



## The effect of differentiation competitive strategy on export performance with positional advantage

**Ali Hasanvand\***, Assistant Professor, Department of Economics, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

**Mohsen Arefnezhad**, Associate Professor, Department of Management, University of Lorestan, Khorramabad, Iran.

**Mohammad Jafari**, Associate Professor, Department of Economics, Research Institute of Oceanography and Atmospheric Sciences, Tehran, Iran.

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 15 November 2023

Revised: 4 February 2023

Accepted: 24 February 2023

#### Keywords

differentiation strategy,

Export performance,

Positional advantage.

#### Corresponding Author Email:

hasanvand.al@lu.ac.ir

### ABSTRACT

One of the success factors in export development is the existence of appropriate strategies and competitive advantages. The purpose of this research is to investigate the effect of differentiation competitive strategy on export performance with the mediating role of positional advantage with a case study in the stone mines of Lorestan province. The statistical population of the research includes 88 experts from companies active in the field of stone industry in Lorestan province. Based on Morgan's table, 66 of these experts were selected using simple random sampling and lottery, and a standard questionnaire was distributed among them. In relation to measuring the variable of competitive differentiation strategy, from the questionnaire of Morgan et al. (2004) and Olaka et al. (2000), for measuring export performance from the questionnaire of Jonathan et al. (2005) and for measuring the variable of positional advantage from the questionnaire of Morgan et al. (2004) used. Structural equation modeling method and PLS software were used to check and test the model. The results showed that competitive differentiation strategy has a positive and significant effect on export performance ( $\beta=0.685$ ) and positional advantage ( $\beta=0.549$ ). Also, locational advantage has a positive and significant effect on export performance ( $\beta=0.742$ ). Also, the results showed that the competitive strategy of differentiation through positional advantage has a positive and significant effect on export performance ( $\beta=0.395$ ).

### How to cite this article:

Hasanvand, A., Arefnezhad, M., Jafari, M. (2024). The effect of differentiation competitive strategy on export performance with positional advantage. *Journal of Business Administration Researches*, 35(16), 1-18. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/JBAR.2024.20867.4377>



©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

Export is one of the most important factors in the development of the country's economy, which provides foreign exchange resources. One of the success factors in export development is the existence of suitable strategies and competitive advantages. In today's world, export development is not only limited to increasing foreign exchange income through the export of goods and services, but it plays a more important role as a growth strategy and even economic development in the world. Export prosperity in each of the above areas can contribute significantly to the sustainable growth and development of countries. Entering international markets is the process of planning and managing our exchanges across national borders to meet the goals of individuals and organizations. Domestic and foreign markets have differences, among which environmental differences in political, economic and cultural fields can be mentioned. The differences in climate, natural environment, culture, resources and technology create different production and service needs. In order to survive in international markets, companies need to have an acceptable export performance; Because a weak export performance will not only lead to the loss of market share, but in the long run it will cause the organization's resources and investments made in this field to be wasted. Competitive strategies play a vital role in successful competition in the market, because they enable companies to search for an advantageous competitive position and ensure the profitability and sustainability of business in a particular industry. Therefore, adopting competitive strategies allows these companies to increase their export performance. According to what has been said, one of the most important factors affecting the export performance of companies, which has received much attention in management and marketing research, is the competitive strategies that companies use according to the resources and facilities they have., adopt; Therefore, in this research, according to the conceptual model of the research, the following hypotheses have been developed in order to investigate the effect of differentiation competitive strategy on export performance with the mediating role of positional advantage.

### Methodology

This research is practical in terms of method and nature, including descriptive-correlation research and in terms of purpose. The library method was used to collect information on the theoretical foundations and literature of the subject, and the field method with the help of a questionnaire was used to collect data. The statistical population of the research includes the experts of companies active in the field of stone industry in Lorestan province, whose size is 83 people, based on Morgan's table, 66 people were selected as the sample size, and using simple random sampling and lottery, questionnaire, among them was distributed Standard questionnaires have been used to collect information. In relation to measuring the competitive differentiation strategy variable, the questionnaire of Morgan et al. (2004) and Olaka et al. (2000) has been used. This questionnaire has 9 questions that include two marketing distinctions and product differentiation, to measure the export performance from the questionnaire of Jonathan et al. (2005) which includes 9 questions and to measure the positional advantage variable from the questionnaire of Morgan et al. It includes 7 questions and two dimensions of product and service. Structural equation modeling method and PLS software were used to check and test the model.

### Result and discussion

The results showed that differentiation strategies have a direct positive effect on export performance (regression coefficient 0.685), which leads us to conclude that stone companies by adopting a differentiation strategy based on product and service can improve their competitiveness and ability to access International markets as well as increase their export performance. Also, the results showed that the differentiation competitive strategy has a positive and significant effect on the positional advantage (regression coefficient, 0.549), the results also showed that the positional advantage has a positive and significant effect on export performance (regression coefficient, 0.742) and the positional advantage effect

It has a positive mediation on competitive strategies and export performance. Therefore, companies in the stone industry that have strengthened their positional advantage as a result of differentiation strategies increase their export performance.

### **Conclusion**

Based on the results of the research, if companies active in the field of stone industry want to achieve different and unique competitive advantages and create a strong international positional advantage, they should invest in unique resources and capabilities. According to the findings, differentiation strategies help stone companies to offer different products and services from their competitors, and they still need to invest in their positional advantages in international markets to overcome tough international competitors. Based on the results of the research, it is suggested that managers of stone industry companies should pay attention to competitive differentiation strategies on the one hand, and on the other hand, companies that have positional advantages in their fields of activity should improve their export performance in the markets( $\beta=0/395$ ).

**Keywords:** Differentiation Strategy, Sales Performance, Positional Advantage.



### تأثیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادرات با مزیت موقعیتی

علی حسنونند\*، استادیار گروه اقتصاد و حسابداری دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

محسن عارف نژاد، دانشیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

محمد جعفری، دانشیار گروه اقتصاد پژوهشگاه ملی اقیانوس شناسی و علوم جوی، تهران، ایران.

#### چکیده

از عوامل موفقیت در توسعه صادرات، وجود استراتژی‌های مناسب و مزیت‌های رقابتی است. هدف این تحقیق، بررسی تأثیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادرات با نقش میانجی مزیت موقعیتی با مطالعه موردی در معادن سنگ استان لرستان می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۸۸ کارشناس شرکت‌های فعال در حوزه صنعت سنگ استان لرستان است. بر اساس جدول مورگان، ۶۶ نفر از این کارشناسان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه استاندارد بین آن‌ها توزیع گردید. در رابطه با سنجش متغیر استراتژی رقابتی تمایز، از پرسشنامه مورگان و همکاران (۲۰۰۴) و اولاکا و همکاران (۲۰۰۰)، برای سنجش عملکرد صادراتی از پرسشنامه جاناتان و همکاران (۲۰۰۵) و برای سنجش متغیر مزیت موقعیتی از پرسشنامه مورگان و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شد. برای بررسی و آزمون مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج نشان داد استراتژی رقابتی تمایز تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد صادراتی ( $\beta=0/685$ ) و مزیت موقعیتی ( $\beta=0/549$ ) و مزیت موقعیتی هم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد ( $\beta=0/742$ ). همچنین، نتایج نشان داد که استراتژی رقابتی تمایز از طریق مزیت موقعیتی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد صادراتی دارد ( $\beta=0/395$ ).

#### اطلاعات مقاله

##### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۵

##### واژه‌های کلیدی

استراتژی تمایز،

عملکرد صادرات،

مزیت موقعیتی.

##### ایمیل نویسنده مسئول

hasanvand.al@lu.ac.ir

استناد به این مقاله: حسنونند، علی؛ عارف نژاد، محسن؛ جعفری، محمد؛ (۱۴۰۳). تأثیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادرات با مزیت موقعیتی.

کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۳۵(۱۶)، ۱-۱۸.

## ۱. مقدمه

در دنیای کنونی، صادرات نقش اساسی و تعیین کننده‌ای در استقلال و تعالی اقتصادی دارد. توسعه صادرات تنها به افزایش درآمد ارزی از طریق صادرات کالا و خدمات محدود نمی‌شود بلکه نقش مهم‌تری را به صورت یک استراتژی رشد و حتی توسعه اقتصادی در جهان به عهده دارد (فیض و شعبانی، ۱۳۹۷: ۹۵). بر این اساس، سیاست توسعه صادرات بخشی از سیاست بازرگانی خارجی کشورها را تشکیل می‌دهد و دستیابی به آن مورد نظر تمام کشورها است. در این راستا، چهار حوزه صنعت، تجارت، کشاورزی و خدمات به صورت حوزه‌های اصولی در جهت رقابت‌پذیری جهانی یاد می‌شود و بدون تردید، رونق صادراتی در هر یک از حوزه‌های فوق می‌تواند به رشد و توسعه پایدار کشورها کمک قابل توجهی کند (فرخ بخت فومنی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۵۴).

