



The antecedents of differentiation strategies in active export companies

Turkan Alipoor, MA Graduated, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

Ramin Bashir Khodaparasti *, Associated Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 28 September 2022

Revised: 19 October 2022

Accepted: 16 February 2023

Keywords

Differentiation strategy

Entrepreneurial

orientation,

International learning

orientation,

International growth

orientation,

Corresponding Author Email:

r.bashirkhodaparast@urmia.ac.ir

ABSTRACT

By developing policies and strategies, the government can support the use of differentiation strategies among export companies. In this way, the differentiation strategy is likely to provide a means to develop or adapt products to satisfy the specific needs of buyers in foreign markets. In this regard, the present research analyzes the antecedents of differentiation strategies in active export companies in Urmia city. In terms of the developmental goal and in terms of the descriptive-survey data collection method, the current research is classified as correlational research. Also, this research was conducted in the field. The statistical population of the present study is made up of active export companies in Urmia. The sample size was selected from Morgan table, 185 companies by simple random sampling method. The data collection tool is the Gerbing, Anderson and Nunnally standard questionnaire based on the Likert scale. Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the questionnaire. Data analysis was done using the structural equation method with the help of SPSS version 23 and SmartPLS version 3 Software. The results of the current research showed that the antecedents of the differentiation strategy (entrepreneurial orientation, international learning orientation, and international growth orientation) have a positive and significant effect on the differentiation strategy.

How to cite this article:

Alipoor, T., & Bashir Khodaparasti, R. (2024). Analyzing the antecedents of differentiation strategies in active export companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 57(15), 93-107. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/SMSJ.2023.363802.1735>



©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

By developing policies and strategies, the government can support the application of differentiation strategies among export companies. Additionally, gaining knowledge about customers and distribution channels may provide a basis for identifying products and services that may be unique to the industry. As such, the differentiation strategy is likely to provide a means to develop or adapt products to satisfy the specific needs of buyers in foreign markets. Small and medium-sized exporting firms face external obligations, being small and new. Because of these commitments, small and medium-sized companies must formulate and use appropriate strategies and guidelines to sustain performance when operating abroad. In addition to the different obligations faced by small and medium-sized exporting companies, globalization is associated with more intense competition. How can companies, especially small and medium-sized companies and global start-ups, which typically face significant resource constraints, compete in such environments? The solution is that they should differentiate themselves from competitors. Differentiation strategy refers to creating and marketing a product that is considered relatively unique in the entire industry. In other words, companies can differentiate their offerings based on brand image, product design, advanced technology, product features, customer service, and other dimensions. Differentiation by creating brand loyalty and less price sensitivity keeps the company away from competitor's aggressive move. Companies use their expertise to invent products and product approaches that differentiate them from competitors. SMEs typically do not have the economies of scale to pursue cost leadership approaches, and foreign markets may include multiple competitors. While the concentration strategy is often suitable for small and medium-sized companies, it is difficult to use in international business because of the diversity that companies face in different foreign markets. Differentiation strategy is closely related to innovation, and organizational learning is considered an important introduction to innovation and provides the knowledge needed to develop differentiated products. The company may need to conduct basic market research to understand distinct customer needs. In addition, gaining knowledge about customers and distribution channels can provide a basis for identifying products and services that may be unique to the industry. The need to pay more attention to environmental activities in business matters has increased. Considering the fact that carrying out sustainable activities, especially in manufacturing companies, requires the expenditure of very large financial resources, and according to studies carried out on manufacturing companies, it can be concluded that most of these companies suffer from a lack of resources. They suffer financially. to deal with environmental and sustainable activities. On the other hand, the cost of production is increasingly high, the power production process is weak and inefficient, the distribution infrastructure is largely weak, and most importantly, regulatory standards are almost non-existent, giving most companies the opportunity to ease their environmental situation. The insurance these companies want is that if they truly go green, they will pay off both financially and environmentally. The green innovation environment also improves competitive advantage and reduces uncertainty. Another important issue that should be considered is the inability of companies to use their financial resources properly, which alone can be an important reason for the failure of companies to gain a competitive advantage. In this research, the antecedents of differentiation strategies in active export companies in the city of Urmia were explained. The current research falls under the category of co relational research in terms of its practical purpose and descriptive survey data collection method. Also, this research was conducted in the field.

Methodology

The statistical population of the present study consists of active export companies of the city of Urmia. The sample size was selected from Morgan's table, 185 companies using the available sampling method. The data collection instrument is a standard questionnaire (Gerbing and Anderson, 1988, Nunnally, 1978) based on the Likert scale, which includes a 7-point Likert scale. Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability of the questionnaire. The data analysis was carried out using the structural equation method with the help of SPSS and SmartPLS software's.

Results and Discussion

The results of the present research showed that the antecedents of the differentiation strategy (including: entrepreneurial orientation, international learning orientation, international growth orientation) have a positive and significant effect on the differentiation strategy.

Conclusion

According to the research findings, future researchers are advised to collect evidence from listed companies to generate valuable information. As a result, a comparative study between unlisted and listed manufacturing companies will contribute to the validity of the results. Second, the current research design was tested using cross-sectional data that present threats of common method bias, so future researchers should use longitudinal data as well as in-depth interviews to reduce the social desirability of the results. In addition, future researchers are advised to collect data from companies in other provinces to obtain richer results. Third, in this research, the effect of financial resources on green business environment was determined by the mediating role of competitive business environment, however, sustainability and environmental practices in companies may be affected by other factors.

Keywords: Differentiation strategy, International performance, International growth orientation, Entrepreneurial orientation, International learning orientation.



پیشایند راهبردهای تمایز شرکتهای صادراتی

ترکان علی پور، دانش آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران
رامین بشیر خداپرستی*، دانشیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

چکیده

دولت با توسعه سیاستها و راهبردها می‌تواند از کاربرد راهبردهای تمایز در بین شرکتهای صادراتی حمایت کند. به این ترتیب، راهبرد تمایز احتمالاً ابزاری را برای توسعه یا تطبیق محصولات جهت ارضای نیازهای خاص خریداران در بازارهای خارجی فراهم کند. راهبرد تمایز نشان‌دهنده ایجاد و بازاریابی محصولی است که در کل صنعت نسبتاً منحصربه‌فرد تلقی می‌شود. در این راستا، این پژوهش به تحلیل پیشایندهای راهبردهای تمایز در شرکتهای صادراتی فعال در شهرستان ارومیه می‌پردازد. پژوهش پیش رو، از لحاظ هدف توسعه‌ای و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش را شرکتهای صادراتی فعال شهر ارومیه تشکیل می‌دهند. حجم نمونه طبق جدول مورگان، تعداد ۱۸۵ شرکت به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد گرینگ و اندرسون و نونالی مبتنی بر طیف لیکرت است. برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۳ و اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که پیشایندهای راهبرد تمایز (جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل، جهت‌گیری رشد بین‌الملل) تاثیر مثبت و معناداری بر روی راهبرد تمایز دارد.

