

## Research Paper

# The Role of Dispersion of International Marketing Capabilities on Marketing Strategy Plans and Business Performance with the Modifying Role of Market Dynamics and Coordination and Alignment of International Marketing

Mohammad Hadi Asgari<sup>1</sup> , Mahdi Khodaparast<sup>\*2</sup> 

<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Business Management, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran. President of Iran Business Management Association

<sup>2</sup> PhD in Human Resource Management, Department of Management, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran, Secretary of the Iranian Business Management Association in Mazandaran Province



10.22080/JEM.2023.23879.3779

**Received:**

August 23, 2022

**Accepted:**

February 12, 2023

**Available online:**

May 31, 2023

**Keywords:**

inter-firm dispersion, international marketing capabilities, marketing strategy, business performance, market dynamics

## Abstract

The purpose of this research is to investigate the role of the dispersion of international marketing capabilities on marketing strategy plans and business performance with the modifying role of market dynamics and coordination and alignment of international marketing. The current research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of the nature and method of data collection. It is also specifically based on structural equation modeling. The statistical population in this research was the employees and owners of businesses and food product export companies in Tehran province, which were approximately 2600 people, 335 of whom were considered sample according to Morgan's table and through cluster method sampling. The instrument used for data collection in the present research is the questionnaire presented by Ghenizi and Itzak (2019). To check the fit of the overall model, which controls both measurement and structural model parts, the GoF criterion was used. The average of the shared values and the average of R Squares values based on the GOF value is equal to 0.66, which shows the strong fit of the model.

**\*Corresponding Author:** Mahdi Khodaparast

**Address:** PhD in Human Resource Management, Department of Management, Tonkabon Branch, Islamic Azad University, Tonkabon, Iran, Secretary of the Iranian Business Management Association in Mazandaran Province

**Email:** mahdikhodaparast.b@gmail.com

## Extended Abstract

### 1. Introduction

Commercialization and sale of high-tech products require marketing and branding. The financial success of such products is not achieved only through product innovation or the latest and best product features, but the skills of international marketing strategies play an increasingly important role in the acceptance and success of an organization's products and services. On the other hand, the speed and short life cycles of these products have led to unique challenges in considering international marketing and branding strategies. Considering international marketing strategies, marketing in production and products faces its own unique challenges due to the accelerated life cycle of these products and as a result of continuous improvements and innovations in research and development (Kazemzadeh and Mohebi, 2021). Many organizations fail in the production and supply of products and services without obtaining international marketing strategies because the companies producing these products consider international marketing unnecessary and the role of marketing in these companies is not properly understood. International marketing strategies for high-tech products and global supply are complex and difficult; maybe mainly because the companies and institutions producing such products are not market-oriented. What improves the success of an organization is not only technological superiority, but the combination of technological superiority and international marketing strategies maximizes success (Davidson, 2019).

Tavasli and Azad (2021) investigated the impact of international marketing on

improving the export performance of exporting companies (case study: companies exporting auto parts). The results showed that the effect of customer orientation on communication and behavioral commitment and the effect of communication on behavioral commitment and export performance is positive and significant. Communication and behavioral commitment have a positive and meaningful mediating role in the relationship between customer orientation and export performance improvement. According to the mentioned findings, the main problem of the research is to find out the role of the dispersion of international marketing capabilities on marketing strategy plans and business performance with the role of adjusting market dynamics and coordination and alignment of international marketing.

### 2. Research Methodology

The current research is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of the data collection method. The community of the current research was the employees and owners of businesses and food products export companies in Tehran province, which were approximately 2600 people. According to Morgan's table, 335 of these people were selected as the study's sample through the cluster sampling method, which is considered a good way for reducing commuting costs. In order to collect data related to the dispersion variable of inter-organizational international marketing capabilities and the marketing plan, the questionnaires of Karash et al. (2014) and Genizi et al. (2014) were used, respectively. Additionally, to obtain data related to the variable of market dynamics and the variable of international marketing coordination and alignment, the questionnaires of Sperpolo (2018) and

Cadogan et al. (2012) were utilized, respectively.

### 3. Research Findings

To investigate the hypotheses of the research and test them from inferential statistics, the structural equation modeling method was used with the help of SPSS software. Then, PLS software was used to test the hypotheses and the results showed that the value of the standard coefficient equals 0.59 and the significance coefficient is equal to 2.51, which is more than 1.96. Therefore, the relationship between the dispersion of international marketing capability within the organization with the adaptation of the marketing plan is significant and the hypothesis is confirmed. Additionally, the value of the standard coefficient is equal to 0.52 and the significance coefficient is equal to 3.94, which is more than 1.96. Thus, the relationship between the dispersion of intra-organizational international marketing capabilities and marketing plan adaptation is positively moderated by market dynamism, which confirms the hypothesis. Moreover, the value of the standard coefficient equals 0.57 and the significance coefficient is equal to 2.97, which is less than 1.96. Therefore, the relationship between intra-organizational international marketing capabilities dispersion and marketing plan adaptation is positively moderated by international marketing capabilities dispersion coordination, and the hypothesis is confirmed. The value of the standard coefficient equals 0.49 and the significance coefficient is equal to 4.30, which is more than 1.96. Thus, the relationship between marketing plan adaptation and international performance is verified and the hypothesis is confirmed. In addition, the value of the standard

coefficient is equal to 0.39 and the significance coefficient equals 3.26, which is less than 1.96. Therefore, the relationship between the dispersion of intra-organizational international marketing capabilities with international performance is verified and the hypothesis is confirmed.

