



## **Exploring the Role of the Ecosystem of Industrial Goods Export in Private Sector Businesses**

### **Hamid Reza Tafaghodi**

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: tafaghodi@guilan.ac.ir

### **Mohammad Rahim Ramazanian**

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: ramazanian@guilan.ac.ir

### **Keikhosro Yakideh**

Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: yakideh@guilan.ac.ir

### **Mohsen Akbari**

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: m.akbari@guilan.ac.ir

## **Abstract**

### **Objective**

The imposed policies in countries, irrespective of the present dynamic domestic environment and global markets and the main players of the export environments in the field of production and export of industrial goods has caused reduction of the export performance of companies and questioned their effectiveness. Moreover, the inability to identify the main factors affecting the export performance of countries among the small and medium enterprises, lack of enough attention to the local characteristics of countries and the lack of proper management of the interaction environment lead to the impairment and weakness of export performance. Shortage of abstract maps or conceptual models to explore the most important influencing factors on exports, and the structural and dynamic communication between them is observed in governmental and academic export institutions. And it will have a negative impact on corporate export performance. Therefore, from a theoretical point of view, lack of a structure for management of the export ecosystem in the form of a macro system can have a negative impact on the export performance of countries and companies. Accordingly, the main focus of the present research is on the theoretical and practical gaps in the field of export performance and low focus on the management of dynamic interactions between the influential players in export performance. Therefore, it is necessary to examine and analyze the interactive relationship between these players in order to create a suitable platform for effective management of the export performance in companies. Hence, the aim of this study is to investigate the factors, at the company level, that affect the export of industrial goods in small and medium companies (regardless of the destination country and type of export market) as well as to analyze the relationship between these factors.

## Methodology

This study uses mixed-method (a combination of qualitative and quantitative data) and it is developmental in terms of purpose. In the first stage of the mixed-method research, the influential factors on the companies' industrial performance which were extracted from the empirical background were clustered based on the qualitative approach and through Causal Cognitive Mapping method using Ucinet software. Accordingly, through judgmental sampling, in-depth interviews were conducted with 11 experts in the Iranian Chamber of Commerce and the Ministry of Industry, Mines and Trade.

## Findings

In this study, 4 clusters were identified regarding the industrial export ecosystem at the company level. These four clusters include knowledge hegemonic, production culture, market diplomacy and enterprise' human structure. Cognitive hegemony cluster contains a) analysis of foreign competitors, b) analysis of political and economic stability in the destination country, c) commitment to implementation of marketing strategies, and d) raising awareness about the foreign market culture. Production culture cluster encompasses a) commitment to quality, b) learning-centeredness, c) commitment to apply up-to-date technology, and d) flexibility of production process. Market diplomacy cluster includes a) international image of enterprise managers, b) familiarity with the laws of the destination country, c) strategic alliance with the competitors, and d) appropriate communication with foreign distributors. And finally enterprise's human structure cluster includes a) managers' professional skills, b) employee's knowledge and experience, and c) recruiting youngsters at management levels.

## Conclusion

Two main and fundamental findings were obtained in this study. The first finding refers to the clustering of the effective factors on the export performance of companies based on their homogeneity and correlation (as well as confirming the effectiveness of these clusters on the export performance of companies based on statistical analysis), and the second finding refers to examining the relationship between these clusters and sensitivity analysis of causal relationship. Regarding the first finding, it is believed that the industrial export ecosystem at the company level encompasses four clusters of knowledge hegemony, production culture, production diplomacy and enterprise' human structure. Each factor affects the enterprise' environment from a unique perspective and if the relations are properly regulated, one can witness the growth of industrial performance among enterprises.

**Keywords:** Ecosystem, Export, Industrial goods, Private sector.

**Citation:** Tafaghodi, H.R., Ramazanian, M.R., Yakideh, K., & Akbari, M. (2020). Exploring the Role of the Ecosystem of Industrial Goods Export in Private Sector Businesses. *Journal of Business Management*, 12(2), 315-334. (*in Persian*)

---

Journal of Business Management, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 315- 334

DOI: 10.22059/jibm.2019.284618.3558

Received: July 02, 2019; Accepted: October 23, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran



## واکاوی نقش زیست‌بوم صادرات کالاهاى صنعتى بر كسب‌وکارهاى بخش خصوصى

حمیدرضا تفقدى

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: tafaghodi@guilan.ac.ir

محمد رحیم رمضانیان

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: ramazanian@guilan.ac.ir

کیخسرو یاکیده

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: yakideh@guilan.ac.ir

محسن اکبری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: m.akbari@guilan.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در این پژوهش، سعی می‌شود با طراحی زیست‌بوم صادرات صنعتی و واکاوی نقش آن در سطح کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بتوان عملکرد صادراتی آنها را بهبود بخشید و نقش آنها را در رشد اقتصادی کشور پُررنگ کرد.

**روش:** در این پژوهش از روش آمیخته استفاده می‌شود. در مرحله نخست پژوهش، مبتنی بر ادبیات پژوهشی، ۱۵ بازیگر اثرگذار بر عملکرد صادراتی بنگاه‌های صنعتی شناسایی شد و ۱۱ خبره از وزارت صنعت، معدن و تجارت و اتاق بازرگانی ایران، رابطه میان آنها را بررسی و تحلیل کردند. نتایج مصاحبه‌ها از طریق روش نگاهت‌شناختی علی و نرم‌افزار یوسینت تحلیل شدند. در مرحله دوم پژوهش، به کمک نرم‌افزار Smart PLS و توزیع پرسش‌نامه میان ۹۷ کسب‌وکار صادراتی، اثرگذاری خوشه‌های استخراج‌شده از مرحله نخست، بر عملکرد صادراتی کسب‌وکارها بررسی شد.

**یافته‌ها:** بازیگران شناسایی‌شده در چهار خوشه هم‌مونی دانشی، فرهنگ تولید، دیپلماسی بازار و ساختار انسانی بنگاه دسته‌بندی شدند. سه خوشه نخست با یکدیگر تعامل دوطرفه و قوی دارند و خوشه ساختار انسانی بنگاه نیز به‌عنوان عنصر زیرساختی، به‌طور مستقل بر خوشه‌های هم‌مونی دانشی و فرهنگ تولید مؤثر است.

**نتیجه‌گیری:** بنگاه‌ها باید برای دستیابی به بهترین عملکرد صادراتی، بر تمام این چهار خوشه تمرکز کرده و برای هر یک از آنها، راهبردهای منحصربه‌فردی طراحی و پیاده‌سازی کنند. بی‌توجهی به هر یک از این چهار خوشه، سبب نزول عملکرد صادرات شرکت‌ها می‌شود. خوشه‌های دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید، مفاهیم بدیعی هستند که شرکت‌ها باید برای کسب بهترین عملکرد صادراتی، در این حوزه‌ها آموزش ببینند.

**کلیدواژه‌ها:** زیست‌بوم، صادرات، کالای صنعتی، بخش خصوصی.

**استناد:** تفقدی، حمیدرضا؛ رمضانیان، محمد رحیم؛ یاکیده، کیخسرو؛ اکبری، محسن (۱۳۹۹). واکاوی نقش زیست‌بوم صادرات کالاهاى صنعتى بر كسب‌وکارهاى بخش خصوصى. مدیریت بازرگانی، ۱۲(۲)، ۳۱۵-۳۳۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹، دوره ۱۲، شماره ۲، صص. ۳۱۵-۳۳۴

DOI: 10.22059/jibm.2019.284618.3558

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۱، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۰۱

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

به‌طور اصولی یکی از پایه‌های اصلی رشد اقتصادی در هر کشوری، مسئله صادرات است. البته رشد اقتصادی‌ای اهمیت دارد که تولید و انتقال دانش و همچنین اشتغال‌آفرینی را به‌همراه داشته باشد. حوزه صادرات کالاهای صنعتی، حوزه‌ای است که این ویژگی را داراست و اکثر کشورهای توسعه‌یافته و پیشرفته دارای حجم صادرات صنعتی بالایی هستند (ناوارو گارسیا، پریس اوریتز و باررا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، بر اساس پژوهش‌های اخیر، وجود سیاست‌های تحمیلی کشورها، بدون در نظر گرفتن محیط پویای کنونی داخلی بازارهای جهانی و بازیگران اصلی محیط‌های اداری در حوزه تولید و صادرات کالاهای صنعتی، سبب کاهش عملکرد صادراتی شرکت‌ها شده و اثربخشی آنها را با چالش مواجه می‌کند (بلانینگن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). همچنین، ناتوانی در شناسایی عوامل اصلی اثرگذار بر عملکرد صادراتی کشورها در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط، توجه نکردن به ویژگی‌های داخلی کشورها و نبود مدیریت صحیح آنها در محیطی که در آن به تعامل می‌پردازند، سبب ایجاد نقصان و ضعف عملکرد صادراتی می‌شود (نگو، جانسن، لئونیدو و کریستودولیدز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). از طرف دیگر، متأسفانه در اکثر کشورها، ارتقای صادرات در مشوق‌های صادراتی خلاصه می‌شود که برای شخصیت‌های حقیقی یا حقوقی در نظر گرفته می‌شوند، بدون اینکه ارتباط و تعامل میان این مشوق‌ها و عوامل مؤثر بر تسهیل صادرات بررسی شوند. خلأ وجود نقشه‌های انتزاعی یا مدل‌های مفهومی که به واکاوی عوامل مهم مؤثر بر صادرات و ارتباطات ساختاری و پویای میان آنها بپردازد، در نهادهای دولتی و آکادمیک صادراتی کشورها به چشم می‌خورد و موضوع دقیقی است که بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها اثر منفی می‌گذارد (ناوارو گارسیا، سانچز فرانکو و ری مونرو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین از زاویه و چشم‌انداز نظری، فقدان ساختاری برای مدیریت زیست‌بوم<sup>۵</sup> صادراتی در قالب یک سیستم کلان می‌تواند بر عملکرد صادراتی کشورها و شرکت‌ها اثر منفی داشته باشد. بر مبنای پژوهش‌های انجام‌شده، حتی با وجود مشکلات و محدودیت‌هایی که ممکن است در کشورهای مبدأ صادراتی بر سر راه صادرکنندگان قرار گیرند، اگر بنگاه‌های کوچک و متوسط بتوانند بازیگرانی را که در سطح شرکت، بر عملکرد صادراتی قابلیت اثرگذاری دارند شناسایی کرده و روابط میان آنها را مدیریت کنند، امکان تعامل با محدودیت‌های ساختاری وجود خواهد داشت (ایوب و سنیک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت عوامل مؤثر بر عملکرد صادرات، فقط منوط به شناسایی آن عوامل نیست، بلکه بررسی ارتباط میان این عوامل و تحلیل حساسیت رابطه میان آنها، در اولویت‌نگاری عامل‌ها و طراحی راهبردهای صادراتی نقشی اساسی دارند (ماسائو اورا، نووائس زیلبر و لوییز لویز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، یکی از مشکلات اساسی بنگاه‌ها، تمرکز بر چند عامل مؤثر بر عملکرد صادراتی، بدون در نظر گرفتن روابط میان آنها به‌ویژه در سطح شرکت‌ها است (لوپز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). به بیان دیگر، در نظر گرفتن تعامل میان بازیگران زیست‌بوم صادرات، می‌تواند به بهره‌گیری و مدیریت بهتر آنها منجر شود. مدیریت صحیح عملکرد صادرات زمانی صورت می‌پذیرد که به ارتباط و تعامل میان بازیگران مؤثر بر آن توجه شده و در راهبردهای طراحی‌شده دخیل باشند. ولی بر اساس جستار پژوهشگران این مقاله، تاکنون پژوهشی در ارتباط با بررسی رابطه میان بازیگران متفاوت عملکرد صادراتی و مدیریت آنها در قالب یک زیست‌بوم صورت نپذیرفته است که با توجه به موارد