اطلاعات مقاله

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۶
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷

واژه‌های کلیدی

راهبرد تمایز،
جهت‌گیری کارآفرینی،
جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل،
جهت‌گیری رشد بین‌الملل،

ایمیل نویسنده مسئول

r.bashirkhodaparast@urmia.ac.ir

۱. مقدمه

شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۰ درصد از کل شرکت‌ها را در کشورها تشکیل می‌دهند، این در حالی است که شرکت‌های بزرگ و چندملیتی بر تجارت بین‌الملل مسلط هستند [۳۴]. بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط در بازارهای خارجی متعددی، گسترش یافته‌اند و بسیاری از آن شرکت‌ها، نیمی یا بیشتر از کل درآمد خود را از خارج از کشور کسب می‌کنند. شایان ذکر است که، شرکت‌های کوچک و متوسط حداقل یک سوم از تجارت کالاهای جهانی را تشکیل می‌دهند. نقش روبه‌رشد شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی با ظهور «کارآفرینی بین‌المللی» همانند یک حوزه علمی مهم منعکس می‌شود [۷]. با این حال، مطالعات در مورد بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط محدود و پراکنده است [۲۸]. مطالعات گذشته به طور کلی بینش‌های متفاوتی مطرح کرده‌اند و از این رو نیاز به مطالعات بیشتر و دقیق‌تر وجود دارد [۱۷]. شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده با تعهدات خارجی، کوچک بودن و جدید بودن روبرو هستند. به دلیل این قبیل تعهدات، شرکت‌های کوچک و متوسط نیاز به تدوین و استفاده از راهبردها و جهت‌گیری‌های مناسب برای حمایت از عملکرد، هنگام فعالیت در خارج از کشور دارند [۲۳]. علاوه بر تعهدات مختلفی که شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده با آن روبرو هستند، جهانی‌سازی با شدت رقابت بیشتری همراه است. چگونه بنگاه‌ها، به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های نوپای جهانی که معمولاً با محدودیت‌های چشمگیری در منابع مواجه هستند، می‌توانند در چنین محیط‌هایی رقابت کنند؟ راهکار این است که آن‌ها باید خود را از رقبای متمایز کنند؛ بنابراین، از چارچوب راهبردهای عمومی پورتر (۱۹۸۰) استفاده می‌شود [۲۵]. بر اساس این دیدگاه، شرکت‌ها برای به حداکثر رساندن مزیت رقابتی در بازارهای منتخب خود، بر یکی از سه راهبرد عمومی تأکید می‌کنند: رهبری هزینه، تمرکز و تمایز [۲۰]. این سه راهبرد راهبردهایی اساسی هستند که شرکت‌ها از آن‌ها برای افزایش عملکرد سازمانی استفاده می‌کنند [۶]. راهبرد تمایز نشان‌دهنده ایجاد و بازاریابی محصولی است که در کل صنعت نسبتاً منحصربه‌فرد تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، شرکت‌ها می‌توانند پیشنهادهای خود را بر اساس تصویر برند، طراحی محصول، فناوری پیشرفته، ویژگی‌های محصول، خدمات مشتری و سایر ابعاد متمایز کنند. تمایز با ایجاد وفاداری به برند و حساسیت کمتری نسبت به قیمت، شرکت را از حرکت تهاجمی رقیب دور نگاه می‌دارد. راهبرد تمایز در شرکت‌هایی که کیفیت متفاوت یا برتر محصولات (یا خدمات) را به منظور بهبود رضایت و وفاداری مصرف‌کنندگان و در نتیجه سودآوری و عملکرد شرکت ارائه می‌دهند، کاربرد دارد. از طرفی دیگر، نظریه تمایز بیان می‌کند که توانایی یک شرکت برای حفظ مزیت رقابتی خود به نحوه دستکاری سایر متغیرها در راستای تنوع و تغییرناپذیری نقاط قوت و ضعف شرکت بستگی دارد. همچنین، بر اساس دیدگاه نظریه مبتنی بر منابع عملکرد یک شرکت تحت تأثیر منابع، راهبردها و قابلیت‌های خاص شرکت قرار می‌گیرد. با توجه به مطالب فوق و بررسی در مبانی نظری، مطالعات اندکی به تأثیر راهبردهای بازرگانی در بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. لذا پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سوال است که آیا جهت‌گیری کارآفرینی، جهت‌گیری رشد بین‌الملل و جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل، بر راهبرد تمایز تأثیر دارد؟

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

جهت‌گیری کارآفرینی^۱ جهت‌گیری کارآفرینی فرآیند، ساختار و رفتار شرکت‌هایی توصیف می‌شود که برای کشف فرصت‌های جدید بازار از طریق نوآوری، فعالیت‌پذیری، ریسک‌پذیری، تهاجم رقابتی و استقلال ظهور می‌کند. جهت‌گیری کارآفرینی مربوط به کارآفرینی است که مدت‌هاست با شرکت‌های کوچکتر همراه بوده است. جهت‌گیری کارآفرینی منجر به فرآیندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری می‌شود که منجر به ورود جدید می‌شود. این از انتخاب عمدی یا راهبردی ناشی می‌شود، که در آن فرصت‌های ورود جدید را می‌توان با موفقیت از طریق اجرای هدفمند انجام داد. به این ترتیب، جهت‌گیری کارآفرینی از نیت و اقدامات بازیگران کلیدی ناشی می‌شود که در یک فرآیند مولد پویا با هدف ایجاد سرمایه‌گذاری جدید عمل می‌کنند [۱۹]. داشتن جهت‌گیری کارآفرینی باید به ویژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی، که مشخصه آن منابع ملموس محدود است و در هنگام هدف قرار دادن بازارهای خارج از کشور با عدم قطعیت و ریسک متفاوت مواجه است، مهم باشد. مدیران با جهت‌گیری کارآفرینی تمایل دارند با ریسک بین‌المللی راحت باشند. به طور مشابه، شرکت‌هایی که جهت‌گیری رشد بین‌المللی دارند باید به سمت توسعه فرهنگ کنش‌پذیری و پذیرش ریسک تمایل داشته باشند. بنابراین، جهت‌گیری کارآفرینی ممکن است نقشی کلیدی در ایجاد تمایل قوی برای رشد در بازارهای بین‌المللی ایفا کند. جهت‌گیری کارآفرینی باید مدیران را به استفاده از راهبردها و سایر رویکردها مانند اکتشاف، کسب اطلاعات و توسعه روش‌های تجاری جدید که در خدمت اهداف بین‌المللی شرکت بوده و به طور جمعی

¹ International entrepreneurial

² entrepreneurial orientation

از رشد سازمانی حمایت می‌کند، وادار کند. جهت‌گیری کارآفرینی برای دگرگونی سازمانی و تجدید راهبردی و نیز پیگیری و تحقق فرصت‌های جدید بازار، که همگی به احتمال زیاد از اهداف معمول یک جهت‌گیری رشد قوی پشتیبانی می‌کنند، مهم است. بنابراین، ما استدلال می‌کنیم که شرکت‌هایی با جهت‌گیری کارآفرینی قوی به احتمال زیاد یک جهت‌گیری رشد بین‌المللی را توسعه می‌دهند [۱۱].

جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل^۱. جهت‌گیری یادگیری بر توانایی به چالش کشیدن فرضیات و نظریه‌های قدیمی، با هدف توسعه روش‌ها و تکنیک‌های جدید در راستای اهداف سازمانی تأثیر می‌گذارد. جهت‌گیری یادگیری نشان‌دهنده تمایل گسترده‌ای به یادگیری سازمانی است که با اجازه دادن به شرکت برای درک بهتر محیط عملیاتی خود، عملکرد را افزایش می‌دهد. جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی نشان‌دهنده تمایل شرکت به جمع‌آوری، تفسیر و ادغام اطلاعات ناشی از فعالیت‌های بین‌المللی شرکت و بازارهای هدف خارجی است [۵]. جهت‌گیری‌های کارآفرینی و یادگیری با هم می‌توانند مزایای موقعیتی را برای توسعه رویکردهای مناسب در بازارهای بین‌المللی ایجاد کنند. هنگامی که جهت‌گیری کارآفرینی از یادگیری در شرایط عدم اطمینان و ریسک پشتیبانی می‌کند، شرکت ممکن است برای پیگیری فرصت‌ها و تجدید نظر در شیوه‌های موجود برای بازارهای جدید مجهزتر باشد. جهت‌گیری کارآفرینی باید توسعه فعال و اکتشافی دانش بازار مناسب را افزایش دهد. تأثیر یک جهت‌گیری کارآفرینانه بر یادگیری سازمانی ممکن است به ویژه برای صادرات کسب و کارهای کوچک و متوسط مهم باشد و به آن‌ها کمک کند تا از منابع محدود بهتر استفاده کنند و کارایی را در محیط‌های ناآشنا بهینه کنند [۴].

جهت‌گیری رشد بین‌الملل^۲. جهت‌گیری رشد بین‌المللی با تمایل شدید مدیران به رشد شرکت در بازارهای بین‌المللی مشخص می‌شود. این امر با چشم‌انداز مدیریتی و فرهنگ سازمانی فعال برای توسعه منابع برای دستیابی به اهداف شرکت در بازارهای خارجی همراه است. تصور می‌شود که یک جهت‌گیری بین‌المللی یادگیری توانایی پاسخگویی به شرایط در حال تحول در بازارها و سایر محیط‌های خارجی را ایجاد می‌کند. شرکت‌ها از دانش برای نوآوری در ایجاد و بهبود محصولات، برنامه‌ریزی برای عملیات بازار و دستیابی به اهداف دیگر استفاده می‌کنند. داشتن یک جهت‌گیری رشد بین‌المللی باید از توسعه یک جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی حمایت کند [۳۲]. شرکت‌های متعهد به توسعه بین‌المللی ممکن است در مقایسه با شرکت‌های صرفاً داخلی، برای افزایش دانش مرتبط مجهزتر باشند. یک جهت‌گیری رشد بین‌المللی می‌تواند اهداف یادگیری بین‌المللی شرکت را به دلیل کمبود دانش معمول در مدیران به هنگام ورود به بازارهای جدید خارج از کشور هدایت کند. شرکت برای رشد در بازارهای جدید نیاز به یادگیری دارد. جهت‌گیری رشد همچنین می‌تواند مدل‌های ذهنی مشترکی را ترویج کند که یادگیری و استفاده از فناوری‌های جدید را با هدف دستیابی به اهداف بین‌المللی ترغیب و تسهیل می‌کند. به طور خلاصه، وجود یک جهت‌گیری رشد بین‌المللی قوی باید یک محیط سازمانی را پرورش دهد که از یادگیری سازمانی بین‌المللی حمایت می‌کند [۱۵].

راهبرد تمایز^۳. راهبرد تمایز برای بازارهای کاملاً رقابتی یا اشباع شده و همچنین مشتریانی که نیازهای بسیار خاصی دارند مناسب است. در میان راهبردهای عمومی (برای مثال، پورتر، ۱۹۸۰)، نشان داده شده است که چگونه شرکت‌های کوچک و متوسط بین‌المللی به احتمال زیاد راهبرد تمایز را اتخاذ می‌کنند [۱۳]. شرکت‌ها از تخصص خود برای ابداع محصولات و رویکردهای مرتبط با محصول متمایز از رقبا استفاده می‌کنند. شرکت‌های کوچک و متوسط معمولاً از صرفه‌جویی در مقیاس برای پیگیری رویکردهای رهبری هزینه برخوردار نیستند و بازارهای خارجی ممکن است شامل رقبای متعددی باشند. در حالی که راهبرد تمرکز اغلب برای شرکت‌های کوچک و متوسط مناسب است، به دلیل تنوعی که شرکت‌ها در بازارهای مختلف خارجی با آن مواجه می‌شوند، استفاده از آن در تجارت بین‌المللی دشوار است. تمایز احتمالاً به ویژه در میان شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده مفید است، زیرا علاوه بر عدم اطمینان و ریسک، بازارهای خارجی اغلب رقبای متعددی را ارائه می‌دهند. رقبای محلی ممکن است تهدید رقابتی کمی از سوی یک شرکت کوچک و متوسط خارجی که بر راهبرد تمایز تأکید دارد درک کنند زیرا رویکرد و پیشنهادات خارجی نسبتاً منحصر به فرد است و ممکن است یک تهدید رقابتی مستقیم ایجاد نکند [۲۰]. فعال بودن و تهاجمی بودن از توسعه رویکردهایی حمایت می‌کند که ممکن است به مزایای حرکت اول منجر شود و توانایی شرکت برای به چالش کشیدن رقبا را به طور مؤثرتر در بازارهای هدف تسهیل کند. در مجموع، ابعاد کلیدی جهت‌گیری کارآفرینی باید از توسعه راهبردهایی با هدف افزایش عملکرد سازمانی حمایت کند [۲۲]. از طرفی دیگر، راهبرد تمایز ارتباط نزدیکی با نوآوری دارد و یادگیری سازمانی مقدمه مهمی برای نوآوری در نظر گرفته می‌شود و دانش مورد نیاز برای توسعه محصولات متمایز را فراهم می‌کند. ممکن است شرکت برای درک نیازهای متمایز مشتری نیاز به انجام تحقیقات بازار اساسی داشته باشد. علاوه بر این، کسب دانش در مورد مشتری و کانال‌های توزیع ممکن است