### 4. Conclusion

The present study was conducted to investigate the role of the dispersion of international marketing capabilities on marketing strategy plans and business performance with the modifying role of market dynamics and coordination and alignment of international marketing. These results are consistent with the findings of previous studies such as Hakimi and Mahmoudi (2017), Ahmadzadeh Fard et al. (2017), Rahmati and Ziaei (2017), Sharifi and Yazdani (2017), and Silvia et al. (2020). The results of the paper entitled “Marketing Capabilities and International New Venture Performance: The Mediating Role of Marketing Communication and the Moderating Effect of Technology Turbulence” shows the moderating effect of technology turbulence, which strengthens two relationships: one between marketing capabilities and marketing communication and the other between marketing communication and competitive strategy. According to the present research, it is suggested that the managers try to present their products with better advantages than the competitors by visiting the market, attending the competition arena and exhibitions, familiarizing themselves with the latest market changes, and discovering the strategies and tactics of the competitors, and in this regard, they use advertising and promoting activities and the capabilities of the company.

علمی پژوهشی

# نقش پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بر برنامه های استراتژی بازاریابی و عملکرد کسب و کار با نقش تعدیلگر پویایی بازار و هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی

محمد هادی عسگری<sup>۱</sup> ، مهدی خداپرست<sup>۲\*</sup> 

۱ استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران. رئیس انجمن مدیریت کسب کار ایران  
۲ دکترای مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران، دبیر انجمن مدیریت کسب و کار  
ایران در استان مازندران



10.22080/JEM.2023.23879.3779

## چکیده

هدف این تحقیق بررسی نقش پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بر برنامه های استراتژی بازاریابی و عملکرد کسب و کار با نقش تعدیلگر پویایی بازار و هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی؛ و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری در تحقیق حاضر، کارکنان و صاحبان کسب و کارها و شرکت‌های صادراتی محصولات غذایی در استان تهران می‌باشند که به تقریب ۲۶۰۰ نفر می‌باشند که بر طبق جدول مورگان تعداد ۳۳۵ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش خوشه‌ای می‌باشد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر از پرسشنامه‌ای که در تحقیق گنیزی و ایتزاک (۲۰۱۹) ارائه گردیده می‌باشد. نتایج جهت بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار GoF استفاده گردید، که میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر R Squares بر اساس مقدار GOF برابر است با ۰/۶۶ که برازش قوی مدل را نشان می‌دهد.

تاریخ دریافت:

۱ شهریور ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۳ بهمن ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۱۰ خرداد ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

پراکندگی بین شرکتی،  
قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی،  
استراتژی بازاریابی، عملکرد  
کسب و کار، پویایی بازار

\* نویسنده مسئول: مهدی خداپرست

ایمیل: mahdikhodaparast.b@gmail.com

آدرس: دکترای مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد  
تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران، دبیر انجمن  
مدیریت کسب و کار ایران در استان مازندران

## ۱ مقدمه

می‌خورند به دلیل اینکه شرکت‌های تولید کننده این محصولات، بازاریابی بین المللی را غیر ضروری می‌پندارند و نقش بازاریابی در این شرکت‌ها درست درک نمی‌شود. استراتژی‌های بازاریابی بین المللی برای محصولات با تکنولوژی سطح بالا و عرضه در سطح جهانی پیچیده و سخت است؛ شاید عمدتاً به این دلیل که شرکتها و مؤسسات تولیدی اینگونه محصولات، بازار - محور نمی‌باشند. آنچه موفقیت یک سازمان را بهبود می‌بخشد تنها برتری تکنولوژیکی نمی‌باشد بلکه ترکیب برتری تکنولوژیکی و استراتژی‌های بازاریابی بین المللی موفقیت را بیشینه می‌سازد (داویدسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

استفاده از ظرفیت بازاریابی در ایران در سال‌های اخیر به شدت در حال رشد بوده و بخش عظیمی از فعالیت‌های مربوط به فضای مجازی را به خود اختصاص داده است. اینگونه بازاریابی در ایران نوظهور است؛ از این رو بسیاری از ابعاد این نوع بازاریابی هنوز مورد بررسی و تحلیل قرار نگرفته است (شریفی و یزدانی، ۱۳۹۷). امروزه در رقابت‌های جهانی، بهبود قابلیت‌های سازمان و به‌خصوص بهبود قابلیت‌های بازاریابی سازمان‌ها یکی از مهمترین دارایی‌ها و از منابع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها محسوب می‌شود و اگر سازمان‌ها بخواهند حیات مداومی در دنیای رقابتی امروز داشته باشند، توجه به بهبود قابلیت‌های سازمان امری حیاتی است (رحمتی و ضیایی، ۱۳۹۷).