شرکت‌های مستقر در کشورهای در حال توسعه به طور هم‌زمان با دو چالش مواجه هستند: از یک سو، غلبه بر موانعی که در عرضه محصولات و خدمات خود در بازار داخلی با آن مواجه می‌شوند و مسأله چالش برانگیزتر، صادرات این محصولات و خدمات به بازارهای خارجی می‌باشد (اولاخ و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۴۵).

نکته مهم، آن است که شرکت‌ها برای بقا در بازارهای بین‌المللی نیازمند این هستند که عملکرد صادراتی قابل قبولی داشته باشند؛ زیرا عملکرد صادراتی ضعیف، نه تنها به از دست دادن سهم بازار منجر می‌شود بلکه در بلندمدت باعث هدر رفت منابع سازمان و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در این حوزه خواهد شد (خلید و بتی، ۲۰۱۵: ۴۹).

استراتژی‌های رقابتی نقش حیاتی در رقابت موفقیت آمیز در بازار ایفا می‌کنند، زیرا پرداختن به این استراتژی‌ها، شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا موقعیت رقابتی سودمند را جستجو کنند و سود و پایداری کسب و کار را در صنعت خاص تضمین کنند (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۰۵)؛ بنابراین، اتخاذ استراتژی‌های رقابتی به این شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا عملکرد صادراتی خود را افزایش دهند. بر این اساس، توانایی یک شرکت برای پیشرفت سریع و کافی مبتنی بر یک استراتژی رقابتی است که زیربنای حرکت‌های استراتژیک شرکت در دستیابی به رقابت برتر و عملکرد صادراتی است (فورر و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۵).

استراتژی‌های تمایز، مزیت‌های رقابتی مهمی را برای بین‌المللی کردن شرکت‌های کوچک و متوسط فراهم می‌کنند (نایت و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۵۰). در بازارهای رقابتی، مزیت موقعیتی منعکس کننده موقعیت شرکت در ارائه محصولات و خدمات رقابتی در مقابل رقبای خود است (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۶۲). مزیت‌های موقعیتی مستقیماً بر عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی تأثیر می‌گذارند. چرا که برتری نسبی ارزش پیشنهادی سرمایه‌گذاری، رفتار خرید مشتریان هدف و نتایج این رفتار را برای شرکت در بازار خارجی آن تعیین می‌کند (مورگان و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۶). از نظر دی و ونسلی<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) و هانت و مورگان<sup>۸</sup> (۱۹۹۵)، شرکت‌هایی که مزیت‌های موقعیتی را کسب می‌کنند، مجهز به عملکرد برتر هستند. برای مثال، با کاهش هزینه پیشنهاد ارائه شده در مقایسه با پیشنهادات رقبای، شرکت‌ها احتمالاً هم به حاشیه سود بالاتری دست می‌یابند و هم سودآوری خود را افزایش می‌دهند؛ بنابراین، مزیت موقعیتی به بهترین وجه به عنوان یک پیشینه‌ی بالقوه عملکرد در نظر گرفته می‌شود (هولت و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۰۷۲). ایران چهارمین تولیدکننده عمده سنگ جهان محسوب می‌شود، اما سهم صادرات از این میزان تولید بسیار اندک است. با وجود اینکه لرستان بعد از اصفهان به لحاظ میزان استخراج سنگ در رتبه دوم قرار دارد و سالانه حدود سه میلیون تن انواع سنگ تزئینی و ساختمانی از معادن این استان استخراج می‌شود و همچنین تولیدات سنگ آن ۲۲ درصد تولیدات کل کشور و سه درصد تولیدات جهانی است که بخشی از آن در استان، بخشی در بازارهای داخلی و حدود ۲۱۱ هزار تن آن در بازارهای کشورهای حوزه خلیج فارس، اروپا و کشورهای آسیای جنوب شرقی مصرف می‌شود اما بیشترین میزان صادرات سنگ این استان به صورت خام و توسط واسطه‌ها انجام می‌شود و این موضوع صنعت سنگ

1. Aulakh  
۲ Khalid & Bhatti  
۳ Porter  
4. Furrer  
۵ Knight

۶ Morgan  
۷ Day & Wensley  
۸ Hunt and Morgan  
۹ Hult

لرستان و وضعیت اشتغال استان را در مخاطره قرار داده است. برخی ضعف مدیریتی و برخی نیز فقدان استراتژی مناسب را از مهم‌ترین علل ضعف سنگ لرستان می‌دانند و به جایگاه واقعی خود در این صنعت نرسیده است. با توجه به آنچه گفته شد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها که بسیار در تحقیقات مدیریتی و بازاریابی مورد توجه قرار گرفته است، استراتژی‌های رقابتی می‌باشد که شرکت‌ها متناسب با منابع و امکاناتی که در اختیار دارند، اتخاذ می‌کنند (خاروب و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۲۷۹)

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**استراتژی رقابتی تمایز.** از دیدگاه پورتر (۱۹۸۵)، استراتژی رقابتی، به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه زاویه‌ی متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره‌گیرد. این زوایا عبارت‌اند از رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص. این سه دیدگاه، استراتژی‌های عمومی پورتر هستند. استراتژی‌هایی را که پورتر ارائه می‌کند نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه‌های کنترل و سیستم‌های انگیزشی دارد. شرکت‌های بزرگ‌تر که به منابع بیشتری دسترسی دارند از نظر رهبری در هزینه‌ها به رقابت می‌پردازند یا درصد بر می‌آیند محصولات و خدمات ویژه و متمایز از شرکت‌های رقیب عرضه نمایند، در حالی که اغلب شرکت‌های کوچک‌تر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می‌کنند. پورتر بر این نکته تأکید دارد که به هنگام به کارگیری این استراتژی‌ها برای ارزیابی (مشارکت در فرصت‌ها) به وسیله شرکت‌ها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه از شیوه مبتنی بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود. مشارکت در فرصت‌ها و منابع چنین امکانی را به وجود می‌آورد که با استفاده از مزیت‌های رقابتی هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۶۹). استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز به دنبال مزیت رقابتی در طیف گسترده‌ای از بخش‌های صنعت هستند، در حالی که هدف استراتژی‌های تمرکز مزیت هزینه (تمرکز هزینه) یا تمایز (تمرکز تمایز) در یک بخش محدود است. در مورد خاص استراتژی تمایز، شرکت‌ها به دنبال منحصربه‌فرد بودن در صنعت خود در برخی از ابعاد هستند که به طور گسترده در بازار ارزش دارد. برای مثال، آن‌ها یک یا چند ویژگی را انتخاب می‌کنند که در کسب‌وکار اصلی خود مهم تلقی می‌شوند و توان خود را برای برآوردن آن نیازهای بازار قرار می‌دهند. منطق استراتژی تمایز شرکت‌ها را ملزم می‌کند تا ویژگی‌هایی را انتخاب کنند که با ویژگی‌های رقیبشان متفاوت و منحصربه‌فرد باشد (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۷۲).

**عملکرد.** عملکرد، از مهم‌ترین مفاهیم مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. از دیدگاه محققان، عملکرد مفهوم گسترده‌ای است که آنچه را سازمان تولید می‌کند و نیز حوزه‌هایی را که با آن‌ها در تعامل است دربر می‌گیرد (حدادیان و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۵۴). عملکرد، مقایسه نتایج واقعی و اهداف از پیش تعیین شده است که از آن به منظور سنجش کارایی و اثربخشی نحوه استفاده سازمان از منابع و برآوردن نیازهای مشتری جهت رسیدن به استانداردهای مورد نظر سازمان استفاده می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۲). همچنین می‌توان عملکرد را ترکیب گسترده‌ای از نتایج ناملموس و نتایج ملموس نظیر نتایج مالی و اقتصادی دانست اما به طور کلی در خصوص متغیرها و شاخص‌های عملکرد هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب‌نظران وجود ندارد و اغلب شاخص‌های عملکرد به دو دسته ذهنی و عینی قابل تقسیم هستند. شاخص‌های عینی عملکرد شاخص‌هایی هستند که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی اندازه‌گیری می‌شود و شاخص‌های ذهنی عملکرد بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد (طالقانی و مهدی زاده، ۱۳۹۵: ۳۶۵).

