



Original Research Article



10.22034/smsj.2023.390486.1819



Investigating the effects of digitalization on the export performance of SMEs

Ashkan Goldooz, MA graduated, Economics and Progress Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

Amir Zakery*, Assistant Professor, Economics and Progress Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

Rahim Khanizad, Assistant Professor, Economics and Progress Engineering, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 12 December 2022

Revised: 28 January 2023

Accepted: 8 April 2023

Keywords

Digitalization,
Export readiness,
Internationalization,
Performance,
SME

Corresponding Author Email:

zakery@iust.ac.ir

ABSTRACT

In recent decades, the use of digital technologies to gain a competitive advantage has been highly considered. Small and medium-sized Iranian exporters also need to use digital technologies to improve their export performance in target markets. Therefore, the main goal of this research is to investigate the direct and indirect effects of digitalization on the export performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). The current research was conducted by survey method and library studies and questionnaire tools were used to collect data and structural equation method was used to confirm the theoretical model. In this regard, the analysis tools were SPSS and SmartPLS software. The findings of collecting responses from 70 export companies showed that digitization has strengthened export readiness and strengthening export readiness leads to increased export performance. Also, digitization has directly and indirectly affected the export performance, but the indirect effect was greater through the mediation of the role of export readiness. In general, Iranian SME export companies can use digital tools to increase their export performance in the conditions of sanctions and existing challenges. But the results of this research show that if managers reengineer and redesign the four dimensions of electronic infrastructure, business processes, electronic business model (product exchange and financial transaction) and electronic marketing in export target markets with an eye on strengthening the components of export readiness, they can expect far greater effects of digitalization on export performance.

How to cite this article:

Goldooz, A., Zakery, A., & Khanizad, R. (2024). Investigating the effects of digitalization on the export performance of SMEs, *Journal of Strategic Management Studies*, 59(15), 111-128. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.390486.1819>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Despite the significant role of exports in the development of the country's economy and the increasing penetration of digital technologies in businesses, there are still many obstacles and challenges to the use of digital technologies, such as management challenges, lack of sufficient capacity to use new technologies, infrastructural barriers, and sanctions especially for Iranian firms and for SMEs, etc. Also, the smaller the scale of these companies, the higher the risk they will face. In another word, the competitive environment and political and economic problems become more complicated for exporting firms and young SMEs, and low-experienced ones. Therefore, it is necessary to conduct some local research in this field due to the relative lack of existing research. Therefore, the question arises whether the digitalization of companies, despite those limitations and challenges, has been able to affect export performance, and if the answer is yes, how this effect has been. Thus, our main goal is to investigate the direct and indirect effects of digitalization on export performance and evaluate the mediating role of export readiness among SMEs. Focusing on SMEs internationalization among the Iranian companies in this research is considered an innovative matter.

Methodology

This research is considered as an applied one. To design the questionnaire, after library studies and a review of available documents, the interviewees have been done with several university academics and export experts. After applying their opinion, a questionnaire was designed as a data collection tool. Then the validity and reliability of this questionnaire were checked and approved. The statistical population of this research is all Iranian small and medium-sized companies that are active in the field of export and have experience using at least one of the e-commerce processes, including buying, selling, transferring, and exchanging goods or providing information through the Internet. Due to the lack of a specific database of export SMEs, 70 SMEs were specified as the statistical sample size according to the opinion of some academics. The sampling method in this research was non-random and the questionnaire was distributed among 70 available export companies. Respondents to the questionnaire were considered to be one representative of each company. Therefore, the measurement units in this research are companies. After collecting the data, the structural equation method was used to explain the theoretical model and analyze the research assumptions. SPSS 27 and SmartPLS 3 were used for analyzing data.

Results and Discussion

The results of collecting the responses of 70 export SMEs showed that the average value of main variables were upper than half ($2.5 <$) and Digitalization was equal to 2.94, export readiness was equal to 3.16, and export performance was equal to 2.68. Additionally, the digitalization components were correlated with export readiness and export performance. Furthermore, all factor loadings were 95% significant. Then we find out that digitalization has direct and indirect effects on export performance. However, the amount of indirect effect through the mediation of the role of export readiness has been higher. It was also confirmed that digitalization strengthens export readiness and strengthening export readiness leads to increased export performance.

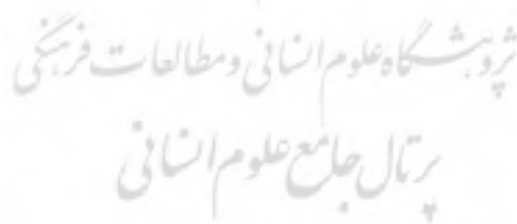
Conclusion

In the context of the direct impact of digitalization on export performance, the results showed that despite the challenges such as management challenges, enforced sanctions, and other export obstacles that companies especially small and medium-sized ones are faced, digitalization has been able to directly increase their export performance. Also, the effect of digitalization on export performance



was confirmed indirectly. The findings of this research confirmed that digitalization in the four dimensions of digital infrastructure, e-commerce, electronic business processes, and digital marketing has been able to improve the export readiness of companies in the fields of management capability, employee competence, access to more financial resources, knowledge management and application of lessons learned and previous experiences in export, competitive advantage in international markets, level of technical knowledge and expertise, ability to analyze financial issues, international marketing performance (in the field of branding, advertising, negotiation, pricing, and distribution), logistics, and access to statistics and information. On the other hand, those companies that had higher export readiness showed higher export performance. Based on this, export readiness has been able to play a mediating role in the relationship between digitalization and export performance. However, regarding the comparison of the effectiveness of digitalization in two direct and indirect ways on export performance, the findings of the research indicate that this relationship was stronger indirectly and through the mediating role of export readiness. Since the effectiveness of digitalization on export performance is stronger through the indirect route and the mediating role of export readiness, managers should keep in mind that if planning for digitalization is done to strengthen each of the components related to export readiness, it can have a greater impact on the export their business perform. To localize and develop the current model, researchers can repeat the research separately for different industries and regions and check the effect of digitalization on export performance for each condition.

Keywords: Digitalization, Export readiness, Internationalization, Performance, SME





بررسی اثرات الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط

اشکان گلدوز، فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

امیر ذاکری*، استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

رحیم خانی‌زاد، استادیار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

واژه‌های کلیدی

آمادگی صادراتی، بین‌المللی شدن، الکترونیکی شدن، عملکرد، شرکت‌های کوچک و متوسط

ایمیل نویسنده مسئول

zakery@iust.ac.ir

چکیده

با توجه به کارگیری فناوری‌های الکترونیکی برای کسب مزیت رقابتی، صادرکنندگان کوچک و متوسط ایرانی برای بهبود عملکرد صادراتی در بازارهای هدف نیازمند بهره‌برداری از فناوری‌های الکترونیکی هستند. بنابراین، هدف پژوهش بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشد. پژوهش به روش پیمایشی انجام و از مطالعات کتابخانه‌ای و ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها و از روش معادلات ساختاری برای تایید مدل نظری استفاده شد. ابزار تحلیل، نرم افزار SPSS و SmartPLS بود. یافته‌های ۷۰ شرکت صادراتی نشان داد الکترونیکی شدن موجب تقویت آمادگی صادراتی شده و تقویت آمادگی صادراتی به افزایش عملکرد صادراتی می‌انجامد. همچنین الکترونیکی شدن بصورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی اثرگذار بوده است، اما میزان اثرگذاری غیرمستقیم با میانجیگری نقش آمادگی صادراتی بیشتر بوده است. بطور کلی شرکت‌های صادراتی کوچک و متوسط ایرانی برای افزایش عملکرد صادراتیشان در شرایط تحریم و چالش‌های موجود می‌توانند از ابزارهای الکترونیکی استفاده کنند. اما نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اگر مدیران چهار بُعد زیرساخت‌های الکترونیکی، فرآیندهای کسب‌وکار، مدل تجارت الکترونیک (تبادلات محصول و تراکنش مالی) و نحوه‌ی بازاریابی الکترونیکی در بازارهای هدف صادراتی را با نگاه بر تقویت مولفه‌های آمادگی صادراتی، مورد بازمهندسی و بازرراحی قرار دهند، می‌توانند اثرات به مراتب بیشتری از الکترونیکی شدن را بر عملکرد صادراتی انتظار داشته باشند.

استناد به این مقاله: گلدوز، اشکان، ذاکری، امیر؛ خانی‌زاد، رحیم (۱۴۰۳). بررسی اثرات الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط،

مطالعات مدیریت راهبردی، ۵۹(۱۵)، ۱۱۱-۱۲۸.