بسیاری از شرکت‌ها قسمتی از سهم فروش و سود خود را از عملیات بازاریابی خود در کشورهای دیگر به دست می‌آورند. فرصت‌ها در گرایش شرکت‌ها به بازارهای خارجی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. برخوردار نبودن از فرصت‌های کافی در بازارهای داخلی و وجود فرصت‌های مناسب در بازارهای خارجی، عامل اساسی گرایش به بازاریابی بین‌المللی است. پائین آمدن تولید ناخالص داخلی و بالا رفتن مالیات در هر کشوری و سنگینی آن بر دوش

امروزه سازمان‌ها برای اینکه در محیط به شدت رقابتی به حیاط اقتصادی خود ادامه دهند به ابزارهای جدیدی جهت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نیاز دارند. از جمله این ابزارها هوش با هوشمندی رقابتی است که در سطح جهان و در بین شرکت‌ها به سرعت رو به رشد و گسترش بوده و در حال تبدیل به معیاری است که بتواند مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها را در اخذ تصمیمات هوشمندانه یاری دهد. در این میان هوشمندی در عرصه صادرات و بهره‌گیری از تمامی منابع بالقوه می‌تواند یک شرکت را از دیگران به‌طورکلی متمایز کند. هوشمندی صادراتی یک فرایند است که محصول آن اطلاعات ارزیابی شده است. مهم‌ترین وظیفه آن شناخت عوامل مؤثر در صادرات و پشتیبانی از فرایندهای تصمیم‌گیری است (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴).

تجاری سازی و فروش محصولات با تکنولوژی سطح بالا، نیازمند بازاریابی و برندسازی می‌باشد. موفقیت مالی اینگونه محصولات تنها از طریق نوآوری محصول و یا آخرین و برترین ویژگی‌های محصولات بدست نمی‌آید، مهارت‌های استراتژی‌های بازاریابی بین المللی نقش مهم و فزاینده‌ای را در پذیرش و موفقیت محصولات و خدمات یک سازمان ایفا می‌کنند. از سوی دیگر سرعت و کوتاهی چرخه‌های عمر این محصولات منجر به ایجاد چالش‌های منحصر به فرد در زمینه در نظر گرفتن استراتژی‌های بازاریابی بین المللی و برندسازی شده است. بازاریابی در تولید و محصولات با در نظر داشت استراتژی‌های بازاریابی بین المللی به دلیل چرخه عمر شتابنده این محصولات و در نتیجه پیشرفت‌های مستمر و نوآوری‌های تحقیق و توسعه با چالش‌های منحصر به فرد خود روبرو می‌باشد (کاظم زاده و محبی، ۱۴۰۰). بسیاری از سازمانها در تولید و عرضه محصولات و خدمات بدون اخذ استراتژی‌های بازاریابی بین المللی شکست

<sup>1</sup> Davidson



عملیات بین‌المللی در یک فضای جهانی شدن متداول‌ترین راهبردی است که نجات را تضمین می‌کند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به سطوح بالاتری از رشد و عملکرد دست یابند (اسپایر پالوو و همکاران، ۲۰۱۸).

با توجه به مطالب ذکر شده مساله اصلی تحقیق این است که پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی بر برنامه‌های استراتژی بازاریابی و عملکرد کسب و کار با نقش تعدیلگر پویایی بازار و هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی چه نقشی دارد؟

## ۲ مبانی نظری

بازاریابی یک ارتباط حیاتی بین سازمان و مشتریانش ایجاد می‌کند. هدف تحقیقات بازار بیان کردن رفتار مصرف کننده و ترجمه کردن دیدگاه‌های کلیدی مشتریان به استراتژیهای بازاریابی کارکردی و انجام پذیر می‌باشد بدون در نظر گرفتن دیدگاه‌های مشتریان، شرکت‌ها قادر به ارتباط نزدیک با رفتار مشتریان حیاتی خود نیستند و همچنین از اثرات زیادی که بر روی مشتریان سازمان ایجاد می‌شود غافل می‌مانند. امروزه به دلیل انتخابی زیاد و همچنین ارتباط‌های بالا رشد فقط به وسیله سازمان‌هایی صورت می‌گیرد که استراتژی بازار هدفشان به خوبی به سمت بازارهای کوچک مخصوص برگرفته شده از بازارهای بزرگتر جهت یابی شده است. شرکت‌هایی که در ابتدا بدون پوشش دادن نیازهای بخش مشخص و بدون در نظر گرفتن ریسک حاصل از دیدگاه‌های مختلف وارد بازار می‌شوند با هزینه شکست بازاریابی روبرو می‌شوند و بازاریابی بین‌المللی عبارت است از فعالیتهای تجاری برای رساندن کالا و خدمات یک کشور به مشتریان در سایر کشورها به منظور کسب سود. بازاریابی بین‌المللی همچنین شامل عملیات تولید و