**عملکرد صادراتی.** عملکرد صادراتی مفهوم چند وجهی است و از شاخص‌های متعددی برای اندازه‌گیری آن استفاده می‌کنند (چن و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۲۸؛ ریباو و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۱۶؛ سوسا، ۲۰۰۴: ۱۶). علاقه فزاینده‌ای به مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکرد صادرات وجود دارد که در میان آن‌ها می‌توان به شاخص‌های عینی و ذهنی و تمایز بین شاخص‌های اقتصادی و استراتژیک اشاره کرد (نویا و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۶). شاخص‌های عینی مربوط به نسبت‌های مالی و اقدامات

۱ Kharub

۵ Ribau

۲ Hadadian

۶ Sousa

۳ Lee

۷ Navaia

۴ Chen

اقتصادی و غیراقتصادی بازارهای صادراتی است. شاخص‌های ذهنی تصمیمات مدیریتی و استراتژی‌های توسعه صادرات را در برمی‌گیرند مانند شاخص‌های بازار، رقابت‌پذیری و شاخص فناوری، اهداف عملکرد و معیارهای عمومی ذهنی (ریباو و همکاران ۲۰۱۷: ۲۳۴). در این زمینه، رویکرد زو و استن (۱۹۹۸) به دلیل استفاده از شاخص‌های عینی مانند نسبت‌های مالی و شاخص‌های ذهنی مانند شاخص فناوری و اهداف عملکرد که شامل عملکرد صادرات و مصرف‌کننده است قابل توجه است اما اولاً و همکاران (۲۰۰۰) شاخص‌ها را به عینی و ذهنی تقسیم نمی‌کنند، آن‌ها رشد فروش سهم بازار، موقعیت رقابتی و سود را به عنوان معیارهای عملکرد صادرات در نظر می‌گیرند. عملکرد صادراتی میزان دستیابی صادرکننده به اهداف استراتژیک و مالی را اندازه‌گیری می‌کند. معمولاً عملکرد صادراتی بر اساس نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت حاصل از فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم در بازارهای خارجی تشریح می‌شود. عملکرد صادراتی تعیین‌کننده تصمیم‌گیری در میدان‌های جهانی است. اگرچه تحقیقات زیادی در مورد عملکرد صادراتی وجود دارد، اما هنوز هم ابهام زیادی در مفهوم سازی و اندازه‌گیری عملکرد در بازارهای صادراتی وجود دارد (رامبوکاس و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۹). به نظر هولت و همکاران (۲۰۰۸) ارزیابی عملکرد صادراتی باید بر اساس استانداردهای اساسی شامل رفاه مالی (عملکرد اقتصادی)، مزیت‌های عملیاتی (مهارت و دانش، کارایی، نوآوری، بهره‌وری) و اثربخشی کلی بازار (شهرت برند، رضایت مشتری، رقابت‌پذیری) صورت گیرد. متداول‌ترین سنج‌های مالی عملکرد صادراتی عبارت‌اند از: سطح فروش صادراتی، شدت صادرات و سودآوری صادرات. دو راه اصلی برای عملیاتی کردن یا سنجش عملکرد صادراتی وجود دارد: اقتصادی شامل اندازه‌گیری فروش‌ها، سودها و سهم از بازار و غیراقتصادی که مرتبط است با محصول، بازار، عناصر مربوط به تجربه و غیره (تاری و عبدلی، ۱۳۹۹: ۹۲).

**مزیت موقعیتی.** در بازارهای رقابتی، مزیت موقعیتی منعکس‌کننده موقعیت شرکت در ارائه محصولات و خدمات رقابتی در مقابل رقبای خود است (پورتر، ۱۹۸۵: ۱۷۲). از نظر مارتین و همکاران (۲۰۱۷) مزیت موقعیتی یک شرکت، نتیجه اجرای برنامه‌های استراتژیک رقابتی مبتنی بر تمایز محصول یا خدمات و رهبری هزینه است. آن‌ها با تجزیه مزیت رقابتی به رهبری مبتنی بر هزینه، استراتژی‌های تمایز و مزیت موقعیتی چنین استدلال می‌کنند که شرکت‌ها باید به جای تمرکز صرف بر شایستگی‌های بازاریابی، بر ایجاد شایستگی‌های بازاریابی متمرکز شوند که با رهبری مبتنی بر هزینه اتخاذ شده، استراتژی تمایز آن‌ها یا مزیت موقعیتی آن‌ها مطابقت داشته باشد. این شرکت‌ها برای بهبود عملکرد صادراتی خود به مزیت‌های موقعیتی نیاز دارند که تنها با ترکیب شایستگی‌های بازاریابی با استراتژی رقابتی برای ایجاد مزیت موقعیتی به آن دست می‌یابند. مطالعات نشان می‌دهد عملکرد صادرات به شدت با انتخاب‌های بازار رقابتی یا موقعیتی استراتژیک شرکت‌ها مرتبط است (مورگان و همکاران، ۲۰۰۴: ۶). استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد صادرات از طریق مزیت موقعیتی شرکت تأثیر می‌گذارند (کسکین و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۲۴۵؛ لادو و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۷۵؛ مارتین و همکاران، ۲۰۱۷: ۵۳۱؛ مورگان و همکاران، ۲۰۰۴: ۹۵). علاوه بر این ویژگی‌های شرکت، صنعت و استراتژی‌های شرکت است که به توضیح عملکرد صادراتی شرکت در بازارهای نوظهور کمک می‌کند (اولاخ و همکاران، ۲۰۰۰: ۳۴۶؛ لادو و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۸۱).

در راستای موضوع مورد پژوهش، مطالعاتی صورت گرفته است که در ادامه به یافته‌های برخی از آن‌ها اشاره شده است: احمدفرد و همکاران (۱۴۰۲) در بررسی تأثیر استراتژی‌های رقابتی بر توسعه عملکرد صادراتی فرآورده‌های گوشتی شهر تهران نشان داد که استراتژی کاهش هزینه به میزان ۰/۴۳ و استراتژی تمایز به میزان ۰/۶۶ بر توسعه عملکرد صادراتی موثر می‌باشند. محققین در این تحقیق از مدل پورتر و با استفاده از نرم‌افزار PLS به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداختند.

فلاح و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی نقش میانجی‌گری استراتژی تمایز و استراتژی رهبری هزینه در تأثیر استانداردسازی بر عملکرد صادرات (مطالعه موردی: شرکت‌های صادراتی خشکبار در شهر مشهد) با روش رگرسیون چند متغیره و از طریق نرم‌افزارهای SPSS و PLS نشان دادند که استانداردسازی بر استراتژی رهبری هزینه ( $\beta=0.740$ ) و استراتژی تمایز ( $\beta=0.790$ ) شرکت‌های صادراتی خشکبار شهر مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد. استانداردسازی بر عملکرد صادرات شرکت‌های صادراتی خشکبار شهر مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد. استراتژی رهبری هزینه ( $\beta=0.860$ ) و

۱ Zou &

۲ Rambocas

۳ Hult

۴ Keskin

5. Lado

6. Martin

7. Morgan

استراتژی تمایز ( $\beta=0.820$ ) بر عملکرد صادرات شرکت‌های صادراتی خشکبار شهر مشهد تأثیر مثبت و معنادار دارد. استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز بین عملکرد صادرات و استانداردهای صادراتی خشکبار شهر مشهد را میانجی‌گری می‌کند ( $\beta=0.890$ ).

سالار و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های صادرکننده مرکبات در استان مازندران پرداختند. برای سنجش متغیر مستقل استراتژی‌های بازاریابی از پرسشنامه زمانی ۱۳۹۲ و برای سنجش متغیر وابسته عملکرد صادراتی از پرسشنامه زو و همکاران ۱۹۹۵ استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های آن‌ها حاکی از آن است که استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد صادراتی تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین از میان ابعاد استراتژی‌های بازاریابی به ترتیب استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز، استراتژی تنوع و استراتژی تمایز بیشترین تأثیر را بر عملکرد صادراتی دارند. نتایج تحقیق تونی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان تأثیر استراتژی متمایزسازی بازاریابی صادراتی بر عملکرد صادرات فروش در صنایع غذایی که با توجه به فاصله‌ای بودن مقیاس‌های اندازه‌گیری از رگرسیون خطی استفاده شده است، نشان داد استراتژی متمایزسازی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است و با افزایش استراتژی متمایزسازی میزان عملکرد صادرات افزایش پیدا خواهد کرد ( $\beta=0.351$ ). یافته‌های پژوهش اسماعیلی شه‌میرزادی (۱۳۹۲) که به بررسی تأثیر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران) پرداخته است که با استفاده از پرسشنامه شامل طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و آزمون فریدمن بیانگر این است که تأثیر استراتژی رهبری هزینه نسبت به دو استراتژی تمایز و تمرکز بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بیشتر است. قره‌چه و همکاران (۱۳۹۰) به ارائه الگویی برای تعیین عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی بر اساس راهبرد رقابتی تمایز در صنعت کانی غیر فلزی پرداخته‌اند. محققین تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه را با استفاده از تکنیک‌های تحلیل عاملی و الگوسازی معادلات ساختاریافته انجام داده‌اند. در این تحقیق فقط الگوی به دست آمده بر اساس راهبرد تمایز بررسی شده است. بر اساس نتایج، از میان اجزای رویکرد مبتنی بر منابع، منابع رقابتی (تمایز) دارای بیشترین تأثیر (۴۰ درصد) بر عملکرد صادراتی است.