1. Navarro-García, Peris-Oritz & Barrera  
 3. Ngo, Janssen, Leonidou & Christodoulides  
 5. Ecosystem  
 7. Massao Oura, Novaes Zilber & Luiz Lopes

2. Blonigen  
 4. Navarro-Garcia, Sanchez-Franco & Rey-Moreno  
 6. Ayob & Senik  
 8. Lopez

ذکر شده، نشان‌دهنده خلأ نظری در این حوزه مدیریت عملکرد صادرات است. از نظر خلأ کاربردی و مدیریتی نیز، با توجه به گزارش سازمان توسعه تجارت (۱۳۹۷)<sup>۱</sup>، طی سال‌های اخیر، سهم صادرات کالاهای صنعتی در میان صادرات غیرنفتی حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد بوده است که اگر سهم صادرات صنعتی در میان صادرات کالایی (و نه غیرنفتی) را محاسبه کنیم، بسیار کمتر از این مقدار خواهد شد. هرچند باز هم سهم شرکت‌های خصوصی و دولتی از این مقدار مشخص نیست. این، در حالی است که بر اساس گزارش بانک جهانی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، میانگین جهانی سهم صادرات صنعتی از صادرات کالایی جهان حدود ۷۰ درصد است که نشان‌دهنده شکاف عمیق میان عملکرد صادراتی صنعت در ایران و جهان است. با توجه به مطالب ذکر شده، مسئله اصلی پژوهش، خلأهای نظری و کاربردی عنوان شده در حوزه عملکرد صادرات و تمرکز پایین بر مدیریت تعامل پویای میان بازیگران مؤثر بر عملکرد صادراتی است. بنابراین، ضروری است، ارتباط تعاملی میان این بازیگران بررسی و تحلیل شود تا برای مدیریت اثربخش عملکرد صادراتی شرکت بستری مناسب ایجاد کند. بر همین اساس، هدف این پژوهش، بررسی عوامل در سطح شرکت، مؤثر بر صادرات کالاهای صنعتی شرکت‌های کوچک و متوسط (بدون توجه به کشور مقصد و نوع بازاری صادراتی) و تحلیل روابط میان آنهاست. با توجه به ماهیت نگرش یکپارچه مفهوم استعاری زیست‌بوم به محیط بررسی شده، برای اجرایی کردن پژوهش از چشم‌انداز زیست‌بوم شبکه چندبازیگر بهره گرفته می‌شود. حوزه اصلی تمرکز صادرات کالاهای صنعتی در این پژوهش، بر اساس نسخه چهارم استاندارد دسته‌بندی تجارت بین‌الملل (۲۰۰۸) بوده و شامل بخش‌های پنج (مواد شیمیایی و محصولات مرتبط با آنها)، شش (کالاهای تولید شده بر مبنای جنس اصلی آنها)، هفت (تجهیزات ماشینی و حمل‌ونقل) و هشت (کالاهای تولید شده متفرقه) آن نسخه است. برای اجرای این پژوهش، بازیگران مؤثر بر صادرات صنعتی مبتنی بر ادبیات پژوهشی شناسایی شده و پس از تأیید آنها توسط خبرگانی از وزارت صنعت و معدن و تجارت و اتاق بازرگانی ایران، مصاحبه‌های عمیقی با همان خبرگان صورت پذیرفته و ارتباط میان این بازیگران، از طریق روش نگاشت شناختی علی تحلیل می‌شود. نوآوری این پژوهش، در بررسی ارتباط و تعامل پویای میان بازیگران مؤثر بر صادرات صنعتی است که در پژوهش‌های پیشین بررسی نشده‌اند.

## مبانی نظری پژوهش

### عملکرد صادراتی

عوامل مؤثر بر عملکرد و دستاوردهای صادراتی می‌توانند در قالب‌های گوناگونی تعریف شوند. به صورت کلی این عوامل اثرگذار را می‌توان در سه سطح شرکت، صنعت و کشور دسته‌بندی کرد (لاگس، سیلوا و استایلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). در این بخش، منطبق با هدف پژوهش، عوامل سطح شرکت بررسی می‌شوند.

**عوامل سطح شرکت:** در میان مقاله‌های بررسی شده، متغیرهای سطح شرکتی، بنیادین‌ترین متغیرهای بررسی شده در زمینه عملکرد صادرات هستند. در این بخش، فاکتورهای سطح شرکت به سه زیر گروه تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از: ویژگی‌های شرکت، قابلیت‌های شرکت و ویژگی‌های مدیریتی (هورتینها، لاگس و فیلیپه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

1. <http://www.tpo.ir/uploads/statreport-12-96.pdf>  
 3. Lages, Silva & Styles

2. Manufactures Export: World Bank  
 4. Hortinha, Lages & Filipe

**ویژگی‌های شرکت:** به‌طور خاص، اندازه صادرات و تجربه صادراتی شرکت متغیرهایی هستند که اغلب بررسی می‌شوند و شواهد تجربی به‌طور گسترده‌ای تأثیر مثبت این دو متغیر بر عملکرد صادرات را تأیید می‌کنند (برتراند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ و لیپوما، نیوبرت و دوه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). برتراند (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تجربه صادرات باعث افزایش اثر مثبت برون‌سپاری بر عملکرد صادرات می‌شود. در بازار جهانی، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بازاریابی صادرات و ویژگی‌های شرکت در هم تنیده هستند تا به عملکرد صادراتی پاسخ دهند (لیپوما و همکاران، ۲۰۱۳). پژوهش‌های آتی در خصوص نقش تعاملی ویژگی‌های شرکت می‌تواند برای سیاست‌گذاران پیامدهای ارزشمندی داشته باشند و درک بهتری از موفقیت صادرات را در اختیار مدیران صادرات قرار دهند. از سوی دیگر، قابلیت نوآوری سازمانی به‌عنوان یک پیش شرط مهم برای استفاده و بهره‌برداری از فناوری‌های جدید، در راستای بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌ها مطرح است و می‌توان آن را یکی از ویژگی‌های مهم شرکت قلمداد کرد (آذر و سیابوشی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

**قابلیت‌های شرکت:** قابلیت‌های شرکت یکی از موضوع‌های اصلی در زمینه پژوهش‌های بین‌الملل است که به‌عنوان یکی از عناصر مهم در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و شکل‌گیری عملکرد صادرات در نظر گرفته می‌شود (لاگس و همکاران، ۲۰۰۹). توانایی ایجاد مزیت رقابتی در سطوح مختلف شرکت و محصولات و طراحی استراتژی‌های کاربردی بهره‌برداری از آن، از جمله مواردی هستند که قابلیت یک شرکت را شکل می‌دهند (روا، فرانکا و فرناندز اورتیز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). گرایش به یادگیری و توانایی تدوین برنامه‌های بازاریابی اثربخش نیز از جمله قابلیت‌های کلیدی شرکت به شمار می‌آیند (اسدی‌نیا، کدیل، گلکسی و بوسو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). با توجه به قابلیت‌های شرکت، جهت‌گیری بازار صادرات، به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده عملکرد صادراتی که سوسا و بردلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) آن را شناسایی کرده‌اند، توجه زیادی را به خود جلب کرده است. علاوه بر این، سایر جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید نیز بررسی شده‌اند (به‌طور مثال جهت‌گیری فناوری) و نشان داده شده که بر رفتار بین‌المللی شرکت و عملکرد صادراتی مرتبط با آن تأثیر شایان توجهی دارند. بنابراین، از آنجا که قابلیت‌های شرکت منبع اصلی مزیت عملکرد شرکت بوده و برای بقای مستمر شرکت مهم هستند (هورتینها و همکاران، ۲۰۱۱) و با توجه به محدود بودن منابع و توانایی سرمایه‌گذاری‌های مختلف، قابلیت طراحی استراتژی‌ها کاوش دانش خارجی در شرکت‌های کوچک و متوسط از عواملی هستند که این اواخر به آنها توجه زیادی شده است (فرراس مندز، فرناندز مسا و الیگر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