تولیدکنندگان از دیگر عوامل گرایش به بازار خارجی است. روش‌های مختلفی برای ورود به بازارهای بین‌المللی وجود دارد که صادرات، واگذاری حق امتیاز، اعطای نمایندگی، قرارداد مدیریت، قرارداد کلید در دست، قراردادهای ساخت/قراردادهای فرعی بین‌المللی و توافقنامه همکاری صنعتی از مهمترین آن‌ها است (شریفی و یزدانی، ۱۳۹۷). از میان شیوه‌های مختلف ورود به بازارهای بین‌المللی، صادرات روشی ساده، با حداقل ریسک و درعین حال اساسی و مهم است که از سوی شرکت‌ها استفاده می‌شود و آنها در راستای کسب درآمد و منابع مالی کافی و به خاطر سایر مزایای ناشی از آن همواره سعی بر توسعه صادرات دارند. تعداد فزاینده‌ای از پژوهش‌ها بر اهمیت کسب و کارها در فعالیتهای بین‌المللی شرکت‌ها تأکید دارند. به خصوص، کسب و کارهای جدید از توسعه بین‌المللی صادرکنندگان حمایت می‌کند، و بازار بین‌المللی شرکت را توسعه می‌دهد (گلاواس و مٹیوزا، ۲۰۱۴). در حوزه بازاریابی، فعالیتهای ریشه دار در درون شرکت، در ابتدا به طور بی‌امان عملکردهای خود را تغییر می‌دهد و در نهایت به شرکت‌های بیرونی متصل می‌شود تا از ایجاد ارزش مبتنی بر بازار اطمینان حاصل کند (هولت و کچن، ۲۰۱۷).

در واقع بازاریابی در بسیاری از شرکت‌ها در حال حرکت به سوی مجموعه گسترده‌ای از همکاران، بازاریاب‌ها و عرضه‌کنندگان است و به عنوان پراکندگی قابلیت‌های پراکنده پدیدار می‌شود که در بین سازمان‌های مستقل بیرونی توزیع می‌شوند. افزایش مشارکت بین‌المللی شرکت‌ها، ظهور شرکت‌های جدید عملیاتی خارجی و تغییرات در نقش‌های بازاریابی سبب شده است که بازاریابی بین‌المللی<sup>۳</sup> در کانون توجه و رابط اصلی با محیط‌ها و سازمان‌های بین‌المللی قرار گیرد (گنیزی و شوهم، ۲۰۱۸؛ مورگان و همکاران، ۲۰۱۸). علاوه بر این،

<sup>4</sup> Gnizy & Shoham

<sup>5</sup> Morgan et al

<sup>6</sup> Spyropoulou et al

<sup>1</sup> Glavas, C & Mathews, S

<sup>2</sup> Hult & Ketchen

<sup>3</sup> IM

قابلیت‌ها بر می‌شمارند و این امر در سازمان‌های تولیدی از اهمیت و توجه بیشتری بر خوردار گردیده است (گنیزی و همکاران ۲۰۱۷). بنابراین قابلیت‌های بازاریابی به عنوان یک راهبرد برای اجرای برنامه‌های سازمان شناخته شده است (مورگان و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۱۸). با این حال مدیران شرکتها تاکیدات مختلفی بر رفتارهای بازار دارند و جهت گیری بازار را انتخاب می‌کنند که به آنچه آنها مایل به انجامش هستند وابسته می‌باشد. بنابراین زمانی که یک سازمان باید در محیط تجاری به رقابت پردازد تا بتواند به هدف مورد نظرش دست یابد و مزیت رقابتی خود را حفظ کند (واتاهو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). قابلیت‌های بازاریابی شرکت به عنوان الگویی برای مطالعه استراتژی تجاری پیشنهاد می‌شود. بنابراین این عامل بر عملکرد کسب و کار و تدوین استراتژی سازمان تأثیر می‌گذارد و برای ایجاد رفتارهای مناسب که منجر به عملکرد بازاریابی بهتر می‌شود به کار می‌روند (توتارا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)

براساس مطالعه مورگان و همکاران (۲۰۱۸)، تحقیقات بازاریابی عمدتاً بر حفظ قابلیت‌های بازاریابی با پیاده سازی مفهوم برنامه بازاریابی تمرکز دارد با این حال، تحقیقات فزاینده‌ای انجام شده‌اند که بکارگیری سایر قابلیت‌ها از جمله قابلیت‌های خلاقیت و قابلیت‌های نوآورانه را تأیید می‌کنند. این محققین ادعا می‌کنند به علاوه این قابلیت‌ها به عنوان یک رفتار استراتژیک مطرح است که اجازه ارائه ایده‌های جدید را داده و خود نیز به دنبال چنین ایده‌هایی است (مورگان و همکاران ۲۰۱۸). به کارگیری قابلیت‌های بازاریابی مؤثر به عنوان محرک اساسی در موفقیت فرایند بازاریابی، تأثیر زیادی در کارایی شرکت‌ها در عرصه بین الملل خواهد داشت ضمناً استراتژی بازاریابی در سطح بین الملل ایجاد نظرهای بسیاری را فراهم می‌کند (کومار و همکاران ۲۰۱۷).