یافته‌های نوایا و همکاران (۲۰۲۳) در شناخت استراتژی تمایز و عملکرد صادرات در کشورهای نوظهور با نقش میانجی مزیت موقعیتی در بین شرکت‌های موزامبیکی نشان می‌دهد استراتژی‌های تمایز به طور مثبت بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارند ( $\beta=0.462$ ) و مزیت موقعیتی رابطه بین استراتژی تمایز و عملکرد صادرات را میانجی‌گری می‌کند ( $\beta=0.138$ ). برای تجزیه و تحلیل اطلاعات این تحقیق از رهیافت مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از الگوریتم حداقل مربعات جزئی بر اساس نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردیده است. یافته‌های پژوهش حسین و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی‌های تمایز چندگانه از طریق رهیافت مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از الگوریتم حداقل مربعات جزئی حاکی از وجود اثر میانجی‌گری استراتژی‌های تمایز محصول، مشتری و برند بین روابط جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد صادرات می‌باشد. نتایج پژوهش چن و نوانگ‌جامنونگ (۲۰۲۲) نشان داد که تمایز استراتژی محصول بر عملکرد صادرات تأثیر منفی می‌گذارد ( $\beta=-0.168$ ). همچنین تمایز قیمت، مکان و استراتژی ارتقاء اثر مثبت معناداری بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط صادراتی دارد ( $\beta=0.254$ ). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (رگرسیون خطی چندگانه) استفاده شد. نتایج تحقیقات کرسپو و همکاران (۲۰۲۰) و کسکین و همکاران (۲۰۲۱) نیز با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری وجود ارتباط مثبت بین استراتژی تمایز و عملکرد صادرات را تأیید می‌کنند. یافته‌های مارتین و همکاران (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که مزیت موقعیتی نقش میانجی مهمی در رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی دارد ( $\beta=0.580$ ). همچنین مزیت موقعیتی، رابطه بین استراتژی رقابتی و عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی را میانجی‌گری می‌کند ( $\beta=0.590$ ).



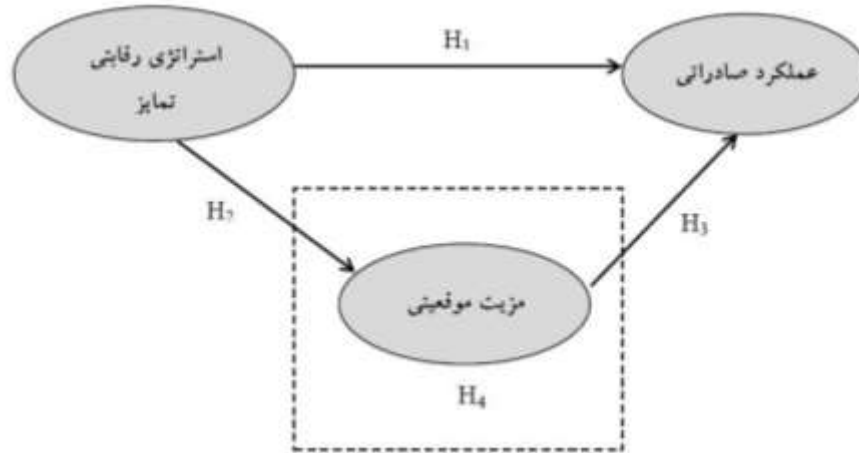
نتایج پژوهش اولاخ و همکاران (۲۰۰۰) که تاثیر استراتژی‌های صادراتی شرکت‌ها (تمایز، حمل و نقل پیشرو هزینه، استانداردسازی بازاریابی و تنوع صادرات) در اقتصادهای نوظهور را بر عملکرد صادراتی آن‌ها بررسی می‌کند حاکی از آن است که استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد صادرات در بازارهای کشورهای توسعه یافته اثر مثبتی دارد ( $\beta=0.230$ )؛ و استراتژی تمایز ارتباط مثبتی با عملکرد صادرات در بازارهای کشورهای در حال توسعه دارد ( $\beta=0.330$ ).

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| نویسنده(گان)                     | سال انتشار | موضوع  | نتایج   |
|----------------------------------|------------|--|---|
| احمدفرد و همکاران                | ۱۴۰۲       | بررسی تاثیر استراتژی‌های رقابتی بر توسعه عملکرد صادراتی فرآورده‌های گوشتی شهر تهران  | استراتژی کاهش هزینه به میزان ۰/۴۳ و استراتژی تمایز به میزان ۰/۶۶ بر توسعه عملکرد صادراتی موثر می‌باشند.   |
| فلاح و همکاران                   | ۱۴۰۱       | بررسی نقش میانجی‌گری استراتژی تمایز و استراتژی رهبری هزینه در تاثیر استانداردسازی بر عملکرد صادرات (مطالعه موردی: شرکت‌های صادراتی خشکبار در شهر مشهد) | استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز بین عملکرد صادرات و استانداردسازی شرکت‌های صادراتی خشکبار شهر مشهد را میانجی‌گری می‌کند.  |
| سالار و همکاران                  | ۱۳۹۵       | بررسی تاثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد شرکت‌های صادرکننده مرکبات در استان مازندران   | استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز، استراتژی تنوع و استراتژی تمایز بیشترین تاثیر را بر عملکرد صادراتی دارند.  |
| تونی و همکاران                   | ۱۳۹۵       | تاثیر استراتژی متمایزسازی بازاریابی صادراتی بر عملکرد صادرات فروش در صنایع غذایی   | استراتژی متمایزسازی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است و با افزایش استراتژی متمایزسازی میزان عملکرد صادرات افزایش پیدا خواهد کرد ( $\beta=0.351$ ).   |
| اسماعیلی شه‌میرزادی              | ۱۳۹۲       | بررسی تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران)                                       | تاثیر استراتژی رهبری هزینه نسبت به دو استراتژی تمایز و تمرکز بر افزایش صادرات محصولات پتروشیمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بیشتر است.   |
| قره‌چه و همکاران                 | ۱۳۹۰       | ارائه الگویی برای تعیین عوامل مؤثر بر عملکرد صادراتی بر اساس راهبرد رقابتی تمایز در صنعت کانی غیر فلزی   | از میان اجزای رویکرد مبتنی بر منابع، منابع رقابتی (تمایز) دارای بیشترین تأثیر (۴۰ درصد) بر عملکرد صادراتی است.  |
| پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور |            |  |   |
| نوایا و همکاران                  | ۲۰۲۳       | استراتژی تمایز و عملکرد صادرات در کشورهای نوظهور با نقش میانجی مزیت موقعیتی در بین شرکت‌های موزامبیکی  | می‌دهد استراتژی‌های تمایز به طور مثبت بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط تاثیر می‌گذارند و مزیت موقعیتی رابطه بین استراتژی تمایز و عملکرد صادرات را میانجی‌گری می‌کند.                           |
| حسین و همکاران                   | ۲۰۲۳       | جهت‌گیری کارآفرینی با عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی‌های تمایز چندگانه   | اثر میانجی‌گری استراتژی‌های تمایز محصول، مشتری و برند بین روابط جهت‌گیری کارآفرینی و عملکرد صادرات وجود دارد.   |
| چن و نوانگ‌جامونگ                | ۲۰۲۲       | تأثیر استراتژی بازاریابی متمایز بر عملکرد صادراتی شرکت‌های کوچک و متوسط  | تمایز استراتژی محصول بر عملکرد صادرات تأثیر منفی می‌گذارد.  |
| کسکین و همکاران                  | ۲۰۲۱       | تأثیر هم‌زمان قابلیت‌های شرکت و استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد صادرات: نقش مزیت‌های رقابتی و شدت رقابت  | بین استراتژی تمایز و عملکرد صادرات را تأیید می‌کنند.  |
| کرسپو و همکاران                  | (۲۰۲۰)     | استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سرمایه‌گذاری‌های جدید بین‌المللی: بررسی اثرات تعدیل‌کننده مدت زمان و آماده‌سازی بین‌المللی                                | بین استراتژی تمایز و عملکرد صادرات را تأیید می‌کنند.  |
| مارتین و همکاران                 | ۲۰۱۶       | قابلیت‌های بازاریابی، مزیت موقعیت و عملکرد شرکت‌های جهانی متولد شده: تأثیر احتمالی نوآوری دوسویه   | مزیت موقعیتی نقش میانجی مهمی در رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی دارد. همچنین مزیت موقعیتی، رابطه بین استراتژی رقابتی و عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی را میانجی‌گری می‌کند. |
| اولاخ و همکاران                  | ۲۰۰۰       | تاثیر استراتژی‌های صادراتی شرکت‌ها (تمایز، حمل و نقل پیشرو هزینه، استانداردسازی بازاریابی و تنوع صادرات) در اقتصادهای نوظهور بر عملکرد صادراتی آن‌ها   | استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد صادرات در بازارهای کشورهای توسعه یافته اثر مثبتی دارد و استراتژی تمایز ارتباط مثبتی با عملکرد صادرات در بازارهای کشورهای در حال توسعه دارد.                            |

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به مدل تحقیق فرضیه‌های زیر تدوین شده است تا تأثیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادرات با نقش میانجی مزیت موقعیتی مورد بررسی قرار گیرد.