¹International learning orientation

²International growth orientation

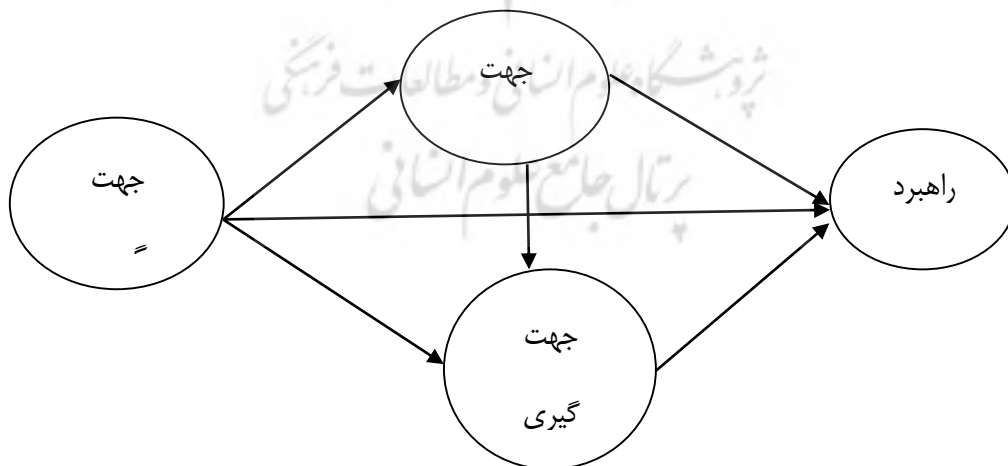
³ Differentiation strategy

مبنایی را برای شناسایی محصولات و خدماتی که ممکن است در سطح صنعت منحصر به فرد باشند، فراهم کند. به این ترتیب، راهبرد یادگیری و تمایز احتمالاً ابزاری را برای توسعه یا تطبیق محصولات برای برآوردن نیازهای خاص خریداران در بازارهای خارجی فراهم می‌کند [۱۹].

پیشینه پژوهش.

- طالاری و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی نقش جهت‌گیری کارآفرینی در موفقیت محصولات جدید شرکت‌های دانش‌بنیان با تأکید بر بازاریابی دوسوتوان بیان کردند که شرکت‌های دانش‌بنیان برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و خلق محصولات جدید علاوه بر جهت‌گیری کارآفرینی نیازمند اتخاذ راهبردهای بازاریابی مؤثر هستند. یافته‌های تحقیق نشان داد بازاریابی دوسوتوان موجب می‌شود جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد محصول جدید در شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر گذاشته و میزان موفقیت محصولات جدید این شرکت‌ها را افزایش دهد [۳۱].
- بهمنی و اصلانی (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر جهت‌گیری کارآفرینانه بر قصد کارآفرینی کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی: نقش میانجی سرمایه روانشناختی (مطالعه موردی: شالیکاران شهرستان نور) پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که؛ در سطح اطمینان ۹۵ درصد جهت‌گیری کارآفرینانه بر قصد کارآفرینی کسب و کارهای کوچک و متوسط کشاورزی تأثیر معنی‌داری دارد و همچنین سرمایه روانشناختی به تسهیل این ارتباط کمک می‌کند [۱].
- کاظمی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی شیوه‌های اخلاقی در کارآفرینی و جهت‌گیری یادگیری صادرات پرداختند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که تعهد صادرات، منابع و شدت رقابت بر کارآفرینی صادرات اثری مثبت دارند؛ اما تأثیر فاصله بازار بر کارآفرینی صادرات رد شده است. همچنین نتایج نشان از تأثیر مثبت جهت‌گیری یادگیری و کارآفرینی صادرات بر عملکرد صادراتی شرکت‌های نمونه تحقیق دارد [۱۶].
- براخاص و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان کاربرد راهبرد تمایز در ارتقای عملکرد کسب‌وکار باشگاه‌های ورزشی با تأکید بر بازاریابی صدا و مدیریت دانش مشتری دریافته‌اند که مدیریت دانش مشتری به ترتیب اثر معنی‌داری بر بازاریابی صدای مشتری، راهبرد تمایز و عملکرد کسب و کار دارد و بازاریابی صدای مشتری اثر معنی‌داری بر راهبرد تمایز و عملکرد کسب و کار دارد. همچنین راهبرد تمایز اثر معنی‌داری بر عملکرد کسب و کار دارد [۳].
- پورجباری خامنه (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر جهت‌گیری بازار صادرات بر عملکرد تجارت بین‌الملل با نقش میانجی قابلیت نوآوری شرکت نشان دادند که جهت‌گیری بازار صادرات بر عملکرد تجارت بین‌الملل تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تأثیرگیری بازار صادرات بر قابلیت نوآوری شرکت نیز تایید شد [۲۴].
- شاهدوستی و کریمی (۱۳۹۷) به بررسی رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان: نقش میانجی یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری پرداختند. نتایج نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینانه با عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین بین جهت‌گیری یادگیری با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. اما رابطه بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی معنی‌دار نیست [۲۹].
- ویلسون و پرپلیکین (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان جهت‌گیری یادگیری شکست خورده، جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد مالی در میان شرکت‌های بیوتکنولوژی ایالات متحده نشان دادند که جهت‌گیری یادگیری شکست و جهت‌گیری کارآفرینانه تأثیرات مستقلاً بر عملکرد شرکت دارند. این مطالعه به درک جهت‌گیری کارآفرینی و یادگیری در سطح شرکت عمق می‌بخشد و همچنین بررسی تجربی یک جهت‌گیری راهبردی جدید که یادگیری از شکست را مفهوم‌سازی می‌کند، بیشتر می‌کند [۳۳].
- میکائوکنچورن و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود تحت عنوان جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد کسب و کارهای کوچک و متوسط با نقش میانجی جهت‌گیری یادگیری دریافته‌اند که به دلیل رقابت در یک محیط ناپایدار، این ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی در بسیاری از مطالعات مدیریت راهبردی مورد توجه قرار گرفته است. نتایج مدل پیشنهادی ثابت می‌کند که نوآوری، فعال بودن و توانایی ریسک‌پذیری کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیر مثبت معناداری بر جهت‌گیری یادگیری و راهبرد تجاری شرکت‌ها دارد [۲۱].