فروش کالا و خدمات در بیش از یک کشور است، بی آنکه کالایی از مرزهای اصلی یک کشور عبور کند. مثلاً شرکت فورد که محل اصلی آن در آمریکا است، خودروی تولید شده در آلمان را به سایر کشورها صادر می‌کند به همین دلیل گاهی به بازاریابی بین المللی، بازاریابی چند ملیتی نیز اطلاق می‌شود. لازم به توضیح است که مفهوم مراحل و اصول بازاریابی جنبه استاندارد دارد و در تمام بازارها و کشورها قابل اجراست. بنابر این وجه تمایز بازاریابی بین المللی و بازاریابی داخلی مربوط به حوزه فعالیت آن است (موقر افضلی و همکاران ۱۴۰۰). عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین سازه‌های مورد بحث در پژوهشهای مدیریت است؛ ولیکن به طور کلی درباره اینکه شاخص‌های عملکرد کدامند هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب نظران وجود ندارد. به طور کلی شاخص‌های سنجش عملکرد به دو دسته ذهنی و عینی تقسیم پذیر است شاخص‌های عینی، عملکرد شاخص‌هایی است که بصورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی مثل بازده، دارایی بازده حقوق صاحبان سهام بازده سرمایه‌گذاری و غیره اندازه‌گیری می‌شود. اما شاخص‌های ذهنی عملکرد بیشتر معیارهایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذی نفع سازمان شکل می‌گیرد و از جمله آنها می‌توان به رضایت‌مندی مشتری تصویر ذهنی در بازار تعهد شغلی کارکنان و غیره است. به طور کلی عملکرد کسب و کار معیاری برای اندازه‌گیری میزان دست یابی خوب و مؤثر یک اقدام بر اهداف تعیین شده تعریف می‌شود که می‌تواند به وسیله کارایی و اثربخشی سازمان در دستیابی به اهداف برآورد شود (روزبھانی و لاجپنانی ۱۴۰۱).

امروزه، رقابت موجود در شرایط کنونی بازار سازمانها را ناگزیر به اتخاذ استراتژی‌هایی جهت رویارویی با رقابت کرده است تا بتوانند به عملکرد بالاتر دست یابند اما دستیابی به عملکرد بالاتر هدفی است که برخی محققان آن را در گرو توجه به

<sup>3</sup> Tutara et al

<sup>1</sup> Morgan et al

<sup>2</sup> Wantao et al

مکمل یکدیگرند و هیچ‌یک به‌تنهایی مؤثر نیست. همچنین، توسعه قابلیت ارتباطات یکپارچه بازاریابی برای بهره‌مندی از منافع جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانی به‌منظور بهبود عملکرد برند بسیار مهم است. احمدزاده فرد و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق خود تحت عنوان تأثیر راهبردگرایی بر عملکرد کسب و کار با میانجی‌گری قابلیت‌های بازاریابی؛ مطالعه موردی: شعبه‌های بانک مهر اقتصاد استان اصفهان پرداختند. با بررسی‌های انجام‌شده در پایگاه‌های علمی تحقیقاتی در این زمینه وجود دارد، ولی بررسی این سه متغیر با هم و در بانک، نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی. آل. اس. نشان‌دهنده معنی‌دار بودن تأثیر راهبردگرایی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد و سپس تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد است. همچنین راهبرد بانک مهر اقتصاد مشتری‌مداری است و قابلیت‌های بازاریابی مرتبط با خدمت و قیمت‌گذاری در این بانک قوی‌ترند. رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷) در مقاله خود تحت عنوان بررسی چگونگی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد جاری بر جایگاه استراتژیک در بازارهای بین‌المللی پرداخته‌اند. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که، تأثیر متغیرهای قابلیت‌های بازاریابی، عملکرد جاری و شدت رقابت بر بهره‌وری هزینه و تمایز بازاریابی معنی‌دار است همچنین تأثیر متغیرهای قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد جاری بر بهره‌وری هزینه و تمایز بازاریابی با توجه به بالا و پایین بودن شدت رقابت، تعدیل می‌شود. سیلویا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، الگویی از روابط بین قابلیت‌های بازاریابی - استراتژی رقابتی - عملکرد سرمایه‌گذاری صادراتی را توسعه می‌دهد. یافته‌ها حاکی از آن است که