**ویژگی‌های مدیریت:** عوامل مدیریتی نیز برای موفقیت تجاری اهمیت دارند. مدیران صادرات، استراتژی‌ها و تصمیم‌هایی اتخاذ می‌کنند تا بازار خارجی را افزایش و گسترش دهند که به‌ناچار بر عملکرد صادرات شرکت تأثیر می‌گذارد. تجربه مدیران، که عامل تعیین‌کننده کلیدی عملکرد صادرات است، به‌طور گسترده بررسی شده و اثرگذاری مثبت آن نیز تأیید شده است (اولیوریا و کادوگان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). مهارت مدیران در تحلیل و ارزیابی محیطی و تصمیم‌گیری‌های سریع و در شرایط عدم اطمینان نیز از عواملی هستند که عملکرد صادراتی شرکت را متأثر می‌کنند (کرامر، استرنج و

1. Bertrand

3. Azar &amp; Ciabuschi

5. Assadina, Kadile, Golgeci &amp; Boso

7. Ferreras-Mendez, Fernandez-Mesa &amp; Alegre

2. Lipuma, Newbert &amp; Doh

4. Rua, Franca &amp; Fernandez Ortiz

6. Sousa &amp; Bradley

8. Oliveria &amp; Cadogan

لتیشیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت و تبیین شبکه ارتباطی میان آن عوامل در قالب یک زیست‌بوم است. بنابراین، در بخش بعدی به تبیین مفهوم زیست‌بوم و ویژگی‌های آن پرداخته می‌شود.

### چشم‌انداز زیست‌بوم شبکه‌های چندباز یگره

بر اساس ادبیات پژوهشی، تعریف یک زیست‌بوم عبارت است از: یک سیستم بیولوژیکی تشکیل‌شده از تمام موجودات موجود در یک محیط فیزیکی خاص که در تعامل با یکدیگر هستند. همچنین در کاربرد گسترده: سیستم پیچیده‌ای شبیه به این (گاور و کوسومانو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). یکی از ویژگی‌های نادیده‌انگاشته‌شده زیست‌بوم‌ها این است که می‌توانند عوامل مرتبط با هم که به صورت مستقل عمل می‌کنند را به بهترین شکل مدیریت کنند (آدنر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). به طور معمول هدف از طراحی و مدیریت زیست‌بوم، استخراج یک برآیند اصلی، از تعامل میان بازیگران آن است که خروجی نهایی زیست‌بوم را مشخص می‌کند (آدنر و کاپور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). برای مثال، هدف از بررسی زیست‌بوم کسب‌وکار، مدیریت بازیگران مداخله‌گر و مؤثر، برای دستیابی به کارآمدی عملکرد بنگاه‌های موجود در آن زیست‌بوم است (زهرا و نامبیسان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در محیط‌های پویا و پیچیده که عوامل مختلف و بعضی مواقع ناهمگونی، بر خروجی عملکردی یک بنگاه اثرگذار هستند، نیاز است علاوه بر بررسی آثار مستقیم آن عوامل بر عملکرد بنگاه، ارتباط میان آن عوامل با یکدیگر نیز بررسی و ارزیابی شوند. در دنیای واقعی، این عوامل دارای اثرگذاری غیرخطی بر بنگاه هستند که ناشی از ارتباط پیچیده، عمیق و تعاملی میان آنهاست. در نظر نگرفتن روابط میان این عوامل در قالب یک محیط زیست‌بومی، بنگاه را در تشخیص وضعیت موجود و همچنین آینده‌نگری محیطی، با انحراف مواجه می‌کند. یکی از انواع زیست‌بوم‌ها که به صورت کلان رابطه میان بازیگران محیطی را بررسی می‌کند، چشم‌انداز شبکه چندباز یگره نام دارد. در این نوع از زیست‌بوم، فارغ از نوع بستر، ماهیت و پلتفرمی است که هر یک از بنگاه‌های حاضر در محیط دارند و فقط بر اساس هدف مشترک آنها، ارتباط میان بازیگران محیطی مدیریت می‌شوند (تی سوچیموتو، کاجیکاوا، تومیتا و ماتسوموتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). بر همین اساس، این پژوهش نیز، برای طراحی زیست‌بوم بنگاه‌های صنعتی کوچک و متوسط در حوزه صادرات محصولات آنها اجرایی می‌شود و مبتنی بر شبکه‌های چندباز یگره، به بررسی روابط میان بازیگران زیست‌بوم اقدام می‌کند. مبتنی بر پژوهش تی سوچیموتو و همکاران (۲۰۱۷)، تفاوت میان زیست‌بوم شبکه چندباز یگره با انواع زیست‌بوم‌های صنعتی، کسب‌وکار و مدیریت پلتفرم که به صورت جزئی‌تر به تحلیل و تبیین می‌پردازند، در جدول ۱ ارائه می‌شود.

بر اساس مطالب ذکرشده در بخش‌های قبل، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از: چه عوامل یا بازیگرانی بر حوزه صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی ایران در سطح شرکت اثرگذار هستند و چگونه می‌توان ارتباط میان عوامل اثرگذار بر حوزه صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی را در قالب یک زیست‌بوم بهبود بخشید تا به اثربخشی بالقوه عملکرد صادراتی منجر شوند؟ در بخش بعدی، عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت، به صورت دقیق‌تر بررسی و شناسایی شده و در ادامه مقاله، تحلیل می‌شوند.

1. Krammer, Strange & Lashitew  
3. Adner  
5. Zahra & Nambisan

2. Gawer & Cusumano  
4. Kapoor  
6. Tsujimoto, Kajikawa, Tomit & Matsumoto

جدول ۱. مقایسه انواع زیست‌بوم‌ها

عناصر چشم‌اندازهاى اکوسیستمى	اکوسیستم صنعتى	اکوسیستم کسب و کار	مدیریت پلتفرم	شبکه چندبازيگره
پیش‌زمینه نظرى	اکوسیستم صنعتى	مرزهاى سازمانى و چهار مفهوم مرزى	رهبرى پلتفرم و بازار دوجانبه	عدم تعادل و تحلیل پدیده‌هاى غیرخطى
مفاهيم کليدى	بهینه‌سازى و پايدارى	مکمل بودن، توليد آثار و محصولات خاص	تعادل میان ثبات و تکامل پذيرى سلسله‌مراتبى و ساختارهاى لایه‌اى	انعطاف‌پذيرى و تکامل
روابط میان بازیگران	ماده، انرژی و پول	پول، کالاها مکمل، قدرت و قرارداد	دانش فنى، پول و قرارداد	قدرت، ضوابط و قوانین، پول، قرارداد، ارتباط و دانش

### پيشينه تجربى پژوهش

در پژوهش‌هاى مختلف، عوامل و بازیگران متنوعى که بر عملکرد صادرات اثرگذار هستند، شناسایی شده‌اند که در این بخش، به عمده آنها اشاره می‌شود. حدود، نووینسکی، جونز و نیوبری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) و شجاعی، محترم و آطاهریان (۱۳۹۳) توانایی‌هاى مدیریتی و دسترسی و تعهد به استفاده از فناوری روز را به‌عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر عملکرد صادراتی معرفی کرده‌اند. چن، سوسا و هی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز، دانش و تجربه کارمندان را بسیار مهم ارزیابی کردند. جوان‌گرایی در سطوح مدیریتی نیز از دیدگاه نگو و همکاران (۲۰۱۶) مهم تلقی شده است. از طرف دیگر، اثربخشی توانایی بازاریابی و فرهنگ شناسی بازار خارجی در پژوهش ناوارو گارسیا و همکاران (۲۰۱۶) اثبات شد. در پژوهشی دیگر توسط آگنیهورتری<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) مشخص شد که جلوه بین‌المللی تیم مدیران بنگاه، با دولت‌ها ارتباط مناسب داشته و با قوانین کشورهای مقصد صادراتی آشنایی دارد که البته چن و همکاران (۲۰۱۶) نیز بر آنها تأکید داشتند. اتحاد استراتژیک با رقبا و ارتباط مناسب با توزیع‌کنندگان خارجی نیز از جمله عوامل و بازیگرانی هستند که ماسائو اورا و همکاران (۲۰۱۶) و حدود و همکاران (۲۰۱۸) بر آن تأکید داشتند. محمودی میمند، خباز باویل و خورشید فروغی نیا (۱۳۹۳) نیز بر توانایی بازاریابی و پژوهش‌هاى بازاریابی تأکید ویژه‌ای داشتند. رضایی (۱۳۹۶)، تأکید بر استراتژی بازاریابی بین‌الملل اتخاذشده توسط شرکت‌ها را به‌عنوان یکی از عوامل در سطح شرکت که عملکرد صادراتی را متأثر می‌کند، معرفی کرد. تحلیل ثبات سیاسى و اقتصادى کشور مقصد و همچنین تحلیل رقباى خارجی از مواردی هستند که کادوگان، بوسو، استوری و آدئولا<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) آنها را تأیید کردند که البته آرام (۱۳۹۳) نیز آنها را تأیید کرده بود. اونجلیستا و مک<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، بر تجربه و یادگیری محوری به‌عنوان عامل مؤثر بر عملکرد صادراتی تأکید کردند. آرام (۱۳۹۳) بر نقش تعهد به کیفیت و انعطاف‌پذیری فرایند تولید نیز اشاره کرد. بر اساس موارد ذکرشده، بازیگران مؤثر بر عملکرد صادراتی به ۱۵ عامل دسته‌بندی می‌شوند:

1. Haddoud, Nowinski, Jones & Newbery  
3. Agnihotri  
5. Evangelista & Mac

2. Chen, Sousa & He  
4. Cadogan, Boso, Story & Adeola



۱. تعهد به اجرای استراتژی‌های بازاریابی؛
۲. اتحاد استراتژیک با رقبا؛
۳. تحلیل رقبای خارجی؛
۴. تعهد به کیفیت؛
۵. یادگیری محوری؛
۶. انعطاف‌پذیری فرایند تولید؛
۷. تحلیل ثبات سیاسی و اقتصادی کشور مقصد؛
۸. توانایی‌های تخصصی مدیران؛
۹. ارتباط مناسب با توزیع‌کنندگان خارجی؛
۱۰. جلوه بین‌المللی تیم مدیران بنگاه؛
۱۱. دانش و تجربه کارکنان؛
۱۲. فرهنگ شناسی بازار خارجی؛
۱۳. تعهد به بهره‌بری از تکنولوژی به‌روز؛
۱۴. جوان‌گرایی در سطوح مدیریتی؛
۱۵. آشنایی با قوانین کشور مقصد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر گردآوری داده‌ها، ترکیبی از داده‌های کیفی و کمی با رویکرد آمیخته است. در مرحله نخست پژوهش آمیخته، مبتنی بر رویکرد کیفی و از طریق روش نگاشت شناختی علی<sup>۱</sup> و نرم‌افزار یوسینت<sup>۲</sup>، به خوشه‌بندی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها که در قسمت پیشینه تجربی پژوهش استخراج شده‌اند، پرداخته می‌شود. بر این اساس، از طریق روش نمونه‌گیری قضاوتی، با یازده نفر از خبرگان در اتاق بازرگانی ایران و وزارت صنعت، معدن و تجارت، مصاحبه‌های عمیق انجام شد. معیار انتخاب این خبرگان، میزان سابقه شغلی، حوزه تخصصی شغلی و شهرت و اعتبار آنها در حوزه صادرات است. بر همین مبنا، خبرگانی که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه در حوزه صادرات و مشاوره به شرکت‌های صادراتی صنعتی کوچک و متوسط هستند و همچنین حوزه تخصصی خود به‌طور مستقیم به صادرات کالاهای صنعتی مرتبط است و در وزارت و صنعت و معدن و تجارت و اتاق بازرگانی ایران به‌عنوان خبره در این حوزه شناخته می‌شوند، انتخاب شدند. تعداد خبرگان و مصاحبه‌ها بر اساس رسیدن به اشباع نظری بوده و بعد از انجام مصاحبه یازدهم خاتمه یافتند. مبتنی بر این مصاحبه‌ها، در ابتدا، اثرگذاری این ۱۵ بازیگر استخراج‌شده از پژوهش‌ها به‌عنوان عوامل اثرگذار بر صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی شرکت‌های کوچک و متوسط تأیید شد و سپس از آنها خواسته شد تا ارتباط میان ۱۵ بازیگر را بررسی و تحلیل کرده و ارتباط میان آنها را به‌صورت زوجی، از صفر تا پنج در قالب پرسش‌نامه‌هایی نمره‌گذاری کنند. عدد صفر نشان‌دهنده عدم ارتباط میان متغیرها و عدد ۵ نشان‌دهنده ارتباط بسیار قوی میان آنها است. از این طریق می‌توان به اکتشاف روابط میان متغیرها پرداخت و به طراحی زیست‌بوم متشکل از بازیگران مؤثر بر صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط اقدام کرد. نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار یوسینت بررسی شده و برای طراحی زیست‌بوم استفاده شدند. در مرحله دوم پژوهش آمیخته، مبتنی بر رویکرد کمی و از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS به بررسی اثرگذاری خوشه‌های شناسایی‌شده بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها پرداخته می‌شود. در این مرحله، با در

نظر گرفتن حجم اثر ۰/۱۵، توان آزمون ۰/۸، خطای نوع اول ۰/۰۵ و تعداد چهار خوشه که در مرحله نخست استخراج می‌شوند، حداقل حجم نمونه لازم توسط نرم‌افزار جی پاور<sup>۱</sup>، ۸۵ تعیین شد. برای اندازه‌گیری عملکرد صادراتی شرکت‌ها از سه بعد مالی، راهبردی و رضایت و بر مبنای یک پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است (اورا، زیلبر و لوپز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). بر اساس خوشه‌های نهایی استخراج‌شده و متغیر عملکرد صادرات، پرسش‌نامه‌هایی طراحی شده و روایی محتوایی آنها توسط شاخص‌های CVI<sup>۳</sup> و CVR<sup>۴</sup> و هفت نفر از خبرگان دانشگاهی، تأیید شدند، سپس از میان کسب‌وکارهای صادراتی صادراتی معرفی‌شده توسط وزارت صنعت و معدن و تجارت و اتاق بازرگانی ایران، طی بازه زمانی پنج‌ماهه از دی ۱۳۹۷ الی خرداد ۱۳۹۸ میان ۱۵۰ شرکت صادراتی به‌صورت تصادفی توزیع شدند و از آنها خواسته شد تا حداقل سه نفر از مدیران ارشد شرکت‌ها که تخصص بالایی در حوزه بازار، فروش و تعاملات تجاری دارند، پرسش‌نامه‌ها را تکمیل کنند. در نهایت، ۳۳۴ پرسش‌نامه مربوط به ۹۷ شرکت، به‌طور کامل تکمیل شده و بازگردانده شدند. شایان ذکر است، از پاسخ‌های پرسش‌نامه‌های هر شرکت، میانگین گرفته شده و وارد تحلیل آماری شدند.

### یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست پژوهش، از طریق روش نگاشت شناختی علی، به واکاوی ارتباط میان عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها پرداخته می‌شود. بر این اساس، ابتدا پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری‌شده از خبرگان، از طریق آزمون کروسکال والیس تحلیل شده و اطمینان حاصل شد که پاسخ‌های آنان، از ویژگی‌های سطح تحصیلات، سن و تجربه آنها مستقل بوده است. سپس از طریق نرم‌افزار یوسینت و تحلیل خوشه‌ای داده‌های شباهت و داده‌های تفاوت، نتیجه گرفته شد که نقشه‌های علی خبرگان قابلیت جمع و ادغام را داشته و کیفیت داده‌های استفاده‌شده تأیید می‌شوند (صادقی مقدم، ۱۳۹۱). در نهایت، طی دو بخش، به ادغام نقشه‌های خبرگان پرداخته می‌شود. در بخش نخست، نقشه‌های ادغامی خبرگان با توافق‌های ۶۰ درصدی، ۷۰ درصدی و ۱۰۰ درصدی، از طریق نرم‌افزار اکسل استخراج می‌شوند که به‌دلیل محدودیت در حجم مقاله، از ارائه آنها خودداری می‌شود. به بیان دیگر، مجموع ماتریس‌های پاسخ هر یک از خبرگان با هم جمع شده و میزان توافقی که روی هر رابطه وجود دارد، بررسی می‌شود. میزان توافق‌های ۶۰ درصد، ۷۰ درصد و ۱۰۰ درصد به‌عنوان نقاط آستانه برای طراحی نقشه‌های ادغامی استفاده می‌شوند. هر یک از این نقشه‌ها دارای ویژگی‌هایی همچون تعداد مقوله‌ها (تعداد گره‌های فعال در مدل) و روابط علی میان مقوله‌ها هستند. نقشه ادغامی ۶۰ درصدی دارای ۱۵ مقوله و ۸۹ رابطه علی، نقشه ادغامی ۷۰ درصدی دارای ۱۵ مقوله و ۶۳ رابطه علی و نقشه ادغامی ۱۰۰ درصدی دارای ۱۵ مقوله و ۴۷ رابطه علی است. بر همین اساس مشاهده می‌شود که هر چقدر میزان توافق نقشه‌ها افزایش پیدا می‌کند، تعداد روابط علی کمتر شده و به بیان دیگر، نقشه ادغامی ساده‌تر می‌شود. در ادامه، شاخص‌های قدرت برآورد مدل، ضریب شباهت مدل و درجه نمایندگی مدل نیز برای هر یک از نقشه‌های ادغامی تعیین شدند که مقادیر آنها در گام دوم ارائه می‌شود. به‌علاوه، هر یک از این سه نقشه ادغامی، از طریق روش آماری کنکر<sup>۵</sup> خوشه‌بندی

1. G-Power  
3. Content Validity Index  
5. Concor

2. Oura, Zilber & Lopez  
4. Content Validity Ratio

شدند. برای جلوگیری از حجیم شدن مقاله، نتایج حاصل از خوشه‌بندی کنکر برای هر یک از این سه نقشه ادغامی ارائه نمی‌شود. در گام بعدی، فقط نتایج حاصل از خوشه‌بندی از طریق روش آماری کنکر، برای نقشه‌ای که به‌عنوان نقشه مطلوب انتخاب می‌شود، ارائه خواهد شد. در بخش دوم، برای ارزیابی و مقایسه سه نقشه ادغامی ۶۰ درصدی، ۷۰ درصدی و ۱۰۰ درصدی، از الگوی فاست<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) استفاده می‌شود. برای این منظور از سه شاخص قدرت برآورد مدل، ضریب شباهت مدل و درجه نمایندگی مدل استفاده می‌شود. این شاخص‌ها در گام نخست، برای هر یک از نقشه‌های ادغامی محاسبه شده بودند و در این گام، ارزیابی می‌شوند. هر یک از این سه شاخص ذکر شده برای نقشه‌های ادغامی در جدول ۲ ارائه می‌شوند.