شکل ۱. مدل و فرضیه‌ها (منبع: نوایا و همکاران (۲۰۲۳))

- H<sub>1</sub>: استراتژی رقابتی تمایز تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد.
- H<sub>2</sub>: استراتژی رقابتی تمایز تاثیر مثبت و معناداری بر مزیت موقعیتی دارد.
- H<sub>3</sub>: مزیت موقعیتی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد.
- H<sub>4</sub>: استراتژی رقابتی تمایز از طریق مزیت موقعیتی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد.

این پژوهش، از نظر روش و ماهیت، از جمله تحقیقات توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی به کمک پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش کارشناسان شرکت‌های فعال در حوزه صنعت سنگ استان لرستان را شامل می‌شود که حجم آن‌ها ۸۳ نفر که بر اساس جدول مورگان ۶۶ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و قرعه‌کشی، پرسشنامه، بین آن‌ها توزیع گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده است. در رابطه با سنجش متغیر استراتژی رقابتی تمایز، از پرسشنامه مورگان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و اولاخ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال است که شامل دو تمایز بازاریابی و تمایز محصول می‌باشد، برای سنجش عملکرد صادراتی از پرسشنامه جاناتان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) که شامل هفت سؤال می‌باشد و برای سنجش مزیت موقعیتی از پرسشنامه مورگان و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) که شامل هفت سؤال و دو بعد محصول و خدمت است، استفاده گردید. برای آزمون پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی برای متغیرهای بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشد. برای بررسی و آزمون مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS و مدل انعکاسی استفاده می‌شود. این تکنیک امکان بررسی روابط متغیرهای پنهان و سنج‌ها (متغیرهای قابل مشاهده) را به صورت هم‌زمان فراهم می‌سازد. در این روش، برازش مدل پژوهش در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی با توجه به شاخص‌های مختص به خود، ارزیابی می‌گردد. محققین دلایل متعددی را برای استفاده از روش PLS ذکر

1. Navaia  
2. Morgan

3. Aulakh  
4. Jantunen

نموده‌اند. مهم‌ترین دلیل، برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکر شده است. دلیل بعدی داده‌های غیرنرمال است که محققین و پژوهشگران در برخی پژوهش‌ها با آن سر و کار دارند. حجم نمونه اندک بهترین دلیل استفاده از PLS است. نسل اول این تکنیک معادلات ساختاری که با نرم‌افزارهایی مانند لیزرل، AMOS و EQS اجر می‌شدند، نیاز به تعداد نمونه زیاد دارند در حالی که روش PLS توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم را دارا هست.

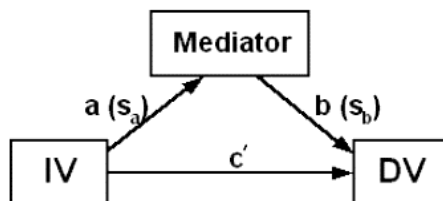
قبل از ارزیابی مدل اندازه‌گیری، در این تحقیق ابتدا قابلیت اطمینان (پایایی) برای شاخص‌های هر سازه (قابلیت اطمینان سازگاری درونی) بررسی می‌شود. برای روایی هر سازه از روایی واگرا و روایی همگرا<sup>۲</sup> استفاده شده است. برای قابلیت اطمینان (پایایی) سازگاری درونی از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اطمینان سازه (پایایی ترکیبی) برای مناسب بودن مدل اندازه‌گیری استفاده شد. در این تحقیق برای سنجش روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. برای بررسی روایی واگرا (اعتبار تشخیصی)<sup>۳</sup> از روش بارهای عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر<sup>۴</sup> استفاده شد. بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. در ارزیابی معیار فورنل-لارکر از ریشه مربع AVE های استفاده می‌شود. برای بررسی برازش مدل ساختاری با روش PLS در این مطالعه از ضرایب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده شده است.  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد.  $Q^2$  معیاری است که توسط استون و گیزر (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد.

برای برازش مدل در این تحقیق از شاخص GOF استفاده می‌شود. شاخص GOF در مدل PLS راه‌حلی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی مدل را بررسی می‌کند و این که آیا مدل آزمایش شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا خیر. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که  $GOF = 0.1$  میزان کم،  $GOF = 0.25$  مقدار متوسط و مقدار بزرگ  $GOF = 0.36$  برای سنجش اعتبار مدل‌های PLS به کار می‌رود (وتزلس، و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج برازش کلی مدل این تحقیق در جدول ۲ ارائه شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Avg}(\text{Communality}) \times \text{Avg}(R^2)}$$

تحلیل متغیر میانجی:

یک متغیر، زمانی یک میانجی در نظر گرفته می‌شود که تا حدی تأثیر متغیر مستقل (IV) بر متغیر وابسته (DV) را تحت تأثیر قرار دهد. به طور کلی، میانجی‌گری زمانی رخ می‌دهد که (۱) IV به طور قابل توجهی بر میانجی تأثیر گذارد، (۲) DV در صورت عدم حضور میانجی به طور قابل توجهی بر DV تأثیر گذارد (۳) میانجی اثر منحصر به فرد قابل توجهی بر DV دارد.



شکل ۲. اثر میانجی

منبع: یافته‌های پژوهش

برای بررسی میانجی بودن مزیت موقعیتی میان متغیر استراتژی رقابتی تمایز و عملکرد صادراتی از آزمون سوبل استفاده می‌شود. در آزمون سوبل، با تخمین خطای معیار  $ab$  و  $p$ -value و برآورد فاصله  $ab$  می‌توان اثر غیرمستقیم را فقط با یک

1. internal consistency reliability

2. convergent validity and discriminant validity

3. discriminant validity

4. Fornell-Larcker criterion

5. Wetzels., Schroder, and Van Oppen

آزمون بررسی کرد. از این رو در ابتدا ما نیاز به خطای معیار  $ab$  داریم. سه روش برای محاسبه خطای معیار  $ab$  وجود دارد که در عمل نتایج استفاده از همه این روش‌ها مشابه است (هایز و اسپارکو، ۲۰۱۳).

$$\text{Sobel} = \text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2)$$

$$\text{Aroian} = \text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 + sa^2 * sb^2)$$

$$\text{Goodman} = \text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2)$$

پس از برآورد خطای معیار اثر غیرمستقیم، فرضیه اثر غیرمستقیم می‌تواند به وسیله آن آزمون شود.

Sobel test equation

$$\text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2) \text{ z-value} = a * b /$$

Aroian test equation

$$\text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 + sa^2 * sb^2) \text{ z-value} = a * b /$$

Goodman test equation

$$\text{SQRT} (b^2 * sa^2 + a^2 * sb^2 - sa^2 * sb^2) \text{ z-value} = a * b /$$

در این مطالعه برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی، از روش VAF استفاده شد هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. با توجه به هیز و همکاران (۲۰۱۷)، اگر ارزش VAF بیش از ۸۰ درصد، نشان‌دهنده نقش میانجی کامل است، ارزش بین ۲۰ تا ۸۰ درصد، میانجی جزئی است و ارزش کمتر از ۲۰ درصد به این معنی است که نقش میانجیگری وجود ندارد.

## ۵. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق پرداخته شده است که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از نمونه آماری پژوهش نشان می‌دهد اکثر پاسخگویان دارای جنسیت مرد بوده، دارای سن بین ۵۰-۴۶ سال و نیز بیشتر پاسخگویان دارای تحصیلات مقطع کارشناسی بودند.