در فضای، کنونی شرکتها بر اساس میزان اهمیتی که برای قابلیت‌های بازاریابی در بازار بین الملل قائل می‌شوند، قادرند تا به پویایی بازار دست پیدا کنند (نگو و اوکاس<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). قابلیت‌های بازاریابی یکی از اساسی‌ترین اجزا برای کسب مزیت رقابتی و سودآوری شرکت‌های بین الملل به حساب می‌آید و شرکتها باید از توانایی بالای بازاریابی برخوردار باشند تا بر مبنای این قابلیت‌ها در برابر رقبا بهتر به مشتریان خدمات برتری ارائه دهند. قابلیت‌های بازاریابی در بازار بین الملل مفهوم جدیدی است که در سال‌های اخیر شکل گرفته و پردازش شده است (موسوی، ۱۳۹۸).

## ۲/۱ پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش عمده پژوهش‌هایی که در راستای تحقیق حاضر است، بررسی می‌شود. توسلی و آزاد (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر بازاریابی بین المللی بر بهبود عملکرد صادراتی شرکت‌های صادر کننده (مطالعه موردی: شرکت‌های صادرکننده قطعات خودرو) می‌باشد. نتایج نشان داد که تأثیر جهت‌گیری مشتری بر ارتباط، تعهد رفتاری و تأثیر ارتباط بر تعهد رفتاری و عملکرد صادراتی مثبت و معنادار است. ارتباط و تعهد رفتاری در ارتباط بین جهت‌گیری مشتری و بهبود عملکرد صادراتی نقش واسطه‌ای مثبت و معنادار دارند. حکیمی و محمودی میمند (۱۳۹۷) در مقاله خود تحت عنوان تبیین نقش پیشایند جهت‌گیری‌های استراتژیک در توسعه ارتباطات یکپارچه بازاریابی و عملکرد برند پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد یادگیری‌مداری به‌طور مستقیم بر گرایش به کارآفرینی و بازارگرایی و از طریق بازارگرایی و برندگرایی بر قابلیت ارتباطات یکپارچه بازاریابی تأثیر می‌گذارد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد هرچند قابلیت ارتباطات یکپارچه بازاریابی به‌طور مستقیم از بازارگرایی و برندگرایی تأثیرپذیر است، تمامی جهت‌گیری‌های استراتژیک

<sup>2</sup> Silvia et al

<sup>1</sup> Ngo & Ocass



برای غلبه بر نقاط ضعف مواجه شده در بازارهای خارجی و برای توسعه و ارائه راهکارها در تطابق با نیازهای مختص به مشتری، شرکت‌ها می‌توانند با شرکای خود تعامل داشته باشند (تسه، ۲۰۱۴؛ لو و همکاران، ۲۰۱۳). با پراکنده کردن قابلیت‌ها و به‌کارگیری دانش اختصاصی و قابل تکیه طرفین ثالث درباره بازارهای خارجی، شرکت‌های مرکزی به دیدگاه‌های وسیع‌تر و دقیق‌تر نسبت به بازار و درک آن نسبت به آن چه که به تنهایی در اختیار دارند دست می‌یابند. در نتیجه شرکت‌ها می‌توانند مسئولیت‌پذیری نسبت به نیازهای مشتری را ترویج دهند و انعطاف‌پذیری را با در نظر گرفتن جایگزین‌هایی به کار گیرند که همکاران ارائه می‌دهند. به‌کارگیری مشارکت همکاران در قابلیت‌های شرکت‌های متمرکز سبب ایجاد ایده‌های جدیدی می‌شود که فعالیت‌های سازمانی را تغییر می‌دهد و به عنوان منبع ارزشمندی عمل می‌کند که تطبیق تهاجمی را تسهیل می‌کند (کالانتون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). با توجه به مطالب، فرضیه اول را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

**فرضیه اول:** پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی ارتباط مثبتی با انطباق برنامه بازاریابی دارد.

شرکت‌ها نه تنها می‌بایست سطح بهینه انطباق ترکیب بازاریابی خود را کشف کنند، بلکه همچنین بایستی درباره سازمان مناسبی تصمیم‌گیری کنند که در پایدارکردن مزیت رقابتی به آن‌ها کمک می‌کند. میزان زیادی از تمرکززدایی در رابطه با پیاده‌سازی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی<sup>۳</sup> برای تطبیق‌های محلی مناسب‌تر است (اشمد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). علاوه بر این، شرکت‌هایی که تمایل دارند فعالیت‌های ترکیب بازاریابی خارجی خود را منطبق کنند می‌بایست شایستگی بین‌المللی زیادی داشته باشند. چنین شرکت‌هایی می‌توانند از مزیت‌های کامل با به کارگیری قابلیت‌های خارجی