- روب و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای تحت عنوان تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد صادرات اقتصادهای نوظهور: رویکرد چند بعدی به بررسی بیشتر ساختار چندبعدی کارآفرینی (خود مختار بودن، رقابت تهاجمی، فعال بودن، نوآوری و ریسک‌پذیری) بر عملکرد صادرات که مزایای بیشتری را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌کند، می‌پردازد. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که تمام ابعاد جهت‌گیری کارآفرینی به طور قابل توجهی نسبت به بهبود عملکرد صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط کمک کرده است، به جز نوآوری که اثری ناچیز و کمتر دارد [۲۶].
 - گالبرت و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد شرکت‌های ایتالیایی به بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد شرکت و تأثیر دو متغیر تعدیل‌کننده (راهبرد تمایز و حداقل هزینه) بر این رابطه می‌پردازد. نتایج به دست آمده به شرح زیر می‌باشد: جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت تأثیر مثبتی دارد. راهبرد تمایز بر این رابطه تأثیر مثبتی دارد و راهبرد هزینه کم تأثیر منفی بر رابطه دارد [۱۲].
 - یون و همکاران (۲۰۱۸) به نقش جهت‌گیری کارآفرینی بین‌المللی در بین‌المللی‌سازی موفق از منظر قابلیت شبکه پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینی بین‌المللی بر عملکرد بین‌المللی تأثیر بسزایی دارد. علاوه بر این، هرچه شبکه‌های کوچک‌تر با سایر ذی‌نفعان مانند دانشگاه‌ها، صنایع و پارک‌های فناوری قوی‌تر باشد، عملکرد بین‌المللی آن‌ها بالاتر خواهد بود. با شبکه‌های قوی‌تر، کسب و کارهای مبتنی بر فناوری دسترسی آسان‌تری به فناوری‌های مفید و در نتیجه عملکرد بین‌المللی بهتری خواهند داشت [۳۵].
 - سوارز مندوزا و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با بررسی استراتژی‌های تمایز در عملکرد صادرات دریافته‌اند که با توجه به نتایج، راهبردهای تمایز یک راه موثر برای افزایش صادرات است. علاوه بر این نتایج نشان داد که تمایز محصول و کارکنان و تصویر بر عملکرد شرکت‌های صادراتی تأثیر مثبت دارند [۳۰].
- باتوجه به اینکه مطالعات انجام شده (داخلی و خارجی) بیشتر به بررسی جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد شرکت پرداخته‌اند و نقش متغیرهای جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل و جهت‌گیری رشد بین‌الملل به عنوان راهبردهای تمایز مغفول مانده است و این اولین شکاف پژوهش حاضر می‌باشد. افزون بر این، در مطالعات انجام شده در فوق، بیشتر به بررسی تک تک متغیرهای بر روی عملکرد شرکت پرداخته‌اند.
- مدل مفهومی پژوهش.** نمودار ۱ نشان‌دهنده مدل مفهومی پژوهش بر اساس مطالعات انجام گرفته در زمینه متغیرهای پژوهش می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش می‌توان فرضیه‌های زیر را پیشنهاد نمود:

۱. جهت‌گیری کارآفرینی پیشابند مثبت جهت‌گیری رشد بین‌المللی است.
۲. جهت‌گیری کارآفرینی پیشابند مثبت جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی است.

۳. جهت‌گیری رشد بین‌المللی پیشایند مثبت جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی است.
۴. جهت‌گیری کارآفرینی پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.
۵. جهت‌گیری رشد بین‌المللی پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.
۶. جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.

۳. روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف توسعه‌ای و از لحاظ روش جمع‌آوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی و در دسته تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد. برای انجام این پژوهش از رویکرد کمی و ابزار پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که به صورت حضوری توسط محقق بین اعضای نمونه آماری توزیع شده است. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های صادراتی شهر ارومیه می‌باشد که بر اساس استعلام از روابط عمومی سازمان صنایع، معادن و تجارت (صمت) شهر ارومیه ۳۴۹ شرکت اعلام شد. بر اساس جدول مورگان، تعداد ۱۸۵ شرکت به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. شایان ذکر است که با توجه به اینکه موضوع این پژوهش پیشایندهای راهبرد تمایز می‌باشد، لذا توزیع پرسشنامه فقط در بین مدیران ارشد این شرکت‌ها صورت گرفته است. جهت اطمینان از پایایی متغیرهای پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. هم‌چنان که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تمامی ضرایب به‌دست آمده برای متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده، لذا پایایی پرسشنامه مناسب است. جهت روایی صوری از نظر ۵ نفر از خبرگان (اساتید گروه مدیریت) بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام پذیرفت. در بخش آمار توصیفی از نرم افزار SPSS23 و در بخش آمار استنباطی از نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده شد.

جدول ۱. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	مدرک تحصیلی
مرد ۶۹٪	دیپلم ۱۱/۲۹
زن ۳۱٪	کاردانی ۱۶/۱۴
وضعیت تأهل	کارشناسی ۴۰/۳۳
مجرد ۲۱/۳۵	کارشناسی ارشد ۱۷/۷۲
متاهل ۷۹/۶۵	دکتری ۱۴/۵۲

بررسی آمار جمعیت‌شناسی نشان می‌دهد که ۶۹ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردان و ۳۱ درصد از پاسخ‌دهندگان را زنان تشکیل می‌دهند. مدارک تحصیلی پاسخ‌دهندگان شامل دکتری ۱۴/۵۲ درصد، کارشناسی ارشد ۱۷/۷۲ درصد، کارشناسی ۴۰/۳۳ درصد، کاردانی ۱۶/۱۴ درصد و دیپلم ۱۱/۲۹ درصد می‌باشد. افزون بر این، ۲۱/۳۵ درصد از پاسخگویان مجرد و ۷۹/۶۵ درصد نیز متاهل بودند. جهت بررسی مناسب بودن حجم نمونه برای تحلیل عاملی از معیار کفایت نمونه‌گیری کایزر، مایر و اولکین و آزمون بارتلت استفاده شد. بر اساس نتایج میزان معناداری کمتر از ۰/۰۵ و شاخص KMO ۰/۸۱۲ به‌دست آمده است و این مقدار برای این شاخص نشان می‌دهد که حجم نمونه از کفایت لازم برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی مناسب می‌باشد. جهت اندازه‌گیری تمام آیتم‌های پرسشنامه مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای از ۱ کاملاً مخالفم تا ۷ کاملاً موافقم اتخاذ شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده شد. مراحل اجرای مدل در مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو گام است: بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری. در گام اول مدل اندازه‌گیری از نظر روایی و پایایی و در گام دوم قابلیت‌های پیش‌بینی مدل و روابط بین سازه‌ها در مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی تایید روایی و پایایی مدل از معیار روایی همگرا و پایایی ترکیبی استفاده شد. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، پایایی ترکیبی تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۵ می‌باشد، که نشان از پایایی و روایی همگرای مناسب است.

جدول ۲. جدول ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۷۴۸	۰/۸۲۱	۰/۶۷۷
جهت‌گیری رشد بین‌الملل	۰/۹۰۱	۰/۹۰۵	۰/۶۰۳
جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل	۰/۸۱۱	۰/۸۴۴	۰/۵۸۸
راهبرد تمایز	۰/۷۲۵	۰/۷۹۸	۰/۶۸۰

در ادامه جهت بررسی همبستگی میان متغیرهای پنهان و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده از روش فورنل لارکر استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است مقادیر موجود بر روی قطر اصلی ماتریس از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگتر است. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای پنهان) در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر، از تعامل بیشتری با سازه‌های خود دارند. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

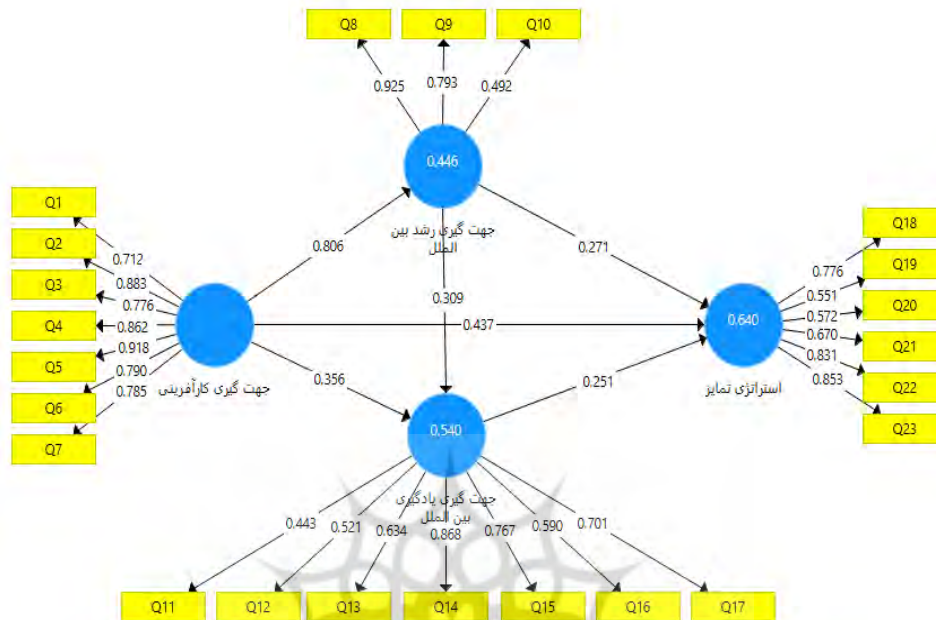
جدول ۳. روایی واگرا (روش فورنل لارکر)

متغیرها	جهت‌گیری کارآفرینی	جهت‌گیری رشد بین‌الملل	جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل	جهت‌گیری راهبرد تمایز
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۸۲۲			
جهت‌گیری رشد بین‌الملل	۰/۶۰۱	۰/۷۷۶		
جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل	۰/۶۳۷	۰/۵۱۸	۰/۷۶۶	
راهبرد تمایز	۰/۵۰۷	۰/۵۲۹	۰/۵۶۶	۰/۸۲۴

جدول ۴. بررسی برازش مدل ساختاری

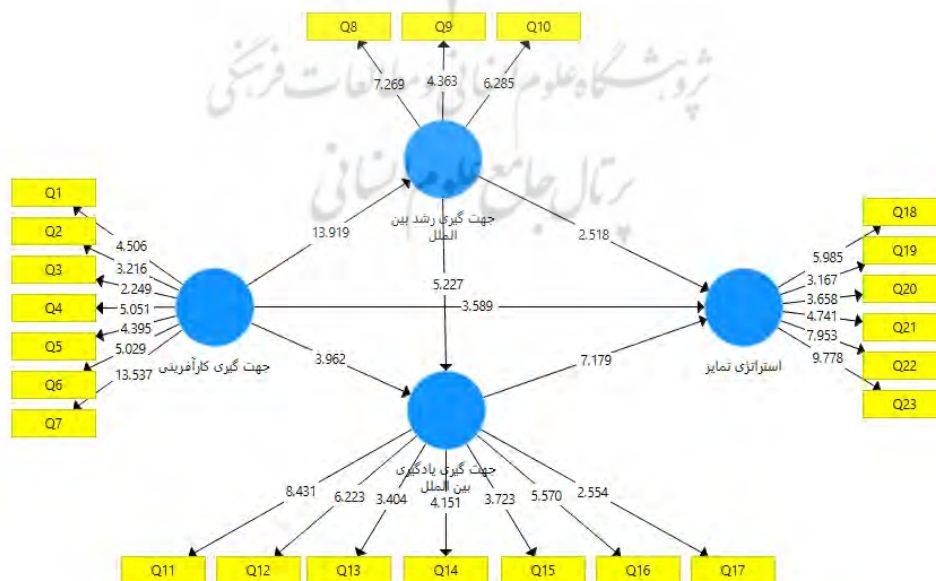
متغیرهای پنهان	اشتراک	R ²	Q ²
جهت‌گیری کارآفرینی	۰/۶۷۷	-	-
جهت‌گیری رشد بین‌الملل	۰/۶۰۳	۰/۴۴۶	۰/۳۹۸۵
جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل	۰/۵۸۸	۰/۵۴۰	۰/۴۲۱۵
راهبرد تمایز	۰/۶۸۰	۰/۶۴۰	۰/۵۶۴۰
(GOF) = ۰/۵۸۷			

با توجه به این که پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری در مرحله قبل مورد تأیید قرار گرفت. در این مرحله قابلیت پیش‌بینی مدل و روابط بین سازه‌ها در مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. لذا در این مرحله ضریب تعیین (R^2)، آزمون نیکویی برازش و آزمون فرضیه‌ها بررسی شد. مقادیر به‌دست آمده ضریب تعیین برای داده‌های جهت‌گیری رشد بین‌الملل، جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل و راهبرد تمایز به ترتیب ۰/۴۴۶، ۰/۵۴۰ و ۰/۶۴۰ می‌باشند. بنابراین تمامی مقادیر ضرایب تعیین در حد قوی برای برازش مدل ساختاری قرار گرفته است.



شکل ۲. ضریب مسیر مدل پژوهش

شکل ۲ خروجی نرم‌افزار را در حالت تخمین ضرایب مسیر و ضرایب تعیین (R^2) نشان می‌دهد. اعداد روی مسیرها نشان‌دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دایره برای متغیرهای درون‌زا؛ مقدار ضریب تعیین را نشان می‌دهد و اعداد روی فلش‌های متغیرهای پنهان، بیانگر بارهای عاملی است.



شکل ۳. آماره معنی‌داری مدل پژوهش

در شکل ۳، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌ها نشان‌دهنده مقادیر T-value می‌باشد. جهت آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مقادیر بزرگ‌تر و مساوی قدر مطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط مستقیم بین دو متغیر است. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	آماره معناداری	مسیر سازه
✓ تأیید	۰/۸۰۶	۱۳/۹۱۹	جهت‌گیری کارآفرینی پیشایند مثبت جهت‌گیری رشد بین‌المللی است.
✓ تأیید	۰/۳۵۶	۳/۹۶۲	جهت‌گیری کارآفرینی پیشایند مثبت جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی است.
✓ تأیید	۰/۳۰۹	۵/۲۲۷	جهت‌گیری رشد بین‌الملل پیشایند مثبت یادگیری بین‌المللی است.
✓ تأیید	۰/۴۳۷	۳/۵۸۹	جهت‌گیری کارآفرینی پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.
✓ تأیید	۰/۲۷۱	۲/۵۱۸	جهت‌گیری رشد بین‌الملل پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.
✓ تأیید	۰/۲۵۱	۷/۱۷۹	جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی پیشایند مثبت راهبرد تمایز است.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر نشان دادن عوامل (پیشایندهای) تاثیرگذار بر راهبرد تمایز است. بر اساس بررسی این پیشایندها؛ شرکت‌های صادراتی می‌توانند از منابع و عوامل تولید بهتر استفاده کرده و وضعیت خود را بهبود بخشند. تحلیل فرضیه اول تاثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری کارآفرینی بر جهت‌گیری رشد بین‌المللی را نشان می‌دهد. با توجه به تغییرات سریع در محیط کسب و کار به ویژه در سطح بین‌الملل توجه به تغییرات و نیازهای جدید در جهت نفوذ در بازارهای بین‌الملل از جمله ضروریات هر شرکت می‌باشد. توجه به کارآفرینی باعث تحول و بهبود در فرآیندها، شیوه‌ها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری می‌شود که منجر به ورود جدید و افزایش سهم بازار می‌شود. این موضوع از انتخاب عمدی یا راهبردی یک تصمیم ناشی می‌شود، که در آن فرصت‌های ورود جدید را می‌توان با موفقیت از طریق اجرای هدفمند انجام داد. جهت‌گیری کارآفرینی برای تحول سازمانی و تجدید نظر در راهبردهای شرکت و همچنین تحقق فرصت‌های جدید بازار، که همگی از اهداف اساسی یک جهت‌گیری رشد قوی هستند پشتیبانی می‌کند. بنابراین، تایید این فرضیه نشان می‌دهد که شرکت‌هایی با جهت‌گیری کارآفرینی قوی به احتمال زیاد یک جهت‌گیری رشد بین‌المللی را توسعه خواهند داد. نتایج این فرضیه با مطالعه نایت و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد [۱۹].

تحلیل فرضیه دوم تاثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری کارآفرینی بر جهت‌گیری یادگیری بین‌الملل را نشان می‌دهد. شرکت‌ها از دانش برای کارآفرینی و نوآوری در ایجاد و بهبود کالاها و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در بازار و رسیدن به اهداف مورد نظر استفاده می‌کنند. از این نظر جهت‌گیری‌های کارآفرینی و یادگیری با هم می‌توانند مزایای موقعیتی را برای توسعه رویکردهای مناسب در بازارهای بین‌المللی ایجاد کرده و به شرکت‌ها در استفاده بهتر و کارا از منابع محدود در محیط‌های ناآشنا و خارجی کمک کند. نتایج این فرضیه با مطالعه بام و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد [۲].

تحلیل فرضیه سوم تاثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری رشد بین‌المللی بر جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی را تایید می‌کند. شرکت می‌بایستی یاد بگیرد که وارد بازارهای جدید شود. جهت‌گیری رشد بین‌الملل می‌تواند باعث ایجاد الگوهای ذهنی مشترک که منجر به تشویق و تسهیل یادگیری و استفاده از فناوری‌های جدید در رسیدن به اهداف بین‌المللی در نظر گرفته شده‌اند نیز مثر ثمر باشد. به عبارت دیگر، وجود و توجه ویژه به جهت‌گیری رشد بین‌الملل می‌بایستی محیطی را ایجاد کند که در آن از یادگیری بین‌المللی در شرکت‌های کوچک و متوسط، حمایت و پشتیبانی شود. جهت‌گیری رشد بین‌المللی می‌تواند همچنین اهداف یادگیری بین‌المللی شرکت را در شرایطی که مدیران از دانش کافی در بازارهای خارجی برخوردار نیستند هم مفید باشد و آن‌ها را هدایت کند. نتایج این فرضیه با مطالعه دی کلرک و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد [۹].

تحلیل فرضیه چهارم تاثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری کارآفرینی بر راهبرد تمایز را تایید می‌کند. جهت‌گیری کارآفرینی بر نوآوری، فعالیت‌های پیشگیرانه و ریسک‌جویانه شرکت‌ها جهت توسعه راهبردها و سایر رویکردهای در نظر گرفته شده در حمایت از اهداف مورد نظر و رسیدن به عملکرد مورد نظر اشاره دارد. داشتن موضع مبتکرانه و پیشگیرانه فعال در راستای فرصت‌های جدید بازار به ویژه با طراحی راهبردهای مرتبط با اهداف شرکت از جمله ضروریات می‌باشد. علاوه بر این مزیت‌ها زمانی ایجاد می‌شوند که بازارهای موجود در نتیجه معرفی کالاهای

جدید یا متمایز دچار اختلال می‌شوند و این امر باعث توجه به راهبرد تمایز در شرکت می‌شود. نتایج این فرضیه با مطالعه دس و لامپکین (۲۰۰۵) مطابقت دارد [۱۰].

تحلیل فرضیه پنجم تاثیر مثبت و معنادار رشد بین‌المللی بر راهبرد تمایز را نشان می‌دهد. توسعه فعالیت‌های شرکت به معنای گسترش فعالیت‌های شرکت به خارج از مرزها می‌باشد. اهمیت جهت‌گیری رشد بین‌المللی به ویژه در شرکت‌های کوچک، متوسط و جوان که دارای منابع کم و محدود می‌باشند محسوس‌تر است. لذا در جهت رشد و ورود به بازارهای خارجی و استفاده از فرصت‌ها گسترش فعالیت‌ها با تولید محصولات متمایز می‌تواند به مقدار زیادی به شرکت‌ها کمک کند. لذا شرکت‌های کوچک و متوسط صادرکننده با یک استراتژی قوی جهت‌گیری رشد بین‌الملل برای ورود به بازارهای خارجی می‌بایستی به اتخاذ و به‌کارگیری استراتژی تمایز توجه داشته باشند. نتایج این فرضیه با مطالعه نایت و گاوگیل (۲۰۰۵) مطابقت دارد [۱۸].

تحلیل فرضیه ششم تاثیر مثبت و معنادار جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی بر راهبرد تمایز را نشان می‌دهد. راهبرد جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی کاربرد و قابلیت نظریات سنتی در توسعه روش‌ها و فنون جدید ارائه خدمت در شرکت‌ها را به چالش کشیده است. یادگیری بین‌المللی به طور اساسی و خاص انگیزه سازگاری و تطابق برنامه‌ریزی عملیاتی و تولیدی شرکت را با بازارهای خارجی تقویت می‌کند. یادگیری بین‌المللی از طریق درک بهتر محیط خارجی از راهبردهای توسعه کسب و کار حمایت و پشتیبانی می‌کند. به علاوه کسب دانش و آگاهی از نیازهای مصرف‌کننده و کانال‌های توزیع می‌تواند زمینه شناسایی کالاها و خدمات منحصر به فرد در صنعت را ممکن سازد. نتایج این فرضیه با مطالعه سناتوس و همکاران (۲۰۱۲) مطابقت دارد [۲۷].

با توجه به تایید جهت‌گیری کارآفرینی پیشاینده مثبت جهت‌گیری رشد بین‌المللی است، پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صادراتی در شهرستان ارومیه از طریق یافتن راه‌های خلاقه در زمینه ورود به بازارهای بین‌المللی و مدیریت خطرات موجود در بازارها و شرایط رقابتی در مسیر ورود به بازارهای خارجی بهتر عمل نموده و زمینه رشد بین‌المللی شرکت را فراهم کنند. با توجه به تایید جهت‌گیری کارآفرینی پیشاینده مثبت جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صادراتی در شهرستان ارومیه با فراهم نمودن بستر لازم در استفاده از روش‌های خلاقانه در فرهنگ یادگیری، برنامه‌های آموزشی و طرح‌های تشویقی به‌نحو کاراتری از منابع و امکانات استفاده کرده و به این صورت بهتر با شرایط بازار خارجی خود را سازگار کنند. با توجه به تایید جهت‌گیری رشد بین‌المللی پیشاینده مثبت جهت‌گیری یادگیری بین‌المللی پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صادراتی در شهرستان ارومیه در جهت رشد فعالیت‌های شرکت در بازارهای بین‌المللی، محیط بازارهای خارجی را به‌درستی تحلیل نموده، اطلاعات بازارها را جمع‌آوری و تحلیل کنند تا از این طریق شناخت بهتری در مورد ترجیح‌های مشتری، توزیع، قیمت‌گذاری، ارتباطات، رقابت از بازارهای هدف خود داشته باشند. با توجه به تایید جهت‌گیری کارآفرینی پیشاینده مثبت راهبرد تمایز پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صادراتی در شهرستان ارومیه با تولید محصولات تخصصی دارای ویژگی‌های فناوری جدید متناسب با بازارهای خارجی هدف بتوانند محصولات خود را متمایز از محصولات رقیباً نموده و از این طریق به نحو بهتری در آن بازارها نفوذ داشته باشند. با توجه به تایید جهت‌گیری رشد بین‌المللی پیشاینده مثبت راهبرد تمایز پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صادراتی در شهرستان ارومیه در جهت رشد فعالیت‌های شرکت در بازارهای بین‌المللی با اتخاذ راهبرد مناسب فاکتورهای موثر در بازارهای خارجی را به‌درستی تحلیل نموده تا از طریق آن با شناخت بهتر بازار خارجی بتوانند محصولی متمایز از رقیباً تولید کرده و نیازهای بازار خارجی را بهتر از رقیباً برآورده نمایند.

منابع

1. Bahmani, A., & Aslani, F. (2021). *Investigating the Effect of Entrepreneurial Orientation on Entrepreneurial Intention of Small and Medium Agricultural Businesses: The Mediating Role of Psychological Capital (Case Study: Paddy Farmers in Noor City)*. 8 (16) :78-85. (in persain). Doi: 20.1001.1.25383426.1400.8.16.9.8.
2. Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A typology of international new ventures: Empirical evidence from high-technology industries. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 305–330. doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2011.00328.x.
3. Brakhas, H., HemmatiNezhad, M., & Benar, N. (2020). Applying the mediating role of differentiation strategy in promoting the business performance of sports clubs. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(44), 79-99. (in persain). Doi: 20.1001.1.22286853.1399.11.44.5.0.
4. Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1161-1187. doi/abs/10.1111/etap.12101?journalCode=etpb.
5. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6.
6. Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200002)21:2<127::AID-SMJ75>3.0.CO;2-1.
7. Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46(1), 3-16. article/10.1057/jibs.2014.62.
8. De Clercq, D., Sapienza, H., Yavuz, R., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 143–165. doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.003.
9. Dess, G., & Lumpkin, G. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156. doi/abs/10.5465/AME.2005.15841975.
10. Eshima, Y., & Anderson, B. S. (2017). Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 38(3), 770-779. doi/abs/10.1002/smj.2532.
11. Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B., & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: The moderating role of competitive strategy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0457.
12. Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of management Journal*, 43(3), 342-361. doi/abs/10.5465/1556399.
13. Gerbing, D., & Anderson, J. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192 doi.org/10.1177/002224378802500207.
14. Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International marketing review*. 31(5), 477–505. doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246.
15. Kazemi, A, Rusta, A., and Noami, A (1400). Ethical practices in entrepreneurship and export learning orientation. *Ethical researches*, year 12, number 1 (45 series). (in persian).
16. Kiss, A. N., Danis, W. M., & Cavusgil, S. T. (2012). International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 266-290. Doi.org/10.1016/j.jbusvnet.2011.09.004.
17. Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2005). Taxonomy of born global firms. *Management International Review*, 45(3), 15–35. https://www.jstor.org/stable/40836141.
18. Knight, G., Moen, Ø., & Madsen, T. K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2020.101740.
19. Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189. DOI:10.1007/s11187-009.9239-x.

20. Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312. doi:10.14254/2071-789X.2021/14-2/16.
21. Moen, Ø., Heggeseth, A. G., & Lome, O. (2016). The positive effect of motivation and international orientation on SME growth. *Journal of small business management*, 54(2), 659-678. DOI:10.1111/jsbm.12163.
22. OECD (2018). Fostering greater SME participation in a globally integrated economy. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development. www.oecd.org.
23. Porjabari Khamene., A.H. (2018). The effect of export market orientation on international trade performance with the mediating role of the company's innovation capability. *New research approaches in management and accounting*, period: 3, number: 17. (in persian). Article:421-1-10-20191026.
24. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
25. Robb, C., Kim, E. M., & Lee, J. W. (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Export Performance of Emerging Economies: A Multi-dimensional Approach. *Journal of International Trade & Commerce*, 16(3), 25-42. Doi.org/10.16980/jitc.16.3.202006.25.
26. Santos-Vijande, M., López-Sánchez, J., & Trespalacios, J. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.002.
27. Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., & Kabst, R. (2018). International entrepreneurship: A meta-analysis on the internationalization and performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 734-768. doi.org/10.1177/1042258718795346.
28. Shahdosti., M. & Karimi, S (2018). Investigating the relationship between entrepreneurial orientation and performance in the agricultural jihad organization of Hamadan province: the mediating role of organizational learning and learning orientation. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 5(3), 67-80. (in persian). Article_11453_80f0b91345ba5e2c882bcf6dbe051115.
29. Suárez Mendoza, G. E., Echeverría Jara, J. F., & Jiménez Boggio, D. J. (2017). Differentiation Strategies for the exporting Hass avocado (Persea Americana Mill) from Agrícola Agrícola Yotita SA company to Germany-2016. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/record/24148695_f1a6e88dc25d23f1d814e465e7e7d80e.
30. Talari, M., fallah, M., & hoseinkhani, M. (2021). Investigating the Role of Entrepreneurial Orientation in the Success of New Products Development of Knowledge-based Companies with an Emphasis on Ambidextrous Marketing. *New Marketing Research Journal*, 11(1), 157-178. (in persian). doi.org/10.22108/nmrj.2021.124800.2225.
31. Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306. Doi:10.1016/j.jwb.2007.04.004.
32. Wilson, G. A., & Perepelkin, J. (2022). Failure learning orientation, entrepreneurial orientation, and financial performance among US biotechnology firms. *Journal of Small Business Management*, 60(4), 786-804. doi.org/10.1080/00472778.2020.1816434.
33. WTO (2016). Levelling the trading field for SMEs. Geneva: World Trade Organization. www.wto.org.
34. Yoon, J., Kim, K. K., & Dedahanov, A. T. (2018). The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective. *Sustainability*, 10(6), 1709. doi.org/10.3390/su10061709.