جدول ۲. فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

| جنسیت | تعداد | سن           | تحصیلات       | تعداد |
|-------|-------|--------------|---------------|-------|
| مرد   | ۵۲    | ۳۰ تا ۳۵     | کارشناسی      | ۳۴    |
| زن    | ۱۲    | ۳۶ تا ۴۰     | کارشناسی ارشد | ۲۳    |
|       |       | ۴۱ تا ۴۵     | دکتری         | ۹     |
|       |       | ۴۶ تا ۵۰     |               |       |
|       |       | بالای ۵۰ سال |               |       |

**مدل اندازه‌گیری.** با مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷۰، سازگاری درونی بالا است. همچنین قابلیت اطمینان سازه (پایایی ترکیبی) که بیشتر از ۰/۷۰ است لذا از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشد. همچنین بارهای عاملی برای گویه‌ها بیشتر از ۰/۴۰ بود که از نظر آماری معنادار (قابل قبول) هستند. روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد. مقدار همه AVE در این مطالعه بیشتر از ۰/۵۰ می‌باشد که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب می‌باشد. نتایج مربوط به پایایی و روایی همگرا در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج بررسی روایی و اگر بر اساس هر دو روش در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج روایی و پایایی

| متغیر                 | گویه | بارعاملی | p-value | AVE   | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|-----------------------|------|----------|---------|-------|---------------|---------------|
| استراتژی رقابتی تمایز |      |          |         | ۰/۷۱۲ | ۰/۸۳          | ۰/۸۷          |
| تمایز بازار           |      |          |         | ۰/۵۹۸ | ۰/۸۱          | ۰/۸۳          |
|                       | Q1   | ۰/۷۵۴    | **      |       |               |               |
|                       | Q2   | ۰/۷۷۸    | **      |       |               |               |
|                       | Q3   | ۰/۷۸۹    | **      |       |               |               |

| متغیر          | گویه               | بارعاملی | p-value | AVE   | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |    |       |      |      |
|----------------|--------------------|----------|---------|-------|---------------|---------------|----|-------|------|------|
| تمایز محصول    | Q4                 | ۰/۷      | **      | ۰/۵۲۶ | ۰/۷۹          | ۰/۸۱          |    |       |      |      |
|                | Q5                 | ۰/۷۳۳    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q6                 | ۰/۷۰۹    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q7                 | ۰/۷۳۹    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q8                 | ۰/۷۲۹    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q9                 | ۰/۷۴۱    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | مزیت موقعیتی محصول | Q10      | ۰/۷۵۴   |       |               |               | ** | ۰/۶۱۷ | ۰/۷۶ | ۰/۸۳ |
|                |                    | Q11      | ۰/۶۸۸   |       |               |               | ** | ۰/۵۳۳ | ۰/۷۸ | ۰/۸۱ |
|                |                    | Q12      | ۰/۷۴۸   |       |               |               | ** |       |      |      |
| خدمات          | Q13                | ۰/۷۴۳    | **      | ۰/۵۳۱ | ۰/۷۶          | ۰/۸۰          |    |       |      |      |
|                | Q14                | ۰/۷۲۱    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q15                | ۰/۶۸۸    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q16                | ۰/۷۶۳    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
| عملکرد صادراتی | Q17                | ۰/۷۱۴    | **      | ۰/۵۰۹ | ۰/۷۸          | ۰/۸۱          |    |       |      |      |
|                | Q18                | ۰/۷۰۹    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q19                | ۰/۷۳۸    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q20                | ۰/۶۸۴    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q21                | ۰/۷۰۶    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q22                | ۰/۷۲۳    | **      |       |               |               |    |       |      |      |
|                | Q23                | ۰/۷۱۹    | **      |       |               |               |    |       |      |      |

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۴. روایی و اگر با روش بارهای عاملی متقاطع

| تمایز بازار | تمایز محصول | محصول | خدمات | عملکرد صادراتی |       |
|-------------|-------------|-------|-------|----------------|-------|
| Q1          | ۰/۷۵۴       | ۰/۱۶۵ | ۰/۱۷۰ | ۰/۴۳۱          | ۰/۴۹۵ |
| Q2          | ۰/۷۷۸       | ۰/۲۲۴ | ۰/۴۰۸ | ۰/۳۲۴          | ۰/۰۴۸ |
| Q3          | ۰/۷۸۹       | ۰/۲۱۹ | ۰/۰۳۵ | ۰/۴۹۳          | ۰/۰۰۰ |
| Q4          | ۰/۳۲۴       | ۰/۷   | ۰/۰۵۱ | ۰/۳۱۷          | ۰/۲۷۰ |
| Q5          | ۰/۴۹۳       | ۰/۷۳۳ | ۰/۴۳۳ | ۰/۴۱۳          | ۰/۱۶۱ |
| Q6          | ۰/۳۱۷       | ۰/۷۰۹ | ۰/۲۱۳ | ۰/۵۱۲          | ۰/۱۲۰ |
| Q7          | ۰/۴۱۳       | ۰/۷۳۹ | ۰/۱۹۱ | ۰/۲۳۳          | ۰/۰۰۳ |
| Q8          | ۰/۱۵۸       | ۰/۷۲۹ | ۰/۴۳۹ | ۰/۳۹۸          | ۰/۳۴۲ |
| Q9          | ۰/۳۲۲       | ۰/۷۴۱ | ۰/۰۲۸ | ۰/۳۲۴          | ۰/۱۷۰ |
| Q10         | ۰/۲۳۸       | ۰/۲۷۹ | ۰/۷۵۴ | ۰/۲۳۳          | ۰/۰۲۲ |
| Q11         | ۰/۱۹۹       | ۰/۳۴۹ | ۰/۶۸۸ | ۰/۲۷۴          | ۰/۰۱۴ |
| Q12         | ۰/۲۴۸       | ۰/۲۲۶ | ۰/۷۴۸ | ۰/۱۴۳          | ۰/۲۹۴ |
| Q13         | ۰/۳۸۳       | ۰/۴۵۴ | ۰/۲۷۰ | ۰/۷۴۳          | ۰/۱۰۴ |
| Q14         | ۰/۱۰۳       | ۰/۱۹۶ | ۰/۱۶۱ | ۰/۷۲۱          | ۰/۳۰۹ |
| Q15         | ۰/۳۰۷       | ۰/۳۶۰ | ۰/۱۲۰ | ۰/۶۸۸          | ۰/۲۰۳ |
| Q16         | ۰/۲۸۹       | ۰/۲۶۵ | ۰/۰۰۳ | ۰/۷۶۳          | ۰/۲۹۴ |
| Q17         | ۰/۱۹۱       | ۰/۲۷۹ | ۰/۲۷۰ | ۰/۲۴۲          | ۰/۷۱۴ |
| Q18         | ۰/۲۸۹       | ۰/۳۴۹ | ۰/۱۶۱ | ۰/۳۵۸          | ۰/۷۰۹ |
| Q19         | ۰/۲۸۵       | ۰/۲۲۶ | ۰/۰۸۱ | ۰/۲۸۹          | ۰/۷۳۸ |
| Q20         | ۰/۲۰۲       | ۰/۳۵۲ | ۰/۲۰۳ | ۰/۲۸۵          | ۰/۶۸۴ |
| Q21         | ۰/۱۵۶       | ۰/۳۵۶ | ۰/۱۴۱ | ۰/۲۰۲          | ۰/۷۰۶ |

|     |       |       |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| Q22 | ۰/۲۳۸ | ۰/۳۱۰ | ۰/۰۱۰ | ۰/۲۸۹ | ۰/۷۲۳ |
| Q23 | ۰/۱۲۰ | ۰/۴۵۸ | ۰/۵۶۰ | ۰/۱۲۰ | ۰/۷۱۹ |

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۵. روایی واگرا با روش فرنل-لارکر

| تمایز بازار | تمایز محصول | محصول | خدمت  | عملکرد صادراتی |
|-------------|-------------|-------|-------|----------------|
| ۰/۷۷۴       |             |       |       |                |
|             | ۰/۷۲۵       |       |       |                |
|             |             | ۰/۷۳۰ |       |                |
|             |             |       | ۰/۷۲۹ |                |
|             |             |       |       | ۰/۷۱۳          |

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه تمام متغیرهای در این تحقیق در هر دو روش بارهای عاملی متقاطع و معیار فرنل-لارکر، اعتبار واگرا (اعتبار تشخیصی) سازه‌ها را تأیید کردند در نتیجه، مدل اندازه‌گیری در این تحقیق قابل اعتماد و معتبر می‌باشد. **مدل ساختاری.** نتایج اثرات مستقیم در شکل ۳ ارائه شده است. در این شکل واریانس، معناداری آماری و ضریب مسیر مشخص شد. علاوه بر این، مقدار  $R^2$  برای سازه‌های دورنی به مثابه شاخصی برای قدرت پیش‌بینی مدل است.