ارتباطات بازاریابی واسطه ارتباط بین توانایی‌های بازاریابی و استراتژی رقابتی است. علاوه بر این، این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فن‌آوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. یافته‌های مطالعه پیامدهای مهمی برای تحقیق در مورد اینترنت اکسپلورر و تصمیم‌گیری در زمینه سرمایه‌گذاری جدید دارد. گنیزی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مقاله خود تحت عنوان نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب و کار پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌های پراکنده به دلیل توانایی آن‌ها در کمک به شرکت‌ها در اجرای اهداف عملکرد کلیدی به‌طور مستقیم از طریق توسعه توانایی برای مدیریت عناصر خارج از کشور (راهبرد پذیرش) سودمند است. علاوه بر این، تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند. این مطالعه شاخه‌های دیگر قابلیت‌های بازاریابی را مورد بررسی قرار می‌دهد، چشم‌اندازهای جدیدی را برای مشاهده پراکندگی بازاریابی ارائه می‌کند و راهنمایی را برای مدیران فراهم می‌کند.

### ۳ پیشینه نظری پژوهش

#### پراکندگی و انطباق قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل

موفقیت شرکت‌ها بر توسعه و استقرار دارایی‌ها و ایجاد سرمایه ارتباطی استوار است. شرکت‌های بین‌المللی نیازمند قابلیت‌های ارتباط پویا برای ارائه گزاره‌های ارزش افزوده برای مشتریان خارج از مرزها هستند. افزایش دانش در بازارها به شرکت‌ها این انگیزه را می‌دهد تا پیشنهادات خود را برای سازگاری بهتر با نیازهای محلی توسعه دهند.

<sup>3</sup> IM

<sup>4</sup> Schmid et al

<sup>1</sup> Gnizy

<sup>2</sup> Calantone et al

بازاریابی را مجدداً پیکربندی کنند تا با تغییرات در قابلیت‌های پویا همگام شوند (لو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ تان و سوسا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). ادغام بومی شده قابلیت‌هایی را به روز می‌کند که از مشارکت شرکای خارجی نشئت می‌گیرد و به ابزار مدیریتی مهم و تأثیرگذاری برای پشتیبانی از فعالیت‌های انطباقی تبدیل می‌شود (وینارچک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) و راهبردهای جدیدی را برای کمک به قابلیت‌های جدید به ارمغان می‌آورد. اگر شرکت‌ها در انجام چنین کاری با شکست مواجه شوند، آنگاه در دامی قرار می‌گیرند که توانایی آن‌ها برای تطبیق با تغییرات محیطی را محدود می‌کند و به فعالیت‌های آن‌ها برای پاسخگویی به تمایلات مشتریان آسیب می‌زند. به‌طور کلی هنگامی که محیط بازار آشفته‌تر می‌شود، قابلیت‌های غیر متمرکز مبتنی بر توافق که از پراکندگی استنباط شده‌اند، می‌تواند انطباق را افزایش دهد. فرضیه سوم به صورت زیر بیان می‌شود:

**فرضیه سوم:** رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل می‌شود.

#### اثرات بر عملکرد بین‌المللی

بین‌المللی شدن نیازمند این است که شرکت‌ها با شرایط محلی در کشورهای میزبان سازگار شوند. شواهد مبتنی بر نظریه و تجربه از رابطه مثبت فعالیت‌های مرتبط با تطبیق با موفقیت در بین‌المللی شدن پشتیبانی می‌کند (لو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ زیرتی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴). فرآیند تطبیق به تعریف مزیت رقابتی شرکت‌ها کمک می‌کند که به نوبه خود بر عملکرد آن‌ها تأثیرگذار است (آلبوم و زی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۱). در حالی که تصمیمات درباره تطبیق مرتبط با هزینه و عملکرد مالی هستند، بسیاری از

برای ایجاد شایستگی‌های خود سود ببرند (هیلبرند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به‌طور کلی شرکت‌ها با پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی به توانایی بهتری برای مدیریت قابلیت‌های پراکنده شده در زمینه‌های ناهمگون دست می‌یابند که می‌تواند آن‌ها را در جایگاه بهتری برای تنظیم پیشنهادات و پاسخگویی با نیازهای مختلف و متفاوت در بازارهای خارجی قرار دهد. تکیه تنها بر قابلیت‌های فردی برای ترویج انطباق می‌تواند منجر به شکست شود. با توجه به مطالب، فرضیه دوم را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