جدول ۲. ارزیابی مدل‌های بلوک‌بندی شده

شاخص	نقشه ادغامی ۶۰ درصدی	نقشه ادغامی ۷۰ درصدی	نقشه ادغامی ۱۰۰ درصدی
قدرت برآورد مدل	۰/۴۰۹۶	۰/۶۰۸۴	۰/۷۷۴۴
ضریب شباهت مدل	۰/۴۶۲۴	۰/۳۱۳۶	۰/۱۶۸۱
درجه نمایندگی مدل	۰/۲۶	۰/۳۲	۰/۴۵

قدرت برآورد مدل و ضریب شباهت مدل، به‌عنوان شاخص‌های مهم برای تصمیم‌گیری مطرح می‌شوند. با توجه به جدول ۲، نقشه ادغامی ۱۰۰ درصدی از نظر قدرت برآورد مدل دارای بیشترین مقدار بوده و نقشه ادغامی ۶۰ درصدی نیز از نظر ضریب شباهت مدل دارای بیشترین مقدار است. در اینجا، شاخص درجه نمایندگی مدل، به‌عنوان شاخص تعیین‌کننده برای انتخاب مدل به‌کار می‌رود. بر این اساس، از آنجا که درجه نمایندگی مدل برای نقشه ادغامی ۱۰۰ درصدی دارای بیشترین مقدار است، نقشه ادغام ۱۰۰ درصدی به‌عنوان نقشه بهینه و مطلوب انتخاب می‌شود. میزان ارتباط میان خوشه‌ها در جدول ۳ نمایش داده می‌شود. همچنین، مقدار ضریب تعیین ماتریس برابر با ۰/۸۷۳ است که مقدار بسیار خوب و قابل قبولی است.

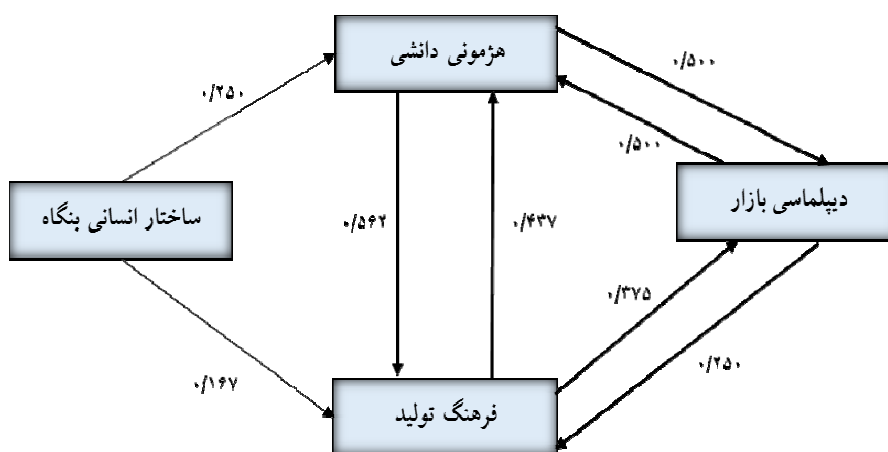
جدول ۳. چگالی روابط میان خوشه‌ها از طریق روش کنکر

خوشه‌ها	خوشه اول	خوشه دوم	خوشه سوم	خوشه چهارم
خوشه اول	۰/۰۰۰	۰/۲۵۰	۰/۱۶۷	۰/۰۰۰
خوشه دوم	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۵۶۲	۰/۵۰۰
خوشه سوم	۰/۰۰۰	۰/۴۳۷	۰/۰۰۰	۰/۳۷۵
خوشه چهارم	۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	۰/۲۵۰	۰/۰۰۰
ضریب تعیین ماتریس	۰/۸۷۳			

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، این چهار خوشه شناسایی شده از ۱۵ بازیگر استخراج‌شده، دارای هشت ارتباط میان یکدیگرند. بیشترین ارتباط میان خوشه‌های ۲ و ۳ و کمترین ارتباط میان خوشه‌های ۱ و ۳ است. با توجه به خوشه‌بندی انجام‌شده در شکل ۳ و بازیگران تخصیص‌یافته به هر یک از آنها، این چهار خوشه با عناوین هژمونی دانشی، فرهنگ تولید، دیپلماسی بازار و ساختار انسانی بنگاه دسته‌بندی می‌شوند که عوامل هر یک عبارت‌اند از:

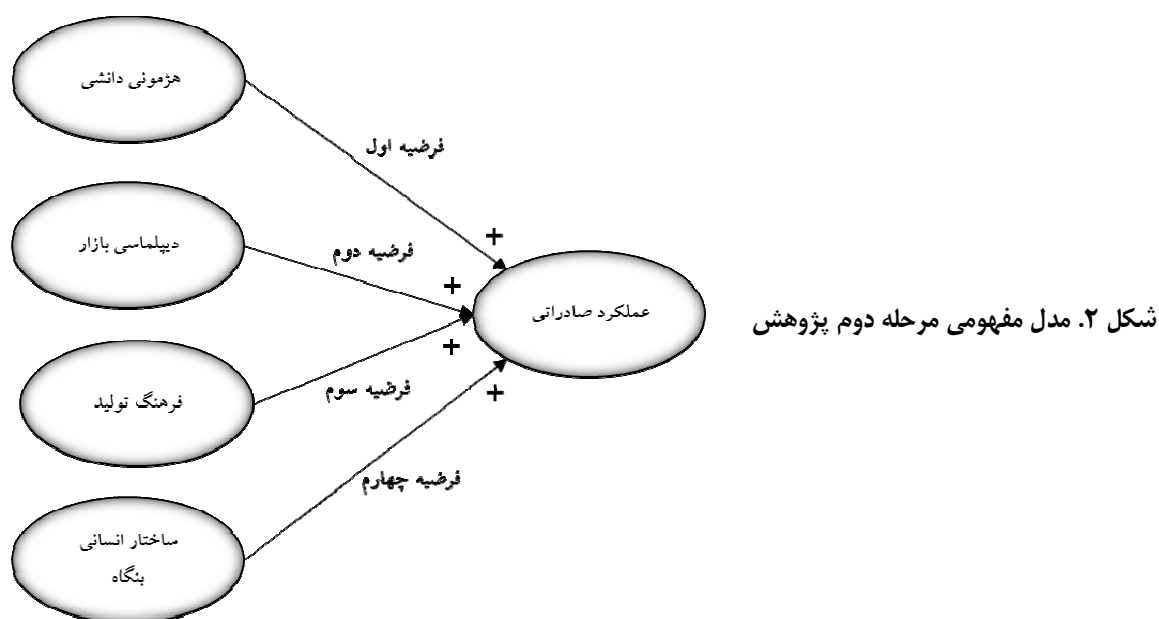
- خوشه هژمونی دانشی، دارای عوامل: الف) تحلیل رقبای خارجی؛ ب) تحلیل ثبات سیاسی و اقتصادی کشور مقصد؛ پ) تعهد به اجرای استراتژی‌های بازاریابی؛ ت) فرهنگ‌شناسی بازار خارجی.
- خوشه فرهنگ تولید دارای عوامل: الف) تعهد به کیفیت؛ ب) یادگیری محوری؛ پ) تعهد به بهره‌وری از تکنولوژی به‌روز؛ ت) انعطاف‌پذیری فرایند تولید.
- خوشه دیپلماسی بازار، دارای عوامل: الف) جلوه بین‌المللی مدیران بنگاه؛ ب) آشنایی با قوانین کشور مقصد؛ پ) اتحاد استراتژیک با رقبا؛ ت) ارتباط مناسب با توزیع‌کنندگان خارجی.
- خوشه ساختاری انسانی بنگاه، دارای عوامل: الف) توانایی‌های تخصصی مدیران؛ ب) دانش و تجربه کارکنان و پ) جوان‌گرایی در سطوح مدیریتی.

در شکل ۱، ارتباط میان این خوشه‌ها که تشکیل زیست‌بوم صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی در سطح شرکت را نشان می‌دهد، بر اساس نتایج خروجی روش تحلیلی کنکر ارائه می‌شود. شایان ذکر است، ضرایب مسیرهای این مدل از جدول ۱ استخراج شده است.



شکل ۱. زیست‌بوم صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی در سطح شرکت

در مرحله دوم پژوهش، از طریق روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی اثرگذاری این چهار خوشه بر عملکرد صادراتی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اقدام شد. مدل مفهومی بخش کمی پژوهش در قالب ۲ ارائه شده است.



در جدول ۴، به بررسی روایی هم‌گرا و پایایی متغیرهای عملکرد صادراتی، هژمونی دانشی، دیپلماسی بازار، فرهنگ تولید و ساختار انسانی بنگاه می‌پردازیم.

جدول ۴. بررسی پایایی و روایی هم‌گرای متغیرها

متغیر	ابعاد	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده	ضریب تعیین ( $R^2$ )
عملکرد صادراتی	مالی	۴	۰/۸۷۹	۰/۸۹۳	۰/۶۸۲	۰/۴۰۵
	راهبردی	۵				
	رضایت	۴				
هژمونی دانشی	-	۶	۰/۷۸۱	۰/۸۶۶	۰/۶۰۷	-
دیپلماسی بازار	-	۶	۰/۷۶۴	۰/۸۳۴	۰/۵۸۴	-
فرهنگ تولید	-	۵	۰/۸۰۲	۰/۸۷۴	۰/۶۲۳	-
ساختار انسانی بنگاه	-	۶	۰/۷۲۷	۰/۸۰۳	۰/۵۷۵	-

با توجه به جدول ۴، از آنجا که مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، پایایی آنها تأیید می‌شود. همچنین، به این دلیل که مقدار میانگین واریانس استخراج شده برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۵ است، روایی هم‌گرای آنها نیز تأیید می‌شود. از طرف دیگر، به دلیل اینکه مقدار ضریب تعیین متغیر وابسته عملکرد صادراتی برابر است با ۰/۴۰۵ که از ۰/۳۳ بیشتر است، بنابراین متغیرهای مستقل به‌خوبی توانسته‌اند متغیر عملکرد صادراتی را تبیین کنند و این، کیفیت ساختاری مناسب مدل را نشان می‌دهد. حال، در جدول ۵، به بررسی روایی واگرای متغیرها، از طریق روش فورنل لارکر پرداخته می‌شود.

جدول ۵. بررسی روایی واگرا از طریق روش فورنل لارکر

ساختار انسانی بنگاه	فرهنگ تولید	دیپلماسی بازار	هژمونی دانشی	عملکرد صادراتی	
				۰/۸۲۵	عملکرد صادراتی
			۰/۷۷۹	۰/۶۷۱	هژمونی دانشی
		۰/۷۶۴	۰/۵۱۱	۰/۷۰۲	دیپلماسی بازار
	۰/۷۸۹	۰/۳۸۸	۰/۳۳۶	۰/۶۸۳	فرهنگ تولید
۰/۷۵۸	۰/۳۵۵	۰/۶۲۷	۰/۲۷۵	۰/۴۳۷	ساختار انسانی بنگاه

در قطر اصلی جدول ۵، جذر مقادیر میانگین واریانس استخراج شده هر یک از متغیرها قرار دارد و در سایر سلول‌های جدول، میزان هم‌بستگی بین متغیرها درج شده است. از آنجا که مقادیر تمامی عناصر روی قطر اصلی ماتریس، از تمامی عناصر سطر و ستون‌های متناظر با خود آنها بیشتر است، بنابراین روایی واگرا نیز تأیید می‌شود. حال می‌توان به بررسی ارتباط میان متغیرهای مستقل و متغیر وابسته پرداخت. فرضیه‌های مطرح شده در مرحله دوم پژوهش و همچنین نتایج حاصل از تحلیل آنها در جدول ۶ ارائه می‌شود.

جدول ۶. بررسی فرضیه‌ها

نتیجه	مقدار معناداری	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید فرضیه	۴/۸۱۰	۰/۳۲۳	هژمونی دانشی، بر عملکرد صادراتی کسب‌وکار اثر مثبت می‌گذارد.
تأیید فرضیه	۸/۴۲۲	۰/۶۰۳	دیپلماسی بازار، بر عملکرد صادراتی کسب‌وکار اثر مثبت می‌گذارد.
تأیید فرضیه	۶/۲۰۲	۰/۴۳۶	فرهنگ تولید، بر عملکرد صادراتی کسب‌وکار اثر مثبت می‌گذارد.
تأیید فرضیه	۳/۵۷۸	۰/۲۸۱	ساختار انسانی بنگاه، بر عملکرد صادراتی کسب‌وکار اثر مثبت می‌گذارد.

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، تمامی فرضیات مرحله کمی پژوهش با توجه به اینکه مقدار معناداری آنها بیشتر از ۱/۹۶ است، تأیید می‌شوند.

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، ۱۵ بازیگر فعال در حوزه زیست‌بوم صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی در سطح شرکت‌ها از میان پژوهش‌ها استخراج شدند که عملکرد صادراتی آنها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. با توجه به ادبیات پژوهشی حوزه کسب‌وکار، اصطلاح زیست‌بوم به‌طور عموم به تعامل میان گروهی از بازیگران اشاره دارد که به فعالیت‌های یکدیگر وابسته هستند و هم‌افزایی میان آنها به بهبود عملکرد نهایی مجموعه آنها منجر می‌شود (ژاکوبیدز، سنمو، گاور، ۲۰۱۸). بر این اساس، پژوهشگران، جنبه‌های متفاوت زیست‌بوم را با توجه به واحد تحلیل بررسی می‌کنند که در این پژوهش، سطح تحلیل، شرکت‌ها هستند. در این پژوهش، دو یافته اصلی و بنیادین حاصل شد.

یافته نخست، به خوشه‌بندی عناصر مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها بر مبنای همگنی و هم‌بستگی آنها (و

همچنین تأیید اثرگذاری این خوشه‌ها بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها بر اساس تحلیل آماری) و یافته دوم، بررسی ارتباط میان این خوشه‌ها و تحلیل حساسیت روابط علی - معلولی میان آنها می‌پردازد.

در ارتباط با یافته نخست، پس از شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی از طریق بررسی پژوهش‌های مختلف، ارتباط و تعامل میان ۱۵ بازیگر شناسایی شده از طریق مصاحبه با یازده خبره از وزارت صنعت و معدن و تجارت و اتاق بازرگانی ایران بررسی شد. سپس با تکمیل ماتریس روابط میان عوامل بر مبنای نظر خبرگان، داده‌های حاصل از این ماتریس‌ها از طریق روش نگاشت‌شناختی علی تحلیل و تبیین شدند. مطابق با یافته‌های پژوهش، این ۱۵ بازیگر در قالب چهار گروه یا خوشه دسته‌بندی می‌شوند که با یکدیگر تعامل بالایی داشته و هم‌افزایی مثبت میان آنها سبب بهبود عملکرد صادراتی می‌شود. در واقع، زیست‌بوم صادرات صنعتی در سطح شرکت دارای چهار خوشه هژمونی دانشی، فرهنگ تولید، دیپلماسی تولید و ساختار انسانی بنگاه است که هر یک از آنها از یک زاویه منحصر به فرد، بر محیط فعلیتی در سطح شرکت اثر گذاشته و در صورت تنظیم صحیح روابط میان آنها می‌توان شاهد رشد عملکرد صنعتی بنگاه‌ها بود. هژمونی دانشی، به میزان آگاهی و احاطه اطلاعاتی در خصوص ویژگی‌های مردم و فرهنگ کشور مقصد و همچنین بازار هدف در آن کشور اشاره دارد که باید توسط بنگاه‌ها، با توجه به محصولات صادراتی خود و با استفاده از اطلاعات دست اول و دست دوم اخذ شود. در این بین، طراحی استراتژی مناسب مبتنی بر ویژگی‌های محصولات و همچنین کشور مقصد و تعهد به پیاده‌سازی آنها از اصول مهم در هژمونی دانشی است که به برتری از سایر رقبا منجر می‌شود. فرهنگ تولید، به ارزش‌های نرم‌افزاری اشاره دارد که سبب در نظر گرفتن دوگانه مشتری - محصول در فرایند تولید می‌شود و میان بنگاه و مشتری پیوندی عمیق ایجاد می‌کند. دیپلماسی بازار، به مدیریت روابط میان بنگاه و سایر عناصر محیطی از جمله رقبا، بازار و قوانین کشور مقصد اشاره دارد. یکی از پایه‌های اساسی این خوشه، تشکیل اتحادهای استراتژیک میان رقباست که از فعالیت در بازار تعریف جدیدی ارائه می‌کند. ساختار انسانی بنگاه، به ویژگی‌ها و جانمایی صحیح مدیران و کارمندان اشاره دارد که سبب پیشبرد سیاست‌های عملکردی بنگاه در حوزه صادرات می‌شود. اسفیدانی، حسنگلی‌پور یاسوری، ترکستانی و روحانی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود، اثرگذاری برخی عوامل همچون بازاریابی خارجی و توانایی و قابلیت مدیران بر عملکرد صادراتی را تأیید کردند ولی ارتباط میان این عوامل با یکدیگر بررسی نشده است. محترم و موثق (۱۳۹۷) نیز به معناداری اثر بازاریابی صادرات و آمیخته بازاریابی بر عملکرد صادرات اشاره داشتند، ولی ارتباط میان شاخص‌های این دو متغیر با یکدیگر نیز بررسی نشده است. در این پژوهش، ابتدا اثرگذاری بازیگران شناسایی شده بر عملکرد صادراتی شرکت ارزیابی شد و در نهایت، ارتباط پویا و چندگانه میان آنها تحلیل شد. در حالی که در سایر پژوهش‌ها، فقط بر شناسایی عوامل اثرگذار بر عملکرد صادراتی تمرکز شده است. بر همین اساس، ناوارو گارسیا و همکاران (۲۰۱۶)، کادوگان، بوسو و همکاران (۲۰۱۶) و رضایی (۱۳۹۶)، اثرگذاری عناصر خوشه هژمونی دانشی بر عملکرد صادراتی را تأیید کرده‌اند، هرچند، ارتباط میان این عناصر با سایر عناصر در خوشه‌های دیگر را نادیده گرفته بودند. همچنین، اثرگذاری عناصر مربوط به خوشه فرهنگ تولید بر عملکرد صادراتی نیز در پژوهش‌های شجاعی و همکاران (۱۳۹۳)، اونجلیستا و مک (۲۰۱۶) و آرام (۱۳۹۳) تأیید شده بود. در پژوهش‌های آگنیهورتری (۲۰۱۵) چن و همکاران (۲۰۱۶)، ماسائو اورا و همکاران (۲۰۱۶) و حدود و همکاران (۲۰۱۸)، ماهیت خوشه دیپلماسی بازار و اثرگذاری

آن بر عملکرد صادراتی تأیید شده است. در نهایت، شجاعی و همکاران (۱۳۹۳)، چن و همکاران (۲۰۱۶) و نگو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش‌های خود، فقط بر عناصر خوشه ساختار انسانی بنگاه متمرکز بوده و اثرگذاری آنها بر عملکرد صادراتی را تأیید کردند.

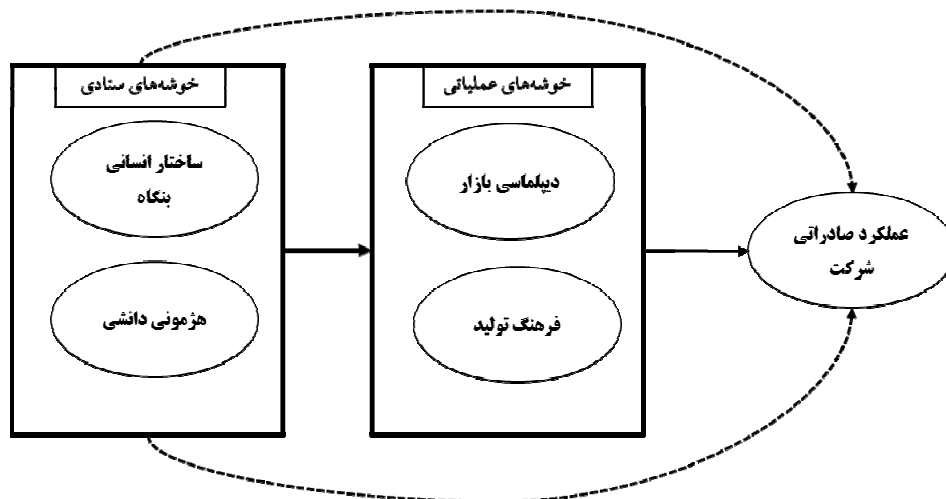
در ارتباط با یافته دوم پژوهش، با توجه به مدل نهایی ارائه‌شده برای زیست‌بوم صادرات کالاهای صنعتی بخش خصوصی در سطح شرکت‌ها، در شکل ۱ مشاهده می‌شود که سه خوشه فرهنگ تولید، هژمونی دانشی و دیپلماسی بازار با یکدیگر روابط دوسویه و تعاملی دارند و ضعف و نقصان در هر یک از آنها، سبب کاهش عملکرد صادراتی نهایی بنگاه می‌شود. نکته مهم این است که شدت ارتباط میان این سه خوشه با یکدیگر مقدار بالایی است و نمی‌توان زیست‌بوم طراحی‌شده را با کم‌رنگ کردن هر یک از این سه خوشه متصور شد. با توجه به ضرایب مسیر خوشه دیپلماسی بازار و هژمونی دانش بر یکدیگر که برابر با ۰/۵ است، این دو خوشه با یکدیگر دارای قوی‌ترین اثر تعاملی هستند و هم‌افزایی میان آنها، به طور اثربخشی سبب تقویت هر دوی آنها می‌شود. از سوی دیگر، از آنجا که هر دوی این خوشه‌ها (هژمونی دانش و دیپلماسی بازار) بر خوشه فرهنگ تولید اثرگذار هستند، بنابراین با هم‌افزایی میان این دو خوشه، فرهنگ تولید به‌طور یقین افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، خوشه ساختار انسانی بنگاه، تنها خوشه‌ای است که فقط اثرگذار است و هیچ اثرپذیری از خوشه‌های دیگر ندارد. این خوشه را می‌توان به‌عنوان زیرساخت و در واقع پلتفرم این زیست‌بوم معرفی کرد که بر دو خوشه هژمونی دانشی و فرهنگ تولید اثرگذار است و به‌صورت غیرمستقیم ارتباط میان آنها را با خوشه دیپلماسی بازار نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. وجود رابطه یک‌سویه میان ساختار انسانی بنگاه و خوشه‌های هژمونی دانشی و فرهنگ تولید، نشان‌دهنده نقش ویژه آن به‌عنوان هسته زیست‌بوم در مدیریت و تنظیم روابط میان سایر خوشه‌ها است. ارتباط تعاملی میان این بازیگران و خوشه‌ها، در پژوهش‌های دیگر بررسی نشده است.

بر اساس شکل ۱ و مجموع ضرایب مسیر خروجی هر یک از خوشه‌ها بر خوشه‌های دیگر، هژمونی دانشی (با مجموع ضرایب خروجی ۱/۰۶۲) به‌عنوان اثرگذارترین و راهبردی‌ترین خوشه تعیین می‌شود که تمرکز بر آن می‌تواند به حداکثر بهبود بر خوشه‌های دیگر منجر شود. به همین ترتیب، خوشه‌های فرهنگ تولید (۰/۸۱۲)، دیپلماسی بازار (۰/۷۵۰) و ساختار انسانی بنگاه (۰/۴۱۷)، به‌ترتیب دارای بیشترین اثرگذاری بر خوشه‌های دیگر هستند. از سوی دیگر، بر اساس مجموع ضرایب مسیر ورودی، باز هم خوشه‌های هژمونی دانشی (۱/۱۸۷)، فرهنگ تولید (۰/۹۷۹)، دیپلماسی بازار (۰/۸۷۵) و ساختار انسانی بنگاه (۰/۰۰۰) به‌ترتیب اثرپذیرترین خوشه‌ها هستند که به‌طور دقیق همانند نتایج رتبه‌بندی خوشه‌ها بر اساس میزان اثرگذاری است. با توجه به مشابه بودن نتایج اولویت‌بندی خوشه‌ها در دو بخش اثرگذاری و اثرپذیری، می‌توان خوشه هژمونی دانشی را به‌عنوان راهبردی‌ترین خوشه تعیین کرد که در مقایسه با سایر خوشه‌ها دارای بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری است و تغییرات آن، به‌صورت مستقیم خوشه‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و خود نیز متأثر از آنها است. بر همین اساس، خوشه‌های فرهنگ تولید، دیپلماسی بازار و ساختار انسانی بنگاه به‌ترتیب راهبردی‌ترین خوشه‌ها هستند.

با توجه به یافته‌های پژوهش و ضرایب مسیر هر یک از خوشه‌ها بر عملکرد صادراتی شرکت، مشخص می‌شود که به‌ترتیب، دیپلماسی بازار، فرهنگ تولید، هژمونی دانشی و ساختار انسانی بنگاه دارای بیشترین اثرگذاری بر عملکرد



صادراتی هستند. این موضوع نشان می‌دهد که کیفیت ارتباط و تعامل شرکت با اجزای محیطی خود از جمله رقبا، مشتریان و قوانین و مقررات که ذیل خوشه دیپلماسی بازار قرار می‌گیرند، از بالاترین اهمیت برخوردار است و با توجه به ضریب مسیر بالای این خوشه (۰/۶۰۳) شاید بتوان آنها را به‌عنوان عوامل مؤثر تعیین‌کننده بر بقای عملکردی شرکت معرفی کرد. از طرف دیگر، با توجه به یافته دوم پژوهش، این خوشه، بیشترین اثرپذیری را از خوشه هژمونی دانشی دارد. همچنین، با توجه به اینکه هژمونی دانشی، بیشترین اثرگذاری بر خوشه فرهنگ تولید (که از دیدگاه اثرگذاری بر عملکرد صادراتی در جایگاه دوم قرار دارد) را نیز دارد، می‌توان نتیجه گرفت که توجه به عناصر خوشه هژمونی دانشی، می‌تواند توسعه‌گر و حمایت‌کننده بنیادین دو خوشه دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید باشد. به بیان دیگر، علاوه بر تمرکز بر دو خوشه دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید به‌عنوان خوشه‌های کلیدی مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت، باید روی هژمونی دانشی سرمایه‌گذاری اساسی انجام داد تا تقویت‌کننده اثرگذاری آن دو خوشه باشد. اگرچه خوشه ساختار انسانی بنگاه نیز کمترین اثرگذاری را بر عملکرد صادراتی شرکت دارد و بر دو خوشه فرهنگ تولید و هژمونی دانشی مؤثر است، اما نشان‌دهنده نقش توسعه‌گرانه آن در این خوشه‌ها است. بر همین اساس، می‌توان این چهار خوشه را در دو دسته ستادی و عملیاتی قرار داد. دو خوشه دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید، در دسته عملیاتی قرار می‌گیرند که به‌طور مستقیم بر عملکرد صادراتی شرکت اثرگذاری بالایی دارند. همچنین دو خوشه دیپلماسی بازار و فرهنگ تولید در دسته ستادی قرار می‌گیرند که علاوه بر تأثیر مستقیم نسبی بر عملکرد صادراتی شرکت، حمایت‌کننده خوشه‌های بخش عملیاتی نیز هستند. موارد ذکرشده در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. دسته‌بندی ستادی و عملیاتی خوشه‌ها

مهم‌ترین محدودیت نظری که در این پژوهش مشاهده شد، نبود پژوهش‌هایی بود که ارتباط میان عوامل اثرگذار بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها را بررسی کرده باشند. از سوی دیگر، برخی از عوامل و بازیگران شناسایی شده طی بررسی ادبیات پژوهشی، دارای واگرایی در مقاله‌های مختلف بودند و در برخی از آنها اثرگذاری این عوامل تأیید شده بود و در

برخی از آنها تأیید نشده بود. در این پژوهش سعی شد از عوامل و بازیگرانی استفاده شود که اثرگذاری آنها در تمام مقاله‌های بررسی شده پژوهشگران تأیید شده باشد تا اعتبار خوشه‌های استخراجی افزایش یابد. مهم‌ترین محدودیت عملیاتی در این پژوهش نیز، پیگیری پنج‌ماهه پر شدن پرسش‌نامه‌ها توسط شرکت‌ها بود که زمان زیادی را به خود تخصیص داد. متأسفانه همکاری برخی شرکت‌ها ضعیف بود و همین موضوع سبب شد تا در برخی موارد تا چهار بار از شرکت‌ها درخواست شود و در نهایت نیز این همکاری صورت نگرفت.

### پیشنهادها

مبتنی بر یافته‌های پژوهش، می‌توان چند پیشنهاد کاربردی برای بنگاه‌ها ارائه داد. دیپلماسی بازار، اثرگذارترین خوشه بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها شناخته شده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها از نظر مالی، زمانی و برنامه‌ریزی، روی پیاده‌سازی اثربخش عناصر این خوشه سرمایه‌گذاری کلانی انجام دهند. تعامل قوی با رقبا، مشتریان، بازار و قوانین و مقررات، عناصر این خوشه هستند که باید در اولویت طراحی استراتژی قرار بگیرند. از سوی دیگر، از آنجا که ضریب اثرگذاری این خوشه بر عملکرد صادراتی، در مقایسه با خوشه فرهنگ تولید دارای بیشترین مقدار است که با توجه به شکل ۳ در بخش عملیاتی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در صورت وجود محدودیت در سرمایه‌گذاری، اولویت را بر خوشه دیپلماسی بازار قرار دهند. همچنین، بر اساس شکل ۳، در بخش ستادی، دو خوشه هژمونی دانشی و ساختار انسانی بنگاه قرار دارند که با توجه به شکل ۱، هژمونی دانشی دارای بیشترین اثرگذاری بر سایر خوشه‌ها است. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای حمایت و توسعه خوشه‌های بخش عملیاتی، اولویت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی، به خوشه هژمونی دانشی تخصیص داده شود تا علاوه بر اثر مستقیم نسبی بر عملکرد صادراتی شرکت، بتواند در درجه اول، دیپلماسی بازار و در درجه بعدی، فرهنگ تولید را نیز توسعه داده و از آن حمایت کند.

از دیدگاه پیشنهاد پژوهشی باید ذکر کرد که در اکثر پژوهش‌ها، فقط اثرگذاری برخی عناصر بر عملکرد صادراتی بررسی می‌شود و اگر بنگاه‌ها به اکثر پژوهش‌های دیگر نگاه جامعی نداشته باشند، نه تنها نمی‌توانند به بازیگران زیست‌بوم صادراتی دیدگاهی کل‌نگرانه داشته باشند، بلکه ارتباط میان این بازیگران را نیز نادیده می‌گیرند که سبب کاهش برابری اثرگذاری آنها می‌شود. چنانچه به این چهار خوشه در سطوح مدیریتی شرکت‌های صادراتی توجه شود و در طراحی راهبردهای صادراتی، بر اساس تحلیل حساسیت روابط میان آنها عمل شود، علاوه بر کاهش هزینه‌های طراحی و پیاده‌سازی راهبردها و زیرساخت‌های مرتبط با آنها، انتظار می‌رود که اثربخشی راهبردها با کمترین میزان خطا در طراحی و اجرا همراه شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، علاوه بر شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی، به تبیین و کاوش روابط علی - معلولی میان آن عوامل و خوشه‌های استخراج شده در این پژوهش پرداخته شود تا علاوه بر توسعه عناصر خوشه‌ها، بتوان خوشه‌های بیشتر با هم‌بستگی بالاتر با سایر خوشه‌ها استخراج کرد و درباره روابط میان آنها تحلیل حساسیت دقیق‌تری انجام داد. این امر سبب می‌شود تا بررسی عملکرد صادراتی شرکت‌ها در بستری معتبرتر و کاربردی‌تر انجام شود و بتوان یافته‌های حاصل را در صنایع مختلف عملیاتی کرد. از سوی دیگر، پیشنهاد می‌شود بازیگران اثرگذار بیشتری در حوزه صادرات خدماتی بررسی و تحلیل شوند تا با در کنار هم قرار دادن آنها و پژوهش حاضر، زیست‌بومی جامع در حوزه صادرات طراحی شود.

## منابع

- آرام، فرشاد (۱۳۹۳). شناسایی و ارزیابی عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی: شرکت های صادراتی بوشهر. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه خلیج فارس، بوشهر.
- اسفیدانی، محمد رحیم؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ ترکستانی، محمد صالح؛ روحانی، امیررضا (۱۳۹۷). نوع شناسی رفتار صادراتی بنگاه های صادرکننده در صنعت برق ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱)، ۳۰-۱.
- رضایی، رضا (۱۳۹۶). تأثیرپذیری عملکرد صادراتی از استراتژی های بازاریابی بین الملل. کاوش های مدیریت بازرگانی، ۹(۱۷)، ۵۵-۸۰.
- شجاعی، محمدرضا؛ محترم، رحیم؛ آطاهریان، سمانه (۱۳۹۳). تأثیر عوامل داخلی شرکت بر عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت های صادرکننده پسته در تهران). مدیریت بازرگانی، ۶(۴)، ۷۹۱-۸۰۷.
- صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۱). ارائه مدل هماهنگی شبکه تأمین خودروسازی با به کارگیری نگاهت علی (مطالعه موردی: شبکه تأمین خودروسازی). مدیریت صنعتی، ۴(۲)، ۸۷-۱۱۲.
- محترم قلاتی، رحیم؛ موثق، مهرداد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازاریابی صادرات و انطباق آمیخته بازاریابی بر عملکرد صادراتی (مطالعه موردی: شرکت های صادرکننده محصولات غیرنفتی). مدیریت بازرگانی، ۱۰(۱)، ۱۶۵-۱۸۶.
- محمودی میمند، محمد؛ خباز باویل، صمد؛ فروغی نیا، خورشید (۱۳۹۳). مدیریت توسعه صادرات: شناسایی و سطح بندی محرک های صادراتی (مطالعه موردی: صنعت ساخت قطعات خودرو). مدیریت بازرگانی، ۶(۴)، ۸۸۹-۹۱۰.

## References

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.
- Agnihotri, A. (2014). Determinants of export intensity in emerging markets: An upper echelon perspective. *Journal of world Business*, 50(4), 687-695.
- Aram, F. (2014). *Identification and evaluation of factors affecting export performance: Exporting companies in Bushehr*. MA thesis, Khalij-e Fars University, Bushehr. (in Persian)
- Assadinia, Sh., Kadile, V., Golgeci, I., Boso, N. (2019). The effects of learning orientation and marketing programme planning on export performance: Paradoxical moderating role of psychic distance. *International Small Business Journal*, 37(5), 1-27.
- Ayob, H. & Senik, C. (2015). The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy. *International Journal of Business and Globalization*, 14(2), 208-225.

- Azar, G., Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Bertrand, O. (2010). What goes around, comes around: effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 334-344.
- Blonigen, B.A. (2016). Industrial Policy and Downstream Export Performance. *The Economic Journal*, 126 (595), 1635-1659.
- Cadogan, J.W., Boso, N., Story, V.M., Adeola, O. (2016). Export strategic orientation–performance relationship: Examination of its enabling and disabling boundary conditions. *Journal of Business Research*, 69(11), 5046-5052
- Chen, J., Sousa, M., He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33 (5), 626-670.
- Esfidani, M., Hasangholipour Yasouri, T., Rohani, A. (2018). Typology of Export Behavior of Exporting Firms in Iran Electrical Industry. *Journal of Business Management*, 10(1), 1-30. (in Persian)
- Evangelista, F., Mac, L. (2016). The influence of experience and deliberate learning on SME export performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (6), 860-879.
- Faust, K. (1992). Blockmodels: Interpretation and Evaluation. *Social Networks*, 14(3), 5-61.
- Ferreras-Mendez, J., Fernandez-Mesa, A., Alegre, J. (2019). Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review*, 59(3), 413-437.
- Gawer, A., Cusumano, M.A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 417-433.
- Haddoud, M.Y., Nowinski, W., Jones, P. & Newbery, R. (2018). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 13 (2), 1-18.
- Hortinha, P., Lages, C. & Filipe, L. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: Impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.
- Jacobides, M.G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Krammer, S., Strange, R., Lashitew, A. (2017). The export performance of emerging economy firms: The influence of firm capabilities and institutional environments. *International Business Review*, 27(1), 218-230.
- Lages, L. F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lipuma, J. A., Newbert, S. L. & Doh, J. P. (2013). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: a contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, 40(4), 817-841.

- Lopez, N.V. (2013). Barriers to export: the power of organizational factors. *International Journal of Commerce and Management*, 23(2), 136-147.
- Mahmodi Meimand, M., Khabbaz Babil, S., Forughinia, K. (2014). Export development management; identification and leveling up of the export incentives (Case study: Auto Part Manufacturing Industry). *Journal of Business Management*, 6(4), 889-910. (in Persian)
- Manufactures exports. (2017). *The World Bank*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.MANF.ZS.UN>
- Massao Oura, M., Novaes Zilber, S., Luiz Lopes, E. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Mohtaram, R., Movasagh, M. (2018). The Study of Effect Export Market Orientation and Marketing Mix Adaptation on Export Performance (Case Study: Non-oil Exporter Firms in Tehran). *Journal of Business Management*, 10(1), 165-186. (in Persian)
- Navarro-García, A., Peris-Oritz, M. & Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SME's. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 31-49.
- Navarro-Garcia, A., Sanchez-Franco, M., Rey-Moreno, M. (2016). Relational governance mechanisms in export activities: Their determinants and consequences. *Journal of Business Research*, 69(11), 4750-4756
- Ngo, V.D., Janssen, F., Leonidou, L.C. & Christodoulides, P. (2016). Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*. 69(8), 2911-2922.
- Oliveria, H., Cadogan, J. (2018). Multilevel perspective to the study of export venture performance. *International Marketing Review*, 35(1), 186-199.
- Oura, M.M., Zilber, S.N., Lopez, E.L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Rezaei, R. (2017). Impact of export performance on international marketing strategies. *Business Management Researches*, 9 (17), 55-80. (in Persian)
- Rua, O., França, A., Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279.
- Sadeghi Moghadam, M.R. (2011). Automotive Supply Network Coordination Model Using Causal Mapping Case Study in Automotive Supply Network. *Industrial Management*, 4 (2), 87-112. (in Persian)
- Shojaie, M., Mohtaram, R., Ataherian, S. (2014). The effect of enterprise interior items on export performance (Case study: Exporting pistachio companies in Tehran). *Journal of Business Management*, 6(4), 791-807 (in Persian)
- Sousa, C. M. & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307-320.

Standard International Trade Classification. (2008). Retrieved from <https://unstats.un.org/unsd/trade/sitcrev4.htm>

Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J. & Matsumoto, Y. (2017). A review of the ecosystem concept towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting & Social Change*, 19(2), 1-10.

Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219–229.