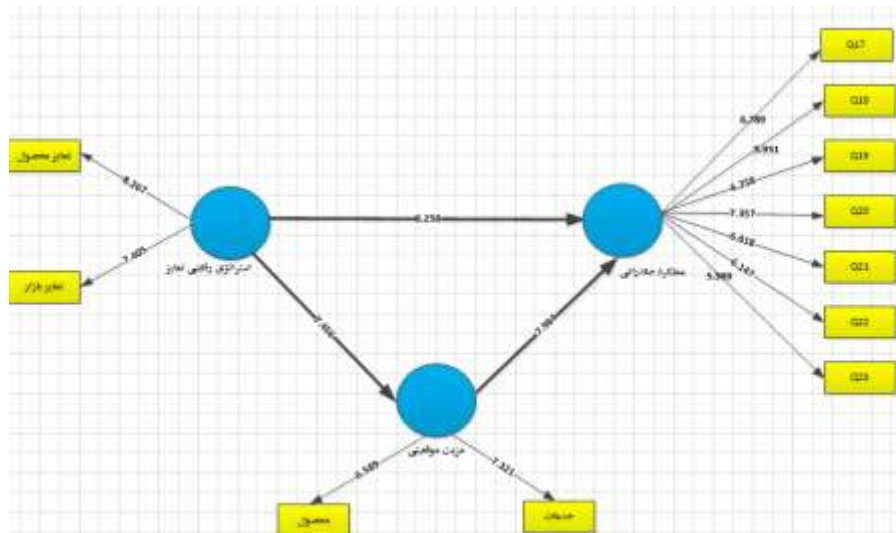
برآزش مدل ساختاری. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$

| عملکرد صادراتی | مزیت موقعیتی |
|----------------|--------------|
| $R^2$ ۰/۴۷     | ۰/۵۳         |
| $Q^2$ ۰/۲۹     | ۰/۳۲         |

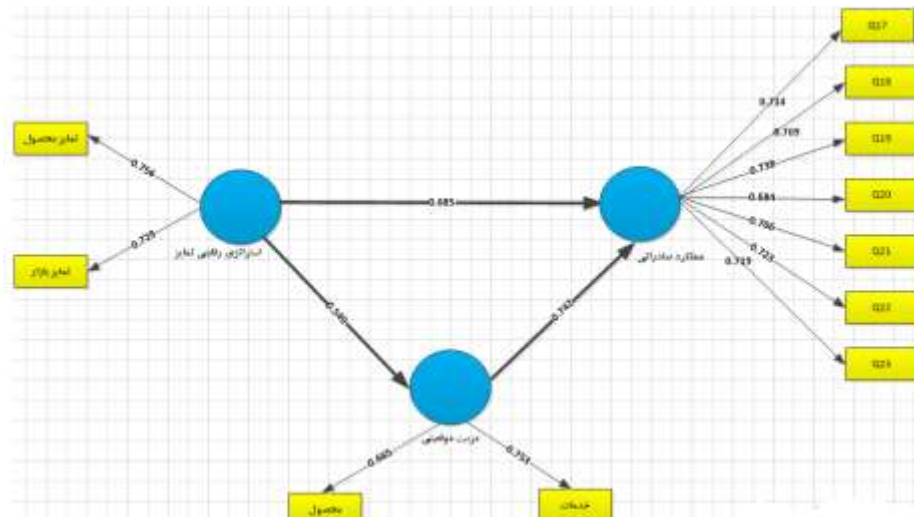
منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$ ، مدل ساختاری از برآزش و قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است. **بررسی مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه‌ها**



شکل ۳. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر آماره T برای فرضیه‌های تحقیق

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۴. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر P-value و ضرایب استاندارد فرضیه‌های تحقیق منبع: یافته‌های پژوهش

برازش کلی مدل. با توجه به مقدار GOF به میزان ۰/۵۷۹ برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. علاوه بر این با توجه به جدول مربوط ضرایب  $R^2$  معیاری برای بررسی برازش مدل ساختاری محسوب می‌شوند. ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است که مقادیر مطلوب دارد. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها مطابق جدول ۷ است.

جدول ۷. شاخص‌های کلی برازش مدل

| $R^2$ | Communalities | متغیر پنهان           |
|-------|---------------|-----------------------|
| -     | ۰/۷۳۱         | استراتژی رقابتی تمایز |
| ۰/۵۳۰ | ۰/۶۷۴         | مزیت موقعیتی          |
| ۰/۴۳۰ | ۰/۷۳۹         | عملکرد صادراتی        |
| ۰/۴۸۰ | ۰/۷۱۶         | میانگین               |
|       | ۰/۵۸۶         | GOF                   |

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۸. خلاصه آزمون فرضیه‌ها

| نتیجه آزمون | سطح معناداری | آماره T | ضریب مسیر | فرضیه‌ها  |
|-------------|--------------|---------|-----------|---|
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۰        | ۸/۲۵۸   | ۰/۶۸۵     | H1: استراتژی رقابتی تمایز تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد. |
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۰        | ۷/۴۵۶   | ۰/۵۴۹     | H2: استراتژی رقابتی تمایز تاثیر مثبت و معناداری بر مزیت موقعیتی دارد.   |
| تأیید فرضیه | ۰/۰۰۰        | ۷/۹۸۴   | ۰/۷۴۲     | H3: مزیت موقعیتی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد.          |

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی ال اس نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های اول، دوم و سوم تحقیق تأیید می‌شوند.

اثر میانجی. فرضیه H4: استراتژی رقابتی تمایز از طریق مزیت موقعیتی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد صادراتی دارد. در این تحقیق از آزمون سوبل برای بررسی اثر میانجی استفاده شد. در هر سه مورد، سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد و نقش میانجی مزیت موقعیتی میان متغیر استراتژی رقابتی تمایز و عملکرد صادراتی تأیید می‌شود. در این تحقیق محاسبه VAF به صورت زیر انجام شده است.

اثر غیرمستقیم استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادراتی از طریق مزیت موقعیتی:

$$0.549 * 0.742 = 0.407$$

اثر کل استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادراتی = اثر غیرمستقیم + اثر مستقیم

$$0.407 + 0.685 = 1.029$$

VAF = اثر غیرمستقیم تقسیم بر اثر کل

$$\frac{0.407}{1.029} = 0.395$$

در نتیجه، ۳۹/۵ درصد از اثر کل مسیر استراتژی رقابتی تمایز بر عملکرد صادراتی از طریق مزیت موقعیتی تبیین می‌شود و مزیت موقعیتی نقش متغیر میانجی جزئی دارد، در نتیجه فرضیه H4 هم تأیید می‌شود.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این تحقیق بررسی تأثیر استراتژی‌های تمایز بر عملکرد صادراتی شرکت‌های فعال در صنعت سنگ استان لرستان و تعیین تأثیر میانجی مزیت موقعیتی در این زمینه بود. نتایج نشان دهنده این بود که استراتژی‌های تمایز تأثیر مستقیم مثبتی بر عملکرد صادرات دارند و شرکت‌های سنگ با اتخاذ استراتژی تمایز مبتنی بر محصول و خدمات، می‌توانند رقابت‌پذیری و توانایی خود را برای دسترسی به بازارهای بین‌المللی و همچنین عملکرد صادراتی خود را افزایش دهند. همچنین مزیت موقعیتی اثر میانجی مثبتی بر استراتژی‌های رقابتی و عملکرد صادرات دارد؛ بنابراین، شرکت‌های صنعت سنگ که مزیت موقعیت خود را در نتیجه استراتژی‌های تمایز تقویت کرده‌اند، عملکرد صادرات خود را افزایش می‌دهند این نتایج تاییدکننده نتایج پژوهش مارتین و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد. بر این اساس استراتژی‌های تمایز شرکت‌ها صنعت سنگ در دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر تمایز مؤثر است و از عملکرد صادراتی شرکت‌ها حمایت می‌کند (کسکین و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس نتایج مورگان و همکاران (۲۰۰۴) شرکت‌ها از طریق پایداری مزیت‌های موقعیتی در نتیجه اجرای کارآمد و مؤثر مزیت استراتژیک تمایز، به عملکرد صادرات بالاتری دست می‌یابند. بر اساس این نتایج شرکت‌های فعال در حوزه صنعت سنگ اگر می‌خواهند به مزیت‌های رقابتی متفاوت و منحصربه‌فرد دست یابند و یک مزیت موقعیتی بین‌المللی قوی ایجاد کنند، باید روی منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد سرمایه‌گذاری کنند. بر اساس یافته‌ها، استراتژی‌های تمایز به شرکت‌های سنگ کمک می‌کند تا محصولات و خدماتی متفاوت با رقبای خود ارائه دهند و آن‌ها همچنان باید برای غلبه بر رقبای سرسخت بین‌المللی، روی مزیت‌های موقعیتی خود در بازارهای بین‌المللی سرمایه‌گذاری کنند. بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صنعت سنگ باید از یک سو به استراتژی‌های تمایز رقابتی اهمیت دهند و از سوی دیگر، باید شرکت‌ها که مزیت‌های موقعیتی در بخش‌های فعالیت خود داشته باشند تا عملکرد صادراتی خود را در بازارهای بین‌المللی افزایش دهند با توجه به تأثیر استراتژی رقابتی تمایز و هم چنین مزیت موقعیتی بر عملکرد صادراتی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- اتخاذ روش‌های بازاریابی جدید
- بهبود و ارتقای تبلیغات
- تلاش در راستای شناسایی برند در بازارهای صادراتی
- ارائه محصولات با کیفیت بالا
- ارائه و حفظ تصویری منحصربه‌فرد برای محصولات تولیدی
- متمایز ساختن محصولات و خدمات از محصولات و خدمات رقبا
- تحویل به موقع محصول به مشتری
- پاسخ سریع به سفارش‌های مشتری

به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی خود را در زمینه‌های زیر انجام دهند:

- طراحی مدل پیشایندهای توسعه صادرات بر اساس مزیت‌های رقابتی



- بررسی تاثیر محرک‌های اقتصادی بر توسعه صادرات
  - بررسی تاثیر استراتژی رقابتی تمایز بر افزایش بهره‌وری
- این پژوهش در صنعت سنگ استان لرستان انجام شده و جهت استفاده در صنایع دیگر ضروری است بازنگری شود.