**فرضیه دوم:** رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط پویایی بازار تعدیل می‌شود.

#### اثرات تعدیل‌کننده پیوند پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و عملکرد بین‌المللی

محیط‌های پویای بین‌المللی با افزایش تغییرات در رفتارها و نیازهای مشتریان مرتبط هستند که چالش‌هایی را بر اجرای راهبرد تحمیل می‌کنند (اسپیروپولو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). به‌ویژه، پویایی بازار عاملی است که بر فشار بر شرکت‌ها برای تطبیق پیشنهادات تأثیرگذار است. تحت تغییرات متعدد و غیرقابل پیش‌بینی در بازارهای خارجی، شرکت‌ها با مشکلاتی برای پیروی، ارزیابی و درک تمایلات و نیازهای مشتری مواجه هستند (بلاکر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) که می‌تواند توانایی آن‌ها برای پیش‌بینی دقیق و مناسب اقدامات بازاریابی را مختل کند. چنین تغییراتی شرکت‌ها را به سوی پذیرش منابع اضافی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان سوق می‌دهد. دیدگاه قابلیت پویا پیشنهاد می‌دهد که شرکت‌ها قابلیت‌های خود برای تطبیق با راهبرد

<sup>6</sup> Wynarczyk et al

<sup>7</sup> Liu et al

<sup>8</sup> Zeriti et al

<sup>9</sup> Albaum & Tse

<sup>1</sup> Hillebrand et al

<sup>2</sup> Spyropoulou et al

<sup>3</sup> Blocker et al

<sup>4</sup> Liu et al

<sup>5</sup> Tan & Sousa

قابلیت‌های بین‌المللی تأثیر مثبتی بر فروش و سود بین‌المللی شرکت‌ها دارد (بلسا و ریپولز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). لازم به توجه است که پراکندگی و ناهمگونی قابلیت‌های بازاریابی که از ارتباط با منابع شرکت‌های دیگر حاصل می‌شود، پویایی آن‌ها را منعکس می‌کند و پیامدهای مستقیمی بر عملکرد و به‌ویژه سازگاری با چالش‌های انتظار سود دارد. در حالی که وابستگی شرکت به فعالیت‌های صادراتی منبعی از درآمدها و سود است، به‌کارگیری مشارکت‌های همکاران در قابلیت‌های شرکت منعکس کننده راه به سوی نوآوری بازاریابی است که عامل بسیار مهمی در بهبود عملکرد بین‌المللی است (کالاتون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). جایگزین‌های انعطاف‌پذیر قابلیت توسعه محصول جدید و سیستم‌های توزیع مؤثر است که طرفین ثالث برای دستیابی به رشد بهتر عملکرد می‌توانند ارائه دهند (کاتسیکیز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). چنین منابع خارجی فرآیند تصمیم‌گیری شرکت‌ها را تسهیل می‌کنند، دفعات بازاریابی فعالیت‌ها را کاهش می‌دهند و یادگیری را بهبود می‌بخشند که همگی آن‌ها به‌عنوان عملکرد بالاتر و به‌ویژه رشد فروش بیشتر در نظر گرفته می‌شوند (فنگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین فرضیه پنجم به صورت زیر بیان می‌شود:

**فرضیه پنجم:** پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد بین‌المللی دارد.

با توجه به پیشینه پژوهش تجربی بررسی شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب شکل شماره ۱ ترسیم شد.

شرکت‌های چند ملیتی اعتقاد دارند که راهبرد تطبیق سبب تسهیل رشد فروش و سودآوری می‌شود (کالاتون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

با وجود تطبیق، شرکت‌ها به مزیت‌هایی در ارتباط بهتر با بازارهای خارجی دست می‌یابند. شرکت‌ها از طریق مشارکت مؤثر با مشتریان می‌توانند پیشنهادات ارزش افزوده ارائه کنند که به نوبه خود بازده مالی را افزایش می‌دهد (لی و کریفیث<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). به‌ویژه تطبیق بیشتر به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا مزیت‌ها را به طور مؤثرتر به مشتریان بین‌المللی ارائه کند چرا که رضایت آن‌ها را تضمین می‌کند و راه را برای افزایش فروش و سود باز می‌کند (کنیزی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین فرضیه چهارم به صورت زیر بیان می‌شود:

**فرضیه چهارم:** تطبیق برنامه بازاریابی رابطه مثبتی با عملکرد بین‌المللی دارد.

شرکت‌هایی که راهبرد تطبیق را به کار می‌گیرند، احتمالاً از مزیت‌های بیشتری همانند مذاکره و تطبیق با مقررات محلی استفاده می‌کنند که به آن‌ها امکان عملکرد بهتر نسبت به شرکت‌های دیگر را می‌دهد. بنابراین، انطباق سودآوری را از طریق فروش بیشتر امکان پذیر می‌سازد که از بهره‌برداری بهتر تفاوت‌ها در بین کشورها نشئت می‌گیرد و در نتیجه سبب بهبود فروش خارجی و سود می‌شود (اشمد و کوتلا، ۲۰۱۱؛ تدوسیو و لیئونود، ۲۰۰۳)<sup>۴</sup>. این گزاره‌ها با مقالاتی سازگار است که رابطه مثبت بین راهبرد تطبیق برنامه پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی و عملکرد به‌ویژه در شرکت‌های کوچک و متوسط را تأیید می‌کