Alignment Perspective. *International Journal of Information Management*, 34 (5), 672–81.
- Elia, S., Giuffrida, M. Mariani, M. M. & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce, *Journal of Business Research*, 132, 158-169
- Enjolras, M., Dethine, B. & Monticolo, D. (2021). Digitalization as a Lever to Foster Export Management: Evidence from Small-Sized Firms' Practices, *Proceedings of the 30th International Conference of the International Association for Management of Technology*, IAMOT 2021 - MOT for the World of the Future, 506 - 5182021
- Enjolras, M. (2017). Méthodologie d'analyse de La Capacité à Innover et à Exporter Des PME Manufacturières et de Procédés: Identification et Caractérisation d'un Espace Commun En Vue de l'élaboration d'un Outil Multicritères d'aide à La Décision. Université de Lorraine.
- Enjolras, M., Camargo, M. & Schmitt. C. (2016). SMEs' Innovation and Export Capabilities: Identification and Characterization of a Common Space Using Data Spatialization. *Journal of Technology Management & Innovation* ,11 (2), 56–69.
- Enjolras, M., Camargo, M., & Schmitt, C. (2019). Are High-Tech Companies More Competitive Than Others? An Empirical Study of Innovative and Exporting French SMEs. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 119-132.

- Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101–114.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y.-Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2005). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Goerzig, D., & Bauernhansl. T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises. In *Procedia CIRP*, 67, 540–45. Elsevier B.V.
- Grandon, E. & Pearson. J. (2004). Electronic Commerce Adoption: An Empirical Study of Small and Medium US Businesses. *Information and Management* 42 (1), 197–216.
- Guidici, A., & Blackburn. R. (2013). Digitally-Enabled Network Intermediation in the Internationalization of SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective. www.Nemode.Ac.Uk.
- Hagsten, E., & Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalisation in small- and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.
- Hannibal, M., & Knight, G. (2018). Additive manufacturing and the global factory: Disruptive technologies and the location of international business. *International Business Review*, 27(6), 1116-1127.
- Holand, A., Svadberg, S., & Breunig, K. Joachim. (2019). Beyond the Hype: A Bibliometric Analysis Deconstructing Research on Digitalization. *Technology Innovation Management Review*, 9(10), 38-50.
- Jean, R. & Daekwan K. (2019). Internet and SMEs' Internationalization: The Role of Platform and Website. *Journal of International Management* 26 (1), 100690.
- Jean, R.-J., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1), 100690.
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm Performance among Internationalized SMEs: The Interplay of Market Orientation, *Marketing Capability and Digitalization*. *Administrative Sciences*, 8(3), 31.
- Kim, J. U., & Aguilera, R. V. (2015). The World is Spiky: An Internationalization Framework for A Semi- Globalized World. *Global Strategy Journal*, 5(2), 113-132.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation Des PME: Apports d'une Analyse En Termes de Ressources et Compétences. *Management & Avenir*, 22, 52–69.

- Lee, Y. & Falahat, M. (2019). The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9 (11), 26–38.
- Lee, Y.Y., & Falahat, M. (2019). The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 26-38.
- Leipzig, T., Gamp, D., Manz, K., Schöttle, P., Ohlhausen, G., Oosthuizen, D., Palm, K., & Leipzig, V. (2017). Initialising Customer-Orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8 (January), 517–24.
- Leonidou, L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42 (3), 279–302.
- Louw, C. & Nieuwenhuizen, C. (2019). Digitalization Strategies for SMEs: A Cost vs. Skill Approach for Website Development. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, July, 1–8.
- Lucas, J., Agarwal, R., Eric, K., Clemons, O.A., Sawy, E. & Weber, B. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly. Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota.
- Lund, M., & Nielsen, C. (2018). The Concept of Business Model Scalability. *Journal of Business Models*, 6(1), 1-18.
- 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: McKinsey Global Institute.
- Manyika, J., & Lund, S. (2016). Globalization for the Little Guy. *McKinsey Global Institute Report*.
- Marzouk, W. & Bouslama, N. (2016). Les Variables de Contrôle de La Performance à l'Export: Quelques Recommandations Empiriques in *Proceedings of the Marketing Spring Colloquy (MSC)*, 34–62.
- Mazzarol, T. (2015). SMEs Engagement with E-Commerce, e-Business and e-Marketing. *Small Enterprise Research*, 22 (1), 79–90.
- Mazzucchelli, A., Chierici, R., Di Gregorio, A. & Chiacchierini, C. (2021), Is Facebook an effective tool to access foreign markets? Evidence from international export performance of fashion firms, *Journal of Management and Governance*, 25(4), 1107 – 1144.
- Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S. & Barbaray, R. (2018). The Industrial Management of SMEs in the Era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 56 (3), 1118–36.
- Monteiro, G. F. A. (2019). High-growth firms and scale-ups: a review and research agenda. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 96-111.

- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Neubert, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 122-142.
- Ojala, A., Evers, N., & Rialp, A. (2018). Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, 53(5), 725-739.
- Pagani, M. & Pardo, C. (2017). The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network. *Industrial Marketing Management* 67 (November), 185–92.
- Paul, J., Sundar P., & Gupta, P. (2017). Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda. *Journal of World Business*. Elsevier Inc. 44(3), 202-211.
- Pergelova, A., Manolova, T., Simeonova-Ganeva, R. & Yordanova, D. (2019). Democratizing Entrepreneurship? Digital Technologies and the Internationalization of Female-Led SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57 (1): 14–39.
- Raharja, S. Rivani, R. (2022). Effects of information and communication technology adoption and innovation capability on export performance: study of Purwakarta ceramic industry in Indonesia, *International Journal of Trade and Global Markets*, 15(1), 104 – 1132022
- Rojo A., Shehab, J., E. & Bamforth, P. (2017). Challenges and Benefits of Digital Workflow Implementation in Aerospace Manufacturing Engineering. In Procedia CIRP, 60, 80–85. Elsevier B.V.
- Roopchund, R. (2019). Exploring Social CRM for Development of SMEs in Mauritius. *Journal of Enterprising Culture*, 27 (01), 93–109. .
- Safar, L., Sopko, J. Bednar, S & Poklemba.B. (2018). Concept of SME Business Model for Industry 4.0 Environment. *TEM Journal*, 7 (3), 626–37.
- Schwab K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Edition Dunod.
- Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2019). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 1–23.
- Subramaniam, M., Iyer, B. & Venkatraman, V. (2019). Competing in Digital Ecosystems. *Business Horizons*, 62 (1), 83–94.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2017). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–33.
- Tekic, Z & Koroteev, D. (2019). From Disruptively Digital to Proudly Analog: A Holistic Typology of Digital Transformation Strategies. *Business Horizons*, 62 (6), 683–93.

- Torrès, O., & Julien. P. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23 (4), 355–77.
- Trabelsi, K. (2016). Interculturalité et Pérennité Des Partenariats Interentreprises: Le Cas Des Alliances Stratégiques Internationales. *Revue Internationale P.M.E.* 29 (3–4), 269–90.
- Trașcă, D. L., Ștefan, G., Nicoleta Sahlian, R. & Șerban-Oprescu. G. L. (2019). Digitalization and Business Activity. *The Struggle to Catch Up in CEE Countries. Sustainability*, 11 (8), 2204.
- Yong-Hak, J. (2013). Web of science. Thomson Reuters.
- Wang, X., Chen, A. Wang, H. & Shengxiao L. (2017). Effect of Export Promotion Programs on Export Performance: Evidence from Manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18 (1), 131–45.
- Wittkop, A., Zulauf, K., & Wagner, R. (2018). How Digitalization Changes the Internationalization of Entrepreneurial Firms: Theoretical Considerations and Empirical Evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193-207.
- .