## منابع

- Ahmadfard J., Abolhasanpour Chales M., Qolipour Jamnani F., & Kakai H. (2023). Investigating the impact of competitive strategies on the development of export performance of meat products in Tehran. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(24), 597-607. (In Persian) <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1901>
- Amooamooaha, E., & Yazdani, N. (2021). The Effect of Marketing Capabilities on the Performance of Export Companies Through Competitive Strategy and Positional Advantage with the Moderating Role of Mutual Innovation. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(45), 65-82. (In Persian). [Doi:20.1001.1.22286853.1400.12.45.4.8](https://doi.org/10.22286853.1400.12.45.4.8)
- Aulakh, P., M. Kotabe & H. Teegen (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-61. <https://doi.org/10.2307/1556399>.
- Boehe, D.M & L.B. Cruz (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91, 325-346. <https://www.jstor.org/stable/40929141>.
- Chen, J., C.M.P Sousa & X. He (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006–2014. *International Marketing Review* 33(5), 626–70. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>.
- Chen, Y. & C. Nuangjamnong, (2022). The Influence of Differentiated Marketing Strategy on the Export Performance of SMEs. *AU-HIU International Multidisciplinary Journal*, 2(1), 20-31. <https://orcid.org/0000-0002-6909-2690>
- Crespo, N.F., V.C Simões & M. Fontes (2020). Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. *BRQ Business Research Quarterly*, 23, 120–40. <https://doi.org/10.1177/234094442091633>.
- Esmaili Shahmirzadi, H. (2013). The Effect of Cost Leadership Strategy to Increase Exports of Petrochemical Products Case Study: National Petrochemical Company of Iran. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 2<sup>۸۳-۹۲</sup>, (Winter 2013). (In Persian)
- Faiz, Dawood, and Shabani, Atefeh. (2017). Investigating the effect of entrepreneurial orientation on the export ability of small and medium-sized companies with the mediation of organizational learning ability and innovation performance. *Business Strategies*, 25 (new period) (12), 93-108. (In Persian). [10.22070/cs.2019.15.12.93](https://doi.org/10.22070/cs.2019.15.12.93)
- Fallah, Mohsen, Vahidah Tabasi Lotfabadi and Ali Almasi Toosi Moghadam (1401). Investigating the mediating role of differentiation strategy and cost leadership strategy in the impact of standardization on export performance (case study: dry fruit export companies in Mashhad). *The 13th International Research Conference on Management, Economics and Development*. Budapest, Permanent Secretariat of the Event. (In Persian)
- Farokhbakht, A., Mirabi, V., Bazaie, G., & Amiran, H. (2019). The Necessity of Realizing a Macro Export Development Strategy: Investigating Iran's Tea Export Marketing Strategies. *International Relations Researches*, 8(4), 249-276. (In Persian)
- Furrer, O., D. Sudharshan, H. Thomas & M. Tereza Alexandre (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, 1( 1), 15–40. <https://doi.org/10.1108/17554250810909400>.
- Ghareche, M., Alamtabriz, A., & Karampour, A. (2011). Designing a Model for the Determinants of Export Performance Based on Differentiation Strategy in Non Metal Mineral industry; Resource \_ Based Approach. *Journal of Strategic Management Studies*, 2(6), 119-140. (In Persian). [20.1001.1.22286853.1390.2.6.6.2](https://doi.org/10.22286853.1390.2.6.6.2)
- Hadadian, A., M. Monazzami Borhani, M.A. Nekahi & Sh. Tolunia. (2014). Examining the role of knowledge management on organizational performance with considering mediating role of market orientation and innovation. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3( 4), 250-259.
- Hair, JR., L.M. Matthews, R.L. Matthews & M. Sarstedt (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *Int: J. Multivariate Data Analysis*, 1( 2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hayes A. F. & M. Scharkow (2013). The relative trustworthiness of popular inferential approaches to testing indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927. <https://doi.org/10.1177/0956797613480187>
- Hossain, K., A.S. Che Abdullah, M.A.W. Fatoni Mohd Balwi, A. Lubis, N.A. Azizan, M. Nurul Alam & A.Z. Taha (2023). performance: mediation effects of multiple differentiation strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38, (9), 1769-1793. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0326>.
- Hult, G.T.M., D.J. Ketchen, D.A. Griffith, B.R. Chabowski, M.K. Hamman & B.J. Dykes (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1081. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>.

- Jantunen, Ari, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, and Kalevi Kylaheiko. 2005. Entrepreneurial orientation, innovation capabilities and export performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 223–43. DOI: 10.1007/s10843-005-1133-2
- Keskin, H., H. Sentürk, E. Tatoglu, I. Gölgeci, O. E. Kalaycioglu & H. Etioglu (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: The role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38( 6),1242–66. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0227>.
- Khairalahi, M. Leila and Mozghan Mirzaei (2018). A review of strategies for entering international markets with the approach of resistance economy. *The 5th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business*, Tehran, Conference Permanent Secretariat. (In Persian)
- Khalid, S. & K. Bhatti (2015). Entrepreneurial competence in managing partnerships and partnership knowledge exchange: Impact on performance differences in export expansion stages. *Journal of World Business*, 10(23),45-56. DOI: [10.1016/j.jwb.2015.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.01.002)
- Kharub, M., R.S. Mor & S. Rana (2022). Mediating role of manufacturing strategy in the competitive strategy and firm performance: evidence from SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10),3275-3301. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2021-0257>.
- Knight, G., Ø. Moen & T.K. Madsen (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, No. 29, pp 101-740. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101740>.
- Lado, N., E. Martínez-Ros & A. Valenzuela (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(1), 573–97. DOI:10.1108/02651330410568024
- Lee, Y.J., L.Y. Chang, Ch. L. Chien, Ch. L. Huang & Ch.Y. Chen (2010) .The influence of knowledge management and marketing innovation strategies on marketing performance: A case study of a Taiwan’s funeral service company. *Innovative Marketing* 6(2),69-76.
- Martin, S.L., R.G. Javalgi & E. Cavusgil (2016). Marketing Capabilities, Positional Advantage, and Performance of Born Global Firms: Contingent Effect of Ambidextrous Innovation. *International Business Review*26(3),527–43. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>.
- Masum, M., & yousefi, S. (2021). Meta-analysis of Factors Affecting on Export Performance. *Commercial Surveys*, 19(107), 23-38. doi: 10.22034/bs.2021.246800. (In Persian)
- Morgan, N., A. Kaleka & C. Katsikeas (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. DOI:10.1509/jmkg.68.1.90.24028
- Navaia, E., A. Moreira & C. Ribau (2023). Differentiation strategy and export performance in emerging countries: Mediating effects of positional advantage among mozambican firms. *Economies*, 11(44),1-16. <https://doi.org/10.3390/economies11020044>.
- Nunnally J. C., Bernstein I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Porter, M (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rambocas, M., R. Meneses, C. Monteiro & P. Quelhas Brito (2015). Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. *International Business Review*. 24(1),124-132. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.002>.
- Ribau, C., A. Moreira & M. Raposo (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2),214–40. doi:10.1504/IJESB.2017.10002038.
- Salar, Jamshid, Hamed Talebi and Ali-Akbar Tousi Abukhaili (2015). Investigating the effect of marketing strategies on the performance of vehicle exporting companies in Mazandaran province. *The first national humanities conference with management approach and resistance economy*. (In Persian)
- Sousa, C. 2004. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 4( 9),1–23.
- Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Taleghani, M., & Mahdi Zadeh, M. (2016). Investigate the effect of moderating role of E-marketing on relationship between marketing capabilities and performance of companies. *Journal of Business Management*, 8(2), 355- (In Persian) doi: 10.22059/JIBM.2016.58696
- tari, G., & Abdoli, M. (2021). The effect of export market orientation and strategic orientation on export performance through the dynamic capability of knowledge management. *Journal of Marketing Management*, 15(49), 85-104. (In Persian). <https://sanad.iau.ir/Journal/jomm/Article/811311>
- Toni, Maryam, Tehmina Natiq and Jalil Gharibi (2015). The effect of export marketing differentiation strategy on export sales performance in food industries. *The second national conference of modern management sciences and sustainable planning of Iran*, Tehran, 26 Shahrivar, (In Persian). <https://civilica.com/doc/511355>.
- Wetzels, M., G. Odekerken-Schroder & C. Van Oppen (2009). Using pls path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1),177-195. DOI:10.2307/20650284
- Zou, Sh. & S. Stan (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15( 5),333–56. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>.