۱. مقدمه

تا اوایل دهه نود میلادی، سال‌ها فعالیت اقتصادی در بازارهای خارجی یک موضوع مورد مطالعه در خصوص شرکت‌های بزرگ بود که قلمرو فعالیتشان به علت رشد و بلوغ کافی، به تدریج گسترش یافته بود [۳۸]. اما در اواخر دهه نود میلادی مشاهده شد که شرکت‌های جوان‌تر نیز وارد عرصه مشارکت در بازارهای بین‌المللی شده‌اند و پدیده‌ای به نام صادرات زودهنگام و بنگاه‌های نوظهور در حال شکل‌گیری است [۳۸]. همچنین به دنبال آن، فعالیت‌های اقتصادی جدیدی در میان شرکت‌های تثبیت‌شده و با سابقه نیز مشاهده شد. از طرفی در سال‌های اخیر فضای کسب‌وکار، توسعه بی‌سابقه‌ای را در بکارگیری ابزارهای الکترونیکی، به‌خصوص بر بستر اینترنت، شاهد بوده است و تحت تاثیر آن بسیاری از کسب‌وکارهای محلی وارد بازارهای بین‌المللی شده‌اند. الکترونیکی‌شدن توانسته است علاوه بر تسهیل مسیر بین‌المللی‌شدن، با ایجاد فرصت‌هایی در بازارهای جهانی و امکان دسترسی به مشتریان بیشتر، رشد فزاینده‌ای را برای شرکت‌ها ایجاد کند [۴۰]. به عبارت دیگر الکترونیکی‌شدن موجب دسترسی بهتر و سریع‌تر به اطلاعات و ارتباط میان کارکنان، تأمین‌کنندگان و بطور کلی شبکه کسب‌وکارها شده و هزینه‌های معاملات را کاهش داده است [۳۴]. همچنین کسب‌وکارها برای حل چالش‌های درون‌سازمانی خود نظیر بهره‌وری و رضایت مشتریان نیز مدل‌های درآمدی خود را با تحول الکترونیکی همسو کرده‌اند [۳۲]. بنابراین نمی‌توان از نقش و اهمیت فناوری‌های الکترونیکی غفلت کرد. برای مثال مشاغل که در شرایط پاندمی کرونا از ابزارهای الکترونیکی استفاده کردند سازگاری بهتری با بحران پیش‌آمده از خود نشان دادند [۶]. به دنبال آن ۷۰ درصد از کسب‌وکارها در این دوران استفاده از فناوری‌های الکترونیکی را افزایش دادند [۳۴]. بنابراین، الکترونیکی‌شدن امروزه پدیده‌ای است که در میان اغلب شرکت‌ها اعم از کوچک و بزرگ دیده می‌شود و آن‌ها می‌کوشند تا در عرصه رقابت‌های بین‌المللی، خود را تقویت کرده و با مدل‌های تکامل‌یافته‌تر و فناوریانه همراه شوند [۱۱].

اما به‌رغم نقاط قوتی که الکترونیکی‌شدن در زمینه‌ی فرصت‌های صادراتی برای شرکت‌ها فراهم کرده است، همچنان دغدغه اصلی مدیران کسب‌وکارها و سیاست‌گذاران است [۱۶]، زیرا هنوز چالش‌های زیادی مانند افزایش فضای رقابتی و مشکلات سیاسی [۲۰]، محدودیت منابع مالی و محدودیت دسترسی به فناوری‌های اطلاعاتی [۲۴] و چالش‌های مدیریتی و اطلاعاتی [۳۸]، در مسیر الکترونیکی‌شدن بر سر راه شرکت‌ها وجود دارد که شرایط را در واقعیت و عمل برای مدیران پیچیده کرده است. از طرفی ورهوف^۱ و همکارانش (۲۰۲۱) نیز معتقد هستند الزاماتی که تاکنون برای الکترونیکی‌شدن مطرح شده است، فراتر از توانایی بسیاری از شرکت‌ها است [۴۲]. از طرفی هر چقدر مقیاس این شرکت‌ها کوچکتر باشد، با ریسک بالاتری مواجه خواهند شد [۱۱]. برای نمونه در سال ۲۰۱۵، تنها ۲۰ درصد از شرکت‌های کوچک و متوسطی که الکترونیکی شده بودند، توانسته بودند از طریق تجارت الکترونیک به مرحله فروش وارد شوند [۳۴]. در ایران نیز میزان عملکرد صادراتی شرکت‌ها در بخش فناوری‌های برتر و دانش‌بنیان، مطلوب ارزیابی نشده به گونه‌ای که تنها کمتر از ۱ درصد از سهم صادرات را شامل می‌شوند؛ این در حالی است که با هدف‌گذاری ۵۰ درصد رشد صادرات در این بخش شکاف قابل توجهی وجود داشته است [۳۵]. بنابراین بطور کلی اگر کسب‌وکارها به کمک فناوری‌های الکترونیکی نتوانند تاثیری بر قصد خرید مشتریان خود بگذارند و نتوانند وارد مرحله فروش شوند، تمامی منابع مالی و زمانی خود را در مسیر الکترونیکی‌شدن به هدر داده‌اند [۴۵]. با این حال، به زعم بسیاری از محققان به کارگیری فناوری‌های الکترونیکی و اثرات آن بر میزان صادرات، به اندازه کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است [۱۶]. این شکاف در فضای شرکت‌های ایرانی به مراتب بیشتر مشاهده می‌شود [۱].

بنابراین، مسئله پژوهش، این است که از یک طرف با وجود ظرفیت‌های بالایی که امروزه در حوزه‌ی فناوری‌های الکترونیکی (به‌خصوص استفاده از ابزارهای نوین هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری‌ها) مورد توجه تجار بین‌المللی قرار گرفته است و از طرف دیگر مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صادراتی در ایران با وجود تحریم‌ها و پیچیدگی‌هایی که برای صادرات محصولات ایرانی وجود دارد، چگونه می‌توانند از اثرات الکترونیکی‌شدن برای افزایش عملکرد صادراتی حداکثر استفاده را داشته باشند. در همین راستا، سوال اصلی پژوهش این است که آیا در عمل و واقعیت و به دور از ذهنیت‌های سنتی، الکترونیکی‌شدن با وجود محدودیت‌ها و چالش‌های مذکور، توانسته بر عملکرد صادراتی، تاثیر بگذارد و اگر پاسخ مثبت است، این تاثیر چگونه بوده است. از این رو هدف اصلی ما بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم الکترونیکی‌شدن بر عملکرد صادراتی است.

برای پیوند خوردن موضوع اثرات الکترونیکی‌شدن بر موفقیت بین‌المللی کسب‌وکارهای ایرانی، محققین با بررسی پیشینه تحقیق، جای خالی تحقیقاتی که به مولفه آمادگی‌های صادراتی پرداخته باشند را در این حوزه درک نمودند. صادرات که موضوع راهبردی امروز در اقتصاد

¹ Verhoef

ایران است، بدلیل تحریم‌ها و پیچیدگی‌های سیاسی و اقتصادی بسیار وابسته به میزان آمادگی صادراتی شرکت صادرکننده است و این موضوع درخصوص شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار حساس‌تر می‌شود، لذا نقش آمادگی صادراتی اهمیت زیادی در بهره‌برداری از فرصت‌های الکترونیکی برای توسعه صادرات دارد. لذا نوآوری تحقیق در بررسی نقش آمادگی صادراتی در کارکرد مسیر مکمل اثرگذاری الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری

بین‌المللی‌شدن. پس از جنگ جهانی دوم و ظهور شرکت‌های چندملیتی، محققان چارچوب‌های مختلفی را برای تشریح پدیده بین‌المللی‌شدن تدریجی ارائه دادند تا توضیح دهند چرا شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی روی آورده و چه رفتاری در بازارهای برون‌مرزی دارند [۳۱]. یوهانسن^۱ و وهلن^۲ (۱۹۷۷) با ارائه مدل مشهور آپسالا نشان دادند شرکت‌ها برای بین‌المللی‌شدن تمایل دارند در آغاز ورود به بازارهای بین‌المللی ابتدا به کشوری که فاصله‌ی جغرافیایی کمتری با آن‌ها دارند وارد شوند و از روش‌های ساده‌تری همچون صادرات که تعهدات کمتری برای آن‌ها دارد استفاده کنند [۲۴]. پس از آن رفته‌رفته با رشد فضای کسب‌وکار و شکل‌گیری بنگاه‌های نوظهور و صادرات زودهنگام، رقابت تنگاتنگی میان افراد و بنگاه‌های اقتصادی بر سر موفقیت در آن سوی مرزهای ملی به‌وجود آمد. بر اساس مفهوم زنجیره تثبیت که توسط مورگان^۳ و کاتزیگاس^۴ (۱۹۹۷) ارائه شد، شرکت‌ها چهار گام اصلی را برای بین‌المللی‌شدن طی می‌کنند که به ترتیب شامل عملکرد صادراتی بی‌قاعده؛ صادرات از طریق نمایندگان مستقل؛ تاسیس نمایندگی‌های فروش؛ و در نهایت، ارائه تسهیلات تولیدی در بازارهای خارجی می‌باشد [۳۰]. لذا بین‌المللی‌شدن با صادرات آغاز شده و به تولید در خارج از مرزها می‌انجامد [۳۸]. پس از نظریاتی که در مجموع مکتب تدریجی را شکل دادند، دسته دیگری از نظریات به کاربرد شبکه در بین‌المللی‌شدن پرداختند و علاوه بر مسائل درون‌سازمانی، محیط خارجی شرکت را نیز در زمینه‌ی توزیع قدرت چندقطبی میان بازیگران در بازارهای برون‌مرزی، مورد مطالعه قرار دادند [۲۵]. علاوه بر دو رویکرد قبلی، رویکرد دیگری در دو دهه اخیر تحت عنوان کارآفرینی بین‌المللی نیز شکل گرفت که علاوه بر مطالعه انواع بنگاه‌های نوظهور بین‌المللی به مطالعه نحوه فعالیت‌های اقتصادی شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک در بازارهای خارجی می‌پردازد و در نهایت مطالعاتی تطبیقی پیرامون فعالیت‌های آن‌ها در مقاصد مختلف را ارائه می‌دهد [۳۰]. پیرو رشد و گسترش تعاملات و تبادلات تجاری و برداشته‌شدن برخی موانع برای ورود شرکت‌های جوان‌تر و نوپا به عرصه بین‌المللی، رقابت بر سر عملکرد صادراتی به عنوان یک پیشران استراتژیک برای تقویت تجارت بین‌المللی و اقتصاد کشورها مطرح شد [۴]. به‌دنبال آن با گسترش روند جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارهای محلی، رقابت شدیدی برای کسب موفقیت در بازار شکل گرفت که تلاش برای دستیابی به موفقیت در این زمینه، به انجام تحقیقاتی بر روی سنجش عملکرد صادراتی منجر شد [۱۰].

در طول چند دهه اخیر، محققان عملکرد صادراتی را از جنبه‌های گوناگون بررسی و رویکردهای مختلفی را برای ارزیابی و سنجش آن ارائه نموده‌اند. گرشوسکی^۵ و همکاران (۲۰۲۰) اشاره می‌کنند که برای سنجش عملکرد صادراتی دو رویکرد عینی و ذهنی وجود دارد [۱۹]. رویکرد عینی اغلب دربرگیرنده اعداد و ارقام و عملکرد مالی مربوط به صادرات است ولی در رویکرد ذهنی، با ادراک مدیریت از عملکرد صادرات سروکار داریم [۲۰]. عزیز، رحیمی و موسوی (۱۳۹۴) شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد صادراتی را به دو گروه اقتصادی (مالی) و غیر اقتصادی (غیر مالی) دسته بندی کرده‌اند [۵]. آن‌ها شاخص‌های اقتصادی را به سه دسته شاخص‌های فروش، شاخص‌های سود و شاخص‌های سهم بازار تقسیم کرده‌اند و برای شاخص‌های غیر اقتصادی، چهار دسته مربوط به بازار، محصول، عمومی و متفرقه در نظر گرفته‌اند [۵]. گموندن^۶ (۱۹۹۱) نیز با مروری بر ۵۰ پژوهش که در مجموع دربرگیرنده تحلیل عملکرد صادراتی ۹۰۰۰ صادرکننده از ۱۸ کشور بوده است، بیش از ۷۰۰ مولفه عملکرد صادراتی را شناسایی کرده است [۱۳]. بدیهی است که تمامی مولفه‌های عملکرد صادراتی نسبی هستند. بر این اساس مقایسه عملکرد صادراتی برای هر شرکت می‌تواند نسبت به دو عامل بررسی شود؛ نسبت به درصد تغییرات صادرات خود شرکت در سال پایه و دیگری نسبت به رقبا [۲۲].

¹ Johanson

² Vahlne

³ Morgan

⁴ Katsikeas

⁵ Gerschewski

⁶ Gemunden

الکترونیکی شدن. با تمرکز بر بین‌المللی شدن شرکت‌ها، حجم وسیعی از مطالعات که عمدتاً در حوزه تجارت و بازاریابی است، به شدت بر نقش فناوری‌های الکترونیکی در تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌های صادراتی شرکت‌ها و رشد بازار بین‌المللی آن‌ها تأکید کرده است. لذا، نمی‌توان از نقش و اثرات الکترونیکی شدن غفلت کرد. از طرفی پیچیدگی و فراگیر شدن الکترونیکی شدن، اندازه‌گیری دامنه و سرعت چنین پدیده چندوجهی را ذاتاً دشوار می‌کند [۸]. در این میان نقش اندازه، سابقه، توانمندی‌ها، میزان استفاده از فناوری‌های الکترونیکی و سایر منابع شرکت، به عنوان عوامل کلیدی در توضیح تفاوت‌ها و ناهمگونی‌های موجود در اثرپذیری از الکترونیکی شدن، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است [۴۱]. بطور کلی توجه زیادی به پیامدهای کلی در پذیرش فناوری اطلاعات و ارتباطات در سطوح ملی، منطقه‌ای یا بخشی از نظر بهره‌وری، عملکرد صنعتی، نوآوری و رشد صادرات شده است.

اما با دقیق‌تر شدن بررسی ابعاد الکترونیکی شدن کسب‌وکارها، محققان تعاریف مختلفی را برای آن ارائه داده‌اند. براساس یک تعریف نسبتاً جامع از سوی موسسه گارتنر: «الکترونیکی شدن، استفاده از فناوری‌های الکترونیکی برای تغییر مدل کسب‌وکار است که به خلق ارزش و ایجاد فرصت‌های درآمدی جدید می‌انجامد.» [۱۹]. لازم به ذکر است دو عبارت الکترونیکی شدن^۱ و تحول الکترونیکی^۲ گاهی به جای یکدیگر بکار می‌روند درحالی که تفاوت‌های آشکاری با یکدیگر دارند. الکترونیکی شدن به معنای به کارگیری یا افزایش استفاده از فناوری‌های الکترونیکی توسط یک سازمان، کشور یا صنعت است [۳۶]. تحول الکترونیکی به زعم برخی پژوهشگران مرحله‌ی بعد از الکترونیکی شدن است. در واقع یک سطح کلان‌تر می‌باشد که کل استراتژی و مدل کسب‌وکار را تغییر می‌دهد.

پیشینه تحقیق. با افزایش روند بین‌المللی شدن شرکت‌ها و ورود به بازارهای جهانی، ردپای الکترونیکی شدن و تحول مدل‌های کسب‌وکار دیده می‌شود و از این حیث نقش فناوری‌های الکترونیکی را نمی‌توان نادیده گرفت. برای مثال الکترونیکی شدن با کاهش هزینه‌های مبادلات که نه تنها هزینه‌های مالی، بلکه هزینه‌های غیر مالی را نیز دربر می‌گیرد، توانسته است در شبکه کسب‌وکارها خلق ارزش کند [۳۹]. علاوه بر آن الکترونیکی شدن موجب تقویت عواملی مانند شبکه کسب‌وکار و سایر توانمندی‌های درون‌سازمانی شرکت می‌شود که این عوامل عملکرد صادراتی را بهبود می‌بخشند. از سوی دیگر، بین‌المللی شدن نیز محرک مهم برای استفاده از فناوری الکترونیکی در میان شرکت‌ها، به خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط بوده است [۲۹]. چراکه امروزه شرکت‌های کوچک و متوسط برای افزایش تاب‌آوری و پایداری کسب‌وکار خود در محیط پیچیده رقابتی، ناچار به ارتقای توانمندی‌های درون‌سازمانی خود هستند که شامل توانمندی‌های حوزه الکترونیکی است [۳]. بنابراین می‌توان ارتباط موضوعی میان دو پدیده الکترونیکی شدن با بین‌المللی شدن را مشاهده کرد. به گونه‌ای که الکترونیکی شدن سبب بهبود عملکرد شرکت‌ها در بازارهای جهانی و بین‌المللی شدن نیز محرکی برای افزایش سرعت الکترونیکی شدن شرکت‌ها شده است. اما اگر بخواهیم تأثیر الکترونیکی شدن بر پدیده بین‌المللی شدن را ارزیابی کنیم، می‌توانیم از معیار عملکرد صادراتی استفاده کنیم. چراکه عملکرد صادراتی می‌تواند کل خروجی عملکرد یک شرکت را در جنبه‌های مختلف نشان دهد [۷].

الیان و همکاران (۲۰۲۱) اثر فناوری‌های الکترونیکی و ظرفیت‌های الکترونیکی^۴ را بر عملکرد صادراتی بررسی کردند که منجر به تأیید تأثیر مثبت این منابع بر عملکرد صادراتی گردید [۱۴]. دثین^۵، انژولراس^۶ و مونتیکولو^۷ (۲۰۲۰) تأثیر سه گروه مولفه اصلی را در زمینه الکترونیکی شدن تحلیل کرده‌اند [۱۲]. این سه مولفه عبارت‌اند از تجارت الکترونیک، بازاریابی الکترونیک و کسب‌وکار الکترونیک [۱۲]. طبق نتایج تحقیق آن‌ها، الکترونیکی شدن موجب روشن‌تر شدن چشم انداز استراتژیک شرکت، شخصی‌سازی سفارشات، پویایی شبکه و سازماندهی داخلی شرکت شده است که در نهایت این موارد به بهبود عملکرد صادراتی انجامیده است [۱۲]. همچنین الیان و همکاران (۲۰۲۰)، بیان کردند که فناوری‌های الکترونیکی، توانمندی افراد و استراتژی الکترونیکی، هر سه بر الکترونیکی شدن بنگاه به طور مثبت تأثیرگذار است و الکترونیکی شدن، عاملی میانجی بر تجارت تأثیر مثبت داشته است [۱۵]. چانگ^۹ و چن وانگ^{۱۰} (۲۰۰۸) اثر الکترونیکی شدن را متغیر تعدیل‌کننده دانسته و نتیجه گرفتند فعالیت الکترونیکی شرکت موجب افزایش سطح همکاری شرکای کانال و عملکرد صادراتی آن‌ها شده است [۹]. به زعم آن‌ها اعتماد متقابل، تمرکز، سودآوری و رسمیت در سطح شبکه، علت‌های تنظیم رابطه بین یک شرکت با مخاطبین خارجی خود می‌باشد [۹]. تراجا^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۹) درجه ارتقای کسب‌وکارهای نواحی اروپای مرکزی و شرقی^{۱۲} را از طریق

¹ Digitalization

² Digital Transformation

³ Elia

² Digital Capabilities

⁵ Dethine

⁶ Enjolras

⁷ Monticolo

⁸ Eller

⁹ Chang

¹⁰ Chen Wang

¹¹ Traşa

¹³ Central and Eastern European (CEE)

ادغام فناوری‌های الکترونیکی در مدل‌های کسب‌وکارشان مطالعه کردند و مشاهده کردند که بهره‌وری و رقابت‌پذیری شرکت‌ها ارتقا یافته و جذابیت بیشتری برای جذب سرمایه خارجی به وجود آمده است [۴۰]. اما زمانی که صحبت از تاثیر الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی مطرح می‌شود ممکن است این سوال به ذهن متبادر شود که چالش‌هایی مانند شکاف الکترونیکی جهانی^۱ در کشورهایی با اقتصادهای ضعیف‌تر می‌تواند اثرات مثبت الکترونیکی شدن را خنثی نماید یا خیر. در این راستا، هینسون^۲ و سورنسن^۳ (۲۰۰۶) در مقاله خود به دو نکته اشاره کردند [۲۲]. اول آنکه شرکت‌های صادراتی که بیشتر درگیر کسب‌وکار الکترونیکی باشند، درک بیشتری از سودمندی الکترونیکی شدن برای عملیات صادراتی خود دارند [۲۳]. دوم آنکه شرکت‌های صادراتی الکترونیکی شده، هرچه بین‌المللی‌تر باشند، به کسب‌وکار الکترونیکی، به‌عنوان نوعی اهرم بهبود سازمانی، اهمیت بیشتری می‌دهند [۲۳]. وی^۴ (۲۰۱۲) چگونگی تاثیر تجارت الکترونیک بر صادرات را مورد مطالعه قرار داده است [۴۳]. او ویژگی‌های کارآفرینی، عملکرد قبلی شرکت‌ها و سایر عوامل خاص مانند مقیاس عملیات، شدت صادرات، بنیه مالی و نرخ دستمزدها را نیز در تحلیل گنجانده است [۴۴]. یافته‌های مطالعه او نشان داد که عملکرد شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌هایی که از ابزارهای پیشرفته‌تر کسب‌وکار الکترونیکی استفاده کرده‌اند، بهتر بوده است [۴۴]. لال^۵ (۲۰۰۴) نیز با پژوهش بر روی عملکرد صادراتی شرکت‌های هندی پس از آزادسازی اقتصاد هند نتیجه گرفت که عملکرد شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی برای شرکت‌هایی که از ابزارهای پیشرفته‌تر کسب‌وکار الکترونیکی استفاده کرده‌اند، بهتر بوده است [۲۷]. البته او در این زمینه به اهمیت شایستگی‌های نیروی کار و اندازه عملیات نیز اشاره کرده بود. دنیکلی^۶ و همکاران (۲۰۲۱) به تاثیر هوش مصنوعی بر عملکرد صادراتی پرداختند و بیان داشتند که استفاده از این فناوری موجب بهبود مصرف منابع و در نتیجه بهبود صادرات می‌شود [۱۱]. جین^۷ و کیم^۸ (۲۰۲۰) هم با بررسی وب‌سایت‌ها و سایر سکوه‌های الکترونیکی بیان کردند که این ابزارها بطور مثبت بر عملکرد صادراتی و قابلیت‌های بازاریابی بنگاه در بازارهای نوظهور تاثیر داشته است [۲۳].

آندرسن^۹ (۲۰۰۵) در راستای تبیین اثرات اینترنت بر عملکرد صادراتی با کمک حذف واسطه‌های صادرات در بازارهای مقصد، بیان کرده است که حضور مجازی در بازار مقصد، به‌واسطه شبکه جهانی وب، محیطی برای تبادلات چابک‌تر بین‌المللی با مشتریان ایجاد می‌کند که هزینه‌های کاربران نهایی را به حداقل می‌رساند [۲]. او معتقد است که این ساختار فروش نسبت به ساختارهای غیرمستقیم، صادرکنندگان را قادر می‌سازد تا مستقیماً با مشتریان در بازارهای خارجی تعامل داشته باشند؛ چراکه طیف وسیعی از فعالیت‌هایی که در حال حاضر توسط شرکت‌های واسطه صادرات انجام می‌شود را می‌توان به راه‌کارهای مبتنی بر اینترنت سپرد [۲]. ادواردسن^{۱۰} (۲۰۱۸) بیان داشته است که موانع صادراتی درک شده می‌توانند تعدیل‌کننده اثرات الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها باشد [۱۳]. در نتیجه تجارت الکترونیک و عموماً الکترونیکی شدن به طور خودکار، عملکرد بین‌المللی کسب‌وکارها را تسهیل نمی‌کند [۲]. یافته‌های پژوهش کستا^{۱۱} و همکارانش (۲۰۲۰) نشان داده است که الکترونیکی شدن زمانی اثربخش خواهد بود که با سرمایه‌گذاری بر روی ظرفیت‌های شرکت، همسو شود [۸]. در این راستا گرشوسکی و همکاران (۲۰۲۰) ثابت کردند که آمادگی صادراتی، مهم‌ترین عامل تاثیرگذار بر عملکرد صادراتی محسوب می‌شود و نشان‌دهنده ظرفیت شرکت در ابعاد مختلف می‌باشد [۱۹]. کریمی‌علویجه و تاک (۱۳۹۸) برخی از این ابعاد را شناسایی کرده‌اند که شامل: میزان شایستگی‌های مدیریتی؛ منابع انسانی؛ ویژگی‌های شرکت؛ دانش و تخصص فنی؛ ویژگی‌های مالی؛ ویژگی‌های بازاریابی؛ ویژگی‌های بازار؛ نقش دولت؛ و قابلیت‌های تولیدی است [۲۶]. فتحی و عزیزی (۱۳۸۶) با بررسی محیط کسب‌وکار فعلی کشور، دریافتند که به‌طور کلی الکترونیکی شدن بر بهبود عملکرد صادراتی اثر چندانی نداشته است [۱۶]. اما وهاب‌زاده و اردهالی (۱۳۹۷) اثبات کردند که بازاریابی الکترونیک یکی از مولفه‌های الکترونیکی شدن بر توسعه عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و معناداری داشته است [۴۱]. پاک پرور و همکاران (۱۳۹۹) نیز ضمن مطالعه بازاریابی الکترونیکی، هم‌راستایی آن را با سه حوزه دانشی، ارتباطی و امنیتی، به‌منظور رشد عملکرد صادراتی، ضروری دانستند [۳۴]. اما از طرفی غیور باغبانی و غلامی (۱۴۰۱) معتقدند موضوع چگونگی همسویی مولفه‌ها و توانمندی‌های درون‌سازمانی همواره برای مدیران با چالش‌هایی همراه بوده است و به همین دلیل می‌توان استدلال نمود نحوه دستیابی به یکپارچگی مولفه‌های الکترونیکی با راهبردهای سازمانی نظیر بهبود عملکرد صادراتی از طریق تحول الکترونیکی، سخنی آسان اما در واقعیت با

^۱ شکاف دیجیتالی (Digital Divide): به شکاف بین کشورهایی که وضع بهتری در مالکیت و استقرار فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند نسبت به کشورهای با وضع ضعیف‌تری اشاره دارد.

^۲ Hinson
^۳ Sorensen
^۴ Wei

^۵ Lal
^۶ Denicolai
^۷ Jean
^۸ Kim
^۹ Andersen
^{۱۰} Eduardsen
^{۱۱} Cassetta

دغدغه‌هایی روبرو است [۲۰]. عزیزآبادی (۱۳۹۹) نیز تجارت الکترونیک را به‌عنوان مولفه دیگری از الکترونیکی‌شدن بررسی کرد و بیان داشت رابطه مستقیم و مثبتی با توسعه صادرات دارد [۴].

۳. روش‌شناسی پژوهش

بر اساس پیشینه تحقیق، الکترونیکی‌شدن موجب بهبود عملکرد صادراتی شده است. اما از طرفی این اثرات مثبت به دلیل وجود تحریم‌ها و محدودیت‌های شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران، تا حدی تضعیف خواهد شد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش شکل گرفت تا اثر مثبت الکترونیکی‌شدن بر عملکرد صادراتی مورد سنجش واقع شود. همچنین بنا بر نظر برخی محققان که به بررسی نقش عوامل و محرک‌های درون‌سازمانی در ارتباط با عملکرد صادراتی پرداخته‌بودند، مولفه‌هایی همچون آمادگی شرکت برای حضور موثرتر در بازارهای بین‌المللی، که در این پژوهش حول محور آمادگی صادراتی به آن‌ها پرداخته شده است، می‌تواند به کمک فناوری‌های الکترونیکی تقویت شود. لذا فرضیه دوم این پژوهش شکل گرفت که بر اساس آن، الکترونیکی‌شدن بر آمادگی صادراتی اثر مثبت و مستقیم دارد. در نهایت چون محققان اذعان داشتند که آمادگی صادراتی موجب بهبود عملکرد صادراتی شده است، بر این اساس فرضیه سوم حول این ادعا که آمادگی صادراتی اثر مثبت و مستقیم بر عملکرد صادراتی دارد، شکل گرفت. در صورت تایید فرضیه‌های دوم و سوم، الکترونیکی‌شدن بر آمادگی صادراتی تاثیر دارد و در نهایت آمادگی صادراتی موجب بهبود عملکرد صادراتی می‌شود. بنابراین فرضیه چهارم بر وجود نقش میانجی آمادگی صادراتی در ارتباط بین الکترونیکی‌شدن و عملکرد صادراتی، دلالت دارد (جدول ۱).

جدول ۱. فرضیات پژوهش

فرضیه اول	الکترونیکی‌شدن بر عملکرد صادراتی تاثیر مثبت و مستقیم دارد.
فرضیه دوم	الکترونیکی‌شدن بر آمادگی صادراتی اثر مثبت و مستقیم دارد.
فرضیه سوم	آمادگی صادراتی بر عملکرد صادراتی اثر مثبت و مستقیم دارد.
فرضیه چهارم	الکترونیکی‌شدن به صورت غیر مستقیم و از طریق آمادگی صادراتی می‌تواند بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها اثر بگذارد.

در ادامه مولفه‌های پژوهش در جدول ۲ قابل ملاحظه است:

جدول ۲. ابعاد متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	مولفه‌ها	منتخب منابع
الکترونیکی‌شدن	زیرساخت‌های الکترونیکی	[۱۵]
		[۸]
		[۳۵]
		[۳۷]
	فرآیندهای کسب و کار	[۱۲]
عملکرد صادراتی	تجارت الکترونیک	[۱۲]
		[۳۵]
		[۲۴]
	بازاریابی الکترونیکی	[۱۲]
		[۳۵]
عملکرد صادراتی	عملکرد کمی	[۲۴]
		[۲۰]
		[۱۱]
	عملکرد کیفی	[۲۴]
	[۵]	

متغیر	موفه‌ها	منتخب منابع
آمادگی صادراتی	توانمندی مدیریت	[۲۷]
	شایستگی کارکنان	[۲۰]
	دسترسی به منابع مالی	[۱۷]
	مدیریت دانش و تجربیات قبلی	
	مزیت رقابتی	
	سطح دانش و تخصص فنی	
	قدرت تحلیل مباحث مالی	
	عملکرد بازاریابی بین‌المللی	
	لجستیک	
	دسترسی به آمار و اطلاعات	

بر اساس هدف اصلی پژوهش، مدل مفهومی مطابق شکل ۱ است.



این پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت، توصیفی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش تمام شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی است که حداقل در یک سال اخیر در زمینه صادرات فعال بوده‌اند. در ایران بر اساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت، شرکت‌های کوچک و متوسط، بنگاه‌های اقتصادی خدماتی و صنعتی با کمتر از ۵۰ نفر کارمند هستند. براساس آمارهای ارائه شده توسط سازمان صنایع کوچک و متوسط^۱ تعداد ۵۰۸۴۲ شرکت فعال در کشور وجود دارد که جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری پژوهش حاضر بصورت تصادفی انجام شده که براساس جدول مورگان تعداد ۳۸۱ شرکت بعنوان حجم نمونه تعیین شد. پس از توزیع پرسشنامه، در نهایت تعداد ۷۰ شرکت آن را تکمیل کردند و داده‌ها توسط تیم پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جهت تبیین مدل نظری و تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش، از روش معادلات ساختاری استفاده شد. مدل معادلات ساختاری روشی برای بررسی روابط میان متغیرهای پنهان است که همزمان، متغیرهای مشاهده‌پذیر را نیز در نظر می‌گیرد. منظور از متغیرهای پنهان همان عوامل اصلی هستند که در یک الگو یا مدل مفهومی نمایش داده می‌شوند. متغیرهای مشاهده‌پذیر نیز همان گویه‌ها یا سوالات مربوط به سنجش عوامل اصلی می‌باشند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. طراحی پرسشنامه به کمک مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد موجود و بررسی نهایی توسط تیم محققین در قالب یک گروه کانونی محدود، انجام شد. پاسخ‌دهندگان پرسشنامه یک نفر از نمایندگان هر شرکت در نظر گرفته شد. بنابراین بدیهی است واحدهای سنجش در پژوهش، شرکت‌ها هستند. درخصوص ابعاد و سوالات پرسشنامه، بطور کلی سوالات پرسشنامه از دو بخش سوالات عمومی و سوالات تخصصی تشکیل می‌شود. بخش اول به دنبال اخذ اطلاعاتی نظیر نام شرکت، تعداد کارکنان و سابقه شرکت در زمینه صادرات بود و بخش دوم سوالاتی را در زمینه وضعیت الکترونیکی شدن، آمادگی صادراتی، عملکرد عینی صادرات و عملکرد ذهنی صادرات مطرح می‌نمود. سوالات پرسشنامه در قسمت پیوست قابل ملاحظه است.

^۱ Isipo

برای کمی‌سازی آن بخش از ابعاد کیفی پژوهش جهت محاسبات در روش معادلات ساختاری، از روش طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شد که به ترتیب امتیاز ۱ کمترین و امتیاز ۵ بیشترین امتیاز را برای سوال مربوطه لحاظ می‌نمود. در خصوص نحوه سنجش عملکرد صادراتی با توجه به تفاوت واحدهای اندازه‌گیری دو مولفه عینی و ذهنی، داده‌های عملکرد عینی (کمی)، بعد از جمع‌آوری، در مقیاس امتیازات طیف لیکرت از ۱ تا ۵ معادل‌سازی شد تا بتوان با بعد ذهنی (کیفی) تجمیع یا مقایسه نمود و در محاسبات معادلات ساختاری با یکدیگر به کار بست. روایی پرسشنامه پس از اعمال نظر خبرگان و جرح و تعدیل برخی سوالات و استفاده از معیار میانگین واریانس استخراج شده مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی نیز توسط دو شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد بررسی و تایید قرار گرفت. بر اساس نتایجی که برای متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است، مقدار بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ است که مقادیر در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ ($p < ۰/۰۵$) قرار دارند و تمامی مقادیر t بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند. بنابراین نتیجه می‌گیریم که روایی سازه تمامی سوالات تایید می‌شود. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای متغیرها بیشتر از ۰/۷ است که این مقادیر پایایی از نظر آماری قابل قبول است. همچنین مقادیر آلفای کرونباخ نشان می‌دهد پایایی به روش همسازای درونی نیز مورد تایید است. میانگین واریانس استخراج شده که روایی همگرا را می‌سنجد برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۵ بود که نشان‌داد روایی همگرای متغیرها مورد تایید است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تاییدی: بررسی روایی و پایایی مولفه‌های پژوهش

مولفه	شماره سوال	ضریب استاندارد (بار عاملی)	مقدار t	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
زیرساخت	۶	۰/۸۲	۱۸/۳۳	۰/۵۳	۰/۸۷	۰/۸۲
	۷	۰/۷۳	۱۱/۴۶			
	۸	۰/۶۴	۸/۱۴			
	۹	۰/۷۵	۱۳/۷۴			
	۱۰	۰/۷۴	۱۳/۷۵			
	۱۱	۰/۶۸	۸/۹۹			
کسب و کار	۱۲	۰/۸۴	۲۱/۶۷	۰/۷۵	۰/۹۰	۰/۸۳
	۱۳	۰/۸۸	۳۲/۸۷			
	۱۴	۰/۸۷	۲۴/۴۲			
تجارت	۱۵	۰/۷۷	۱۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۷۴
	۱۶	۰/۸۱	۱۵/۷۰			
	۱۷	۰/۷۱	۹/۱۹			
بازاریابی	۱۸	۰/۸۰	۱۳/۹۹	۰/۷۰	۰/۹۲	۰/۸۹
	۱۹	۰/۷۹	۱۳/۷۲			
	۲۰	۰/۸۶	۲۵/۲۵			
	۲۱	۰/۸۸	۳۸/۹۳			
	۲۲	۰/۸۳	۱۸/۹۲			
عملکرد عینی	۲۳	۰/۸۹	۳۶/۰۵	۰/۷۵	۰/۸۵	۰/۶۶
	۲۴	۰/۸۴	۱۸/۳۶			
عملکرد ذهنی	۲۵	۰/۹۱	۴۶/۲۹	۰/۸۴	۰/۹۲	۰/۸۲
	۲۶	۰/۹۲	۶۴/۲۷			
آمادگی صادراتی	۲۷	۰/۸۳	۲۲/۹۰	۰/۵۲	۰/۹۱	۰/۸۹
	۲۸	۰/۸۷	۳۶/۳۳			
	۲۹	۰/۷۱	۱۱/۳۹			
	۳۰	۰/۷۴	۱۲/۲۸			
	۳۱	۰/۷۰	۱۰/۷۰			
	۳۲	۰/۴۲	۳/۳۳			
	۳۳	۰/۸۲	۲۰/۲۶			
	۳۴	۰/۷۰	۱۱/۸۷			
	۳۵	۰/۵۷	۶/۰۵			
	۳۶	۰/۷۲	۱۱/۹۲			

توجه: تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند: ($p < ۰/۰۵$) و ($t > ۱/۹۶$)

۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌ها در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۷ و Smart PLS نسخه ۳ انجام و حداکثر سطح خطای آلفا برای آزمون فرضیه‌ها، مقدار ۰/۰۵ در نظر گرفته شد ($p < 0/05$). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان. یافته‌های پژوهش نشان داد بیشتر شرکت‌ها یعنی ۴۵/۷ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ کارمند دارند، بعد از آن ۳۷/۱ درصد بین ۲۰ تا ۵۱ کارمند و ۱۷/۱ درصد کمتر از ۱۰ نفر کارمند دارند. سابقه فعالیت شرکت‌ها به طوری بود که بیشتر شرکت‌ها معادل ۳۷/۱ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۱/۴ درصد بین ۴ تا ۱۰ سال و ۲۱/۴ درصد بین ۲۱ تا ۵۰ سال سابقه فعالیت داشتند. همچنین سابقه فعالیت صادراتی ۳۲/۹ درصد شرکت‌ها کمتر از ۱ سال، ۲۴/۳ درصد بین ۱ تا ۳ سال، ۲۱/۴ درصد بین ۳ تا ۱۰ سال، ۱۰ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۱۱/۴ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه فعالیت صادراتی داشتند. اما جدول ۴ شاخص‌های آماری را برای متغیرهای اصلی نشان می‌دهد.

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای اصلی

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کجی	کشیدگی
زیرساخت	۳/۱۱	۰/۷۷	۰/۳۸۵	-۰/۴۱۵
کسب‌وکار	۲/۹۵	۰/۸۵	۰/۰۲۸	-۰/۸۲۷
تجارت	۳/۰۸	۰/۹۰	-۰/۱۶۳	-۰/۶۸۵
بازاریابی	۲/۶۴	۰/۹۰	۰/۱۴۴	-۰/۷۵۵
الکترونیکی شدن	۲/۹۴	۰/۷۵	۰/۲۵۶	-۰/۷۰۶
آمدگی صادراتی	۳/۱۶	۰/۷۴	-۰/۲۳۵	-۰/۶۶۷
عملکرد عینی	۲/۲۲	۱/۱۴	۰/۵۴۰	-۰/۷۹۵
عملکرد ذهنی	۳/۱۵	۰/۹۸	-۰/۲۳۳	-۰/۶۷۷
عملکرد صادراتی	۲/۶۸	۰/۹۴	۰/۱۸۹	-۰/۸۹۷

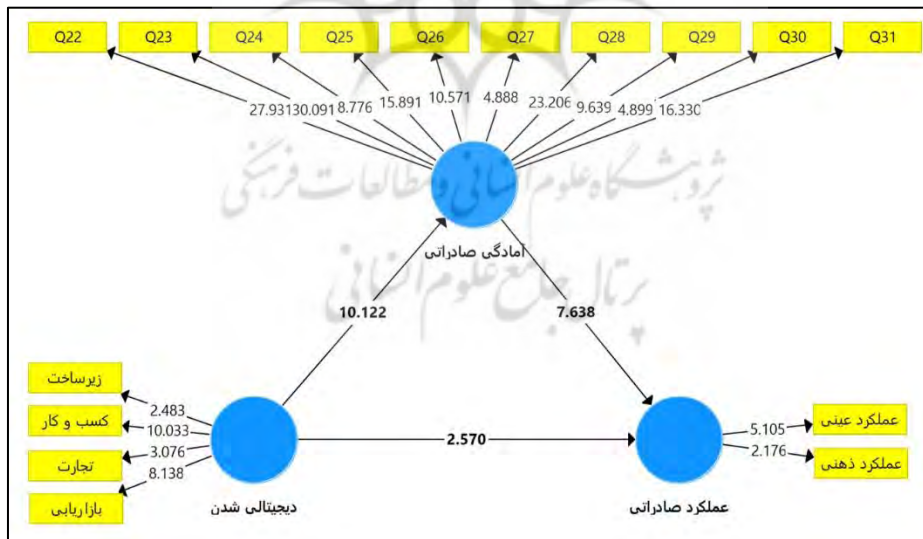
از آزمون همبستگی پیرسون به بررسی همبستگی بین متغیرهای پژوهش و همچنین بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر پرداخته شده است. رابطه معنی داری بین تمامی متغیرها وجود دارد ($p < 0/05$). رابطه بین الکترونیکی شدن و آمدگی صادراتی با عملکرد صادراتی مثبت بود که نشان‌داد افزایش الکترونیکی شدن و آمدگی صادراتی با افزایش عملکرد صادراتی همراه است. همچنین رابطه مثبتی بین الکترونیکی شدن با آمدگی صادراتی مشاهده شد ($p < 0/05$). شدت همبستگی بین الکترونیکی شدن با آمدگی صادراتی برابر با ۰/۵۸؛ شدت همبستگی بین الکترونیکی شدن و عملکرد صادراتی برابر با ۰/۶۲؛ و شدت همبستگی بین آمدگی صادراتی و عملکرد صادراتی برابر با ۰/۶۷ بود. نتایج نشان‌داد تمامی مولفه‌های الکترونیکی شدن با آمدگی صادراتی و عملکرد صادراتی رابطه داشتند ($p < 0/05$). جهت بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد (جدول ۵). تمامی مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر، بزرگتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای اصلی دیگر است و این نشان دهنده تایید روایی واگرا است.

جدول ۵. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	زیر ساخت	کسب و کار	تجارت	بازاریابی	الکترونیکی شدن	آمدگی صادراتی	عملکرد عینی	عملکرد ذهنی	عملکرد صادراتی
زیر ساخت	۰/۷۳								
کسب و کار	۰/۶۷**	۰/۸۷							
تجارت	۰/۴۷**	۰/۵۱**	۰/۷۶						
بازاریابی	۰/۶۹**	۰/۶۸**	۰/۵۴**	۰/۸۴					
الکترونیکی شدن	۰/۸۲**	۰/۷۸**	۰/۶۶**	۰/۸۳**	۰/۸۰				
آمدگی صادراتی	۰/۴۳**	۰/۴۸**	۰/۴۷**	۰/۶۱**	۰/۵۸**	۰/۷۲			
عملکرد عینی	۰/۵۲**	۰/۴۹**	۰/۴۰**	۰/۴۵**	۰/۵۴**	۰/۵۰**	۰/۸۷		
عملکرد ذهنی	۰/۴۵**	۰/۴۵**	۰/۳۵**	۰/۵۸**	۰/۵۵**	۰/۶۹**	۰/۴۸**	۰/۹۲	
عملکرد صادراتی	۰/۵۶**	۰/۵۴**	۰/۴۴**	۰/۵۸**	۰/۶۷**	۰/۶۷**	۰/۸۰**	۰/۷۸**	۰/۸۹

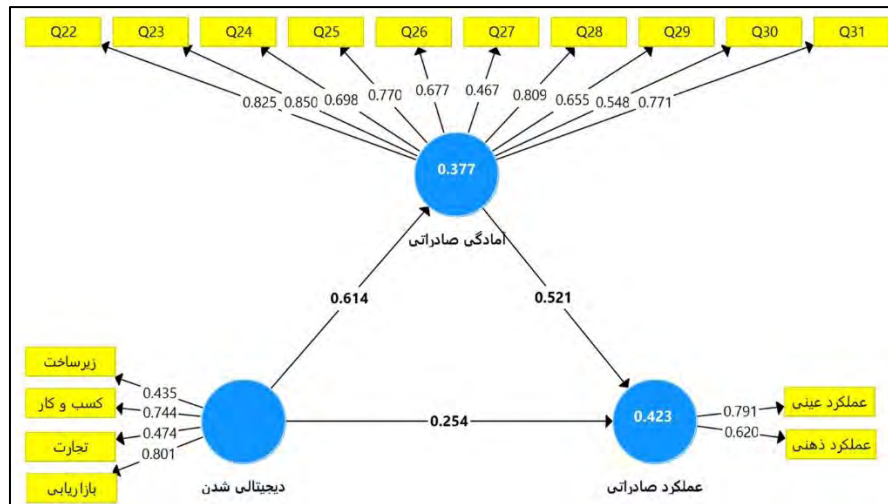
توجه: * = $p \leq 0.05$ و ** = $p \leq 0.01$

شکل ۲ مدل تجربی مقدار t است. مطابق نتایج، تمامی مقادیر بالاتر از ۱/۹۶ بدست آمد لذا می توان نتیجه گرفت رابطه بین الکترونیکی شدن با آمدگی صادراتی و عملکرد صادراتی و رابطه بین آمدگی صادراتی با عملکرد صادراتی از نظر آماری مورد تایید است.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت مقدار t (معنی داری روابط)

شکل ۳ مدل را در حالت ضرایب استاندارد نشان می دهد. ضرایب استاندارد معیاری برای مقایسه شدت تاثیر متغیرها بر یکدیگر هستند. دامنه ضریب استاندارد از ۰ تا ۱ است و ضرایب تاثیر بزرگتر به معنای تاثیر بیشتر متغیرها بر یکدیگر است. بررسی ضرایب استاندارد نشان داد قوی ترین تاثیر در مدل مربوط به تاثیر الکترونیکی شدن بر آمدگی صادراتی با ضریب ۰/۶۱۴ است. همچنین تاثیر آمدگی صادراتی بر عملکرد صادراتی برابر با ۰/۵۲۱ و تاثیر الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی برابر با ۰/۲۵۴ بود.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد

طبق جدول ۶، ضریب تعیین برای متغیر عملکرد صادراتی برابر با $0/۳۳$ بدست آمد. بر این اساس متغیرهای الکترونیکی شدن و آمادگی صادراتی توانستند حدود ۳۳ درصد از واریانس یا تغییرات عملکرد صادراتی را تبیین کنند که نشان از قدرت تبیین قابل قبول مدل دارد. مقدار شاخص Q^2 برای عملکرد صادراتی برابر با $0/۱۹۶$ است که چون این مقدار بالاتر از معیار $0/۱۵$ است می‌توان نتیجه گرفت شاخص Q^2 برازش بخش ساختاری را تایید می‌کند. شاخص برازش همچنان شده یا NFI مقدار نزدیک به مطلوب را دارد و برابر با $0/۸۷$ که برازش مدل را به طور تقریبی تایید می‌کند. شاخص برازش ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد یا SRMR برابر با $0/۰۷۲$ است که چون کمتر از $0/۰۸$ است نشان از برازش مناسب مدل دارد. در مجموع بررسی شاخص‌های برازش نشان از این می‌دهد که برازش مدل قابل قبول و مورد تایید است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

متغیر وابسته	ضریب تعیین (R^2)	شاخص اعتبار افزونگی (Q^2)	شاخص برازش همچنان شده (NFI)	ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد (SRMR)
عملکرد صادراتی	$0/۳۳$	$0/۱۹۶$	$0/۸۷$	$0/۰۷۲$

جدول ۷ نتایج بررسی فرضیات پژوهش را نشان می‌دهد. مطابق آن تاثیر الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی (فرضیه اول) تایید شده است ($p < 0/۰۵$). جهت تاثیر نیز مثبت و شدت تاثیر برابر با $0/۲۵۴$ بوده است. همچنین تاثیر الکترونیکی شدن بر آمادگی صادراتی (فرضیه دوم) هم تایید شده است ($p < 0/۰۵$) که جهت تاثیر مثبت و شدت تاثیر آن برابر با $0/۶۱۴$ بوده است. تاثیر آمادگی صادراتی بر عملکرد صادراتی (فرضیه سوم) نیز مورد تایید قرار گرفته است ($p < 0/۰۵$) و جهت تاثیر در آن مثبت و شدت تاثیر برابر با $0/۵۲۱$ بوده است. در نهایت نیز نقش میانجی‌گری آمادگی صادراتی در رابطه الکترونیکی شدن و عملکرد صادراتی نیز تایید شده است ($p < 0/۰۵$) و شدت اثر غیرمستقیم برابر با $0/۳۲۰$ بوده است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که الکترونیکی شدن هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم (با میانجی‌گری آمادگی صادراتی) بر عملکرد صادراتی اثرگذار است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیات بر اساس رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری

تأثیرها	ضریب استاندارد	خطای استاندارد	مقدار t	مقدار p
الکترونیکی شدن -- عملکرد صادراتی	۰/۲۵۴	۰/۰۹۹	۲/۵۷	۰/۰۱۸
الکترونیکی شدن -- آمادگی صادراتی	۰/۶۱۴	۰/۰۶۱	۱۰/۱۲	<۰/۰۰۱
آمادگی صادراتی -- عملکرد صادراتی	۰/۵۲۱	۰/۰۶۸	۷/۶۴	<۰/۰۰۱
الکترونیکی شدن -- آمادگی صادراتی -- عملکرد صادراتی	۰/۳۲۰	۰/۰۵۶	۵/۷۱	<۰/۰۰۱

برای تعیین شدت اثر میانجی‌گری از آماره VAF استفاده شده است. این آماره برابر با ۵۵/۷ می‌باشد و نشان‌داد از مجموع ۱۰۰ درصد اثر مستقیم و غیرمستقیم که الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی دارد، ۵۵/۷ درصد این تاثیر به صورت غیرمستقیم و ۴۴/۳ درصد این تاثیر به صورت مستقیم بوده است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در پژوهش حاضر تلاش بر این بود تا ارتباط بین دو مقوله الکترونیکی شدن و عملکرد صادراتی در بافت و فضای شرکت‌های ایرانی مورد بررسی علمی قرار گیرد. چراکه به زعم مطالعات و بررسی‌های انجام شده، وجود برخی محدودیت‌ها و چالش‌های انکارناپذیر برای مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی، به‌کارگیری اثربخش فناوری‌ها و روش‌های الکترونیکی در شرکت‌ها را با مشکل مواجه کرده است. برای مثال موضوعی که ال و همکارانش (۲۰۲۰) مطرح کرده‌اند این بود که ملزومات مطرح شده برای الکترونیکی شدن، در اکثر مطالعات فراتر از ظرفیت شرکت‌های جوان‌تر و کوچک و متوسط است [۱۵]. همچنین افزایش فضای رقابتی، مشکلات سیاسی [۲۰]، محدودیت منابع مالی، محدودیت دسترسی به فناوری‌های اطلاعاتی [۲۴] و چالش‌های مدیریتی و اطلاعاتی [۳۸] از دیگر چالش‌هایی بودند که اثربخشی الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی را خدشه‌دار می‌نمود. در این راستا، اثرات الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی هم به شکل مستقیم و هم بصورت غیرمستقیم، در میان ۷۰ شرکت صادرکننده ایرانی در صنایع مختلف که اغلب آن‌ها از میان شرکت‌های کوچک و متوسط بودند مورد بررسی قرار گرفت. در زمینه تاثیر مستقیم الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی، نتایج نشان‌داد که با وجود چالش‌های بیان شده نظیر چالش‌های مدیریتی، وجود تحریم‌ها و سایر موانع صادراتی بر سر راه شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط، الکترونیکی شدن توانسته است به‌طور مستقیم موجب افزایش عملکرد صادراتی آن‌ها شود. نتیجه این پژوهش با مطالعه فتحی و عزیز (۱۳۸۶) که بیان کرده بودند الکترونیکی شدن تاثیر چندانی بر صادرات ندارد، در تضاد است [۱۶].

نتیجه دوم این پژوهش نشان داد الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی به‌صورت غیرمستقیم نیز اثرگذار بوده است. یافته‌های این پژوهش تایید کرد که الکترونیکی شدن در چهار بُعد زیرساخت‌های الکترونیکی، تجارت الکترونیک، فرآیندهای الکترونیکی کسب و کار و بازاریابی الکترونیکی، توانسته است آمادگی صادراتی شرکت‌ها را در زمینه‌های توانمندی مدیریت، شایستگی کارکنان، دسترسی به منابع مالی بیشتر، مدیریت دانش و بکارگیری درس آموخته‌ها و تجربیات قبلی در امر صادرات، مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی، سطح دانش و تخصص فنی، قدرت تحلیل مباحث مالی، عملکرد بازاریابی بین‌المللی (در زمینه برندسازی، تبلیغات، مذاکره، قیمت‌گذاری، توزیع)، لجستیک و دسترسی به آمار و اطلاعات افزایش دهد. از طرفی آن دسته از شرکت‌هایی که از آمادگی صادراتی بالاتری برخوردار بودند، عملکرد صادراتی بالاتری را نشان دادند. بر این اساس آمادگی صادراتی توانسته است نقش میانجی در ارتباط بین الکترونیکی شدن و عملکرد صادراتی داشته باشد.

اما در باب مقایسه اثربخشی الکترونیکی شدن از دو مسیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد صادراتی یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که این ارتباط به شکل غیرمستقیم و از مسیر نقش میانجی آمادگی صادراتی قوی‌تر بوده است.

از آنجا که اثربخشی الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی از مسیر غیرمستقیم با نقش میانجی آمادگی صادراتی قوی‌تر می‌باشد، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران به‌خاطر داشته باشند اگر برنامه‌ریزی برای الکترونیکی شدن با هدف تقویت هریک از مولفه‌های مرتبط با آمادگی صادراتی صورت گیرد می‌تواند تاثیر بیشتری بر عملکرد صادراتی کسب‌وکار آن‌ها داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود مدیران برای دستیابی به سود صادراتی بیشتر، بخصوص در شرایطی که امروزه هوش مصنوعی به یکی از روندهای راهبردی مدل‌های کسب‌وکار در دنیا مبدل شده، فرآیندهای کسب‌وکار خود را در جهت ارتقای مولفه‌های آمادگی صادراتی از جمله مزیت رقابتی در بازارهای هدف صادراتی، افزایش توانمندی در تحلیل اطلاعات انبوه، لجستیک هوشمند، مورد بازطراحی و بازمهندسی قرار دهند. پیشنهاد می‌شود در راستای توسعه‌ی زیرساخت‌های الکترونیکی ظرفیت‌های بالقوه‌ی ابزارهای نوین هوش مصنوعی که اخیراً مورد توجه بین‌المللی قرار گرفته است، برای افزایش سطح دسترسی به آمار و اطلاعات مورد نیاز شرکتهای صادراتی مورد مطالعه قرار گیرد و روش‌های کاربست آن در سایر مولفه‌های آمادگی صادراتی تبیین گردد.

پژوهشگران نیز می‌توانند در راستای بومی‌سازی و توسعه مدل حاضر، پژوهش را به تفکیک صنایع مختلف تکرار کرده و میزان اثرگذاری الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی را به تفکیک هر صنعت بررسی و صناعی را که ظرفیت بالاتری برای الکترونیکی شدن دارند معرفی و موانع را برای دیگر صنایع شناسایی کنند. همچنین اولویت‌های هر کدام از صنایع جهت استفاده اثربخش از الکترونیکی شدن در زمینه عملکرد صادراتی نیز قابل بحث و بررسی است. در نهایت پیشنهاد می‌شود اثرات الکترونیکی شدن بر عملکرد صادراتی به تفکیک منطقه بازار صادراتی مورد ارزیابی قرار گیرد. برای مثال اثرات الکترونیکی شدن بر صادرات شرکت‌هایی که بازار هدف آن‌ها منطقه اوراسیا و قفقاز است با شرکت‌هایی که به منطقه غرب اروپا صادرات دارند ممکن است تفاوت‌هایی داشته باشد. همچنین علل وجود این تفاوت‌ها و کشف موانع و پیشران‌های الکترونیکی شدن در این زمینه را می‌توان از موضوعات مفید و کاربردی دانست.

منابع

1. Aghazadeh, H., & Esfidani, M. (2016). Examining the level of e-commerce maturity of Iran's top exporters in 1382. *Economic Research*, 41(75), 75-109. (In Persian)
2. Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: An activity-unbundling approach [Article]. *International Marketing Review*, 22(2), 147-164. <https://doi.org/10.1108/02651330510593250>
3. Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12(3), 958.
4. Azizabadi, M. (2019). Investigating the impact of e-commerce on export development (case study: pharmaceutical industry in Mashhad). *Accounting and Management Perspective*, 3(29), 148-159. (In Persian)
5. Azizi, A. D., Rahimi, F. A. & Mousavi, S. M. (2014). Examining export performance measurement indicators. *Business reviews*, 13(72), 43-59. (In Persian)
6. Bianchini, M., & Kwon, I. (2021). Enhancing SMEs' resilience through digitalisation: The case of Korea. *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 27, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/23bd7a26-en>.
7. Bıçakcıoğlu-Peynirci, N. (2020). A network perspective of international entrepreneurship within small and medium-sized firms: A review and research agenda. *METU Studies in Development*, 47(2), 125-161.
8. Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Bernardino, C., & Pini, M. (2020). The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs. *Industry and Innovation*, 27(4), 311-339. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1696182>
9. Chang, H. H., & Chen Wang, J. (2008). The relationship between network structure and international channel performance: a moderating effect of E-business activity. *The Service Industries Journal*, 28(2), 255-274. <https://doi.org/10.1080/02642060701843595>
10. Dehdashti Shahrokh, Z. (2016). Factors affecting the export performance of SMEs. *Management studies (improvement and transformation)*, 18(53), 51-77. (In Persian)
11. Denicolai, S., Zucchella, A. & Magnani, G. (2021). Internationalization, digitalization, and sustainability: Are SMEs ready? A survey on synergies and substituting effects among growth paths. *Technological Forecasting and Social Change*, 166(12), 120650. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120650>
12. Dethine, B., Enjolras, M., & Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' export management: Impacts on resources and capabilities. *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 18-34. <http://doi.org/10.22215/timreview/1344>.
13. Eduardsen, J. (2018). Internationalisation Through Digitalisation: the Impact of E-Commerce Usage on Internationalisation in Small- and Medium-Sized Firms. *International Business in the Information and Digital Age*, 13, 159-186. <http://doi.org/10.1108/S1745-886220180000013008>
14. 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
15. Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
16. Fatahi, M. A., Heydarzadeh, C., & Badiezadeh, A. (2019). Export challenges and opportunities of home businesses (handicrafts of Hamadan province). *Scientific Journal of Business Strategies*, 17(15), 101-114. <https://doi.org/10.22070/cs.2020.3196>. (In Persian)
17. Fathi, S., & Azizi, Sh. (2016). Investigating the impact of e-business on export development: identifying the priorities of the industry sector in the country. *Quarterly Journal of Business Research*, 12(45), 179-220. (In Persian)
18. Definition of Digitalization - Gartner Information Technology Glossary. (n.d.). Definition of Digitalization - Gartner Information Technology Glossary. Retrieved July 22, 2023, from: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
19. Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276. <https://doi.org/10.1111/TWEC.12928>
20. Ghayor Baghbani, S. M., & Gholami, S. (2022). The effect of strategic alignment of integrationism on performance with organizational alignment. *Strategic Management Studies Journal*, 13(52), 173-191. doi: 10.22034/smsj.2022.163799. (In Persian)
21. Gomez-Mejia, L. R. (1988). The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
22. Hinson, R., & Sorensen, O. (2006). E business and small Ghanaian exporters. *Online Information Review*, 30(2), 116-138. <https://doi.org/10.1108/14684520610659166>
23. Jean, R.-J. B., & Kim, D. (2020). Internet and SMEs' internationalization: The role of platform and website. *Journal of International Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2019.100690>

24. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. 8(1). <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8490676>
25. Johanson, J., Mattsson, L.G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In: Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J. (eds) Knowledge, Networks and Power. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
26. Karimi Alawijeh, M. R., & Tak, P. (2018). Analysis of the level of export readiness of SMEs in Kermanshah province. *Business Management Perspective*, 72(18), 83-100. (In Persian)
27. Lal, K. (2004). E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms. *World Development*, 32(3), 505-517. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2003.10.004>
28. Lee, Y. Y., Falahat, M., & Sia, B. K. (2020). Drivers of digital adoption: a multiple case analysis among low and high-tech industries in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 80-97. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2019-0093>
29. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 1-27.
30. Morgan, R., & Katsikeas, C. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: A critique. *Management Decision*, 68-78. <https://doi.org/10.1108/00251749710160214>
31. Nazari, M., Vedadhir, A., Ezzati, H., & Turkman, A. (2022). Investigating the transformation process and digital strategy of the country's insurance industry. *Strategic Management Studies Journal*, 13(52), 158-141. <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.163802>. (In Persian)
32. OECD Digital for SMEs Global Initiative - Concept Note. (2021). In OECD (Ed.).
33. OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*.
34. Pakparvar, M., Meymand, M. M., & Hosseini, M. H. (2019). Smart digital marketing model for the development of Iran's high technology exports in Central Asia and the Caucasus region. *Scientific Quarterly of Central Asia and Caucasus Studies*, 26(110), 39-76. (In Persian)
35. Prieto Remón, T. (2021). *Impact of international organizations digitalization programs on air transport sustainability: The IATA case* [Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid]. From: <https://oa.upm.es/68447/>
36. Rezazad, M., & Karim Khanzand, S. (2020). How digitalization affects the performance of the insurance industry, *the 28th Insurance and Development Conference*. (In Persian)
37. Rezvani, M., & Mousavinejad, M. (2017). International entrepreneurship. Tehran, University of Tehran Press (UTP). (In Persian)
38. Sharifi, M., Sanayei, A., & Ansari, A. (2022). The effect of customer knowledge management on organizational value creation in B2C e-commerce. *Business Management*, 14(2), 254-275.
39. Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2020.101165>
40. Traşca, D. L., Ştefan, G. M., Sahlian, D. N., Hoinaru, R., & Şerban-Oprescu, G. L. (2019). Digitalization and business activity The struggle to Catch Up in CEE countries. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/SU11082204>
41. Vahabzadeh, Sh., & Ardhal, M. (2017). Investigating the effect of internet marketing on the growth of the export market in Iran (case study: dry goods exporters). *Farda Management*, 56(17), 83-96. (In Persian)
42. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.09.022>
43. Wei, Q. (2012). E-commerce and export behavior: Evidence from Jiangxi firms. International Conference on Management Science and Engineering - Annual Conference Proceedings.
44. Zamani, H., Noami, A., & Hamdi, K. (2022). Designing a content marketing model to increase purchase intention in digital marketing. *Business Management*, 14(2), 354-376. (In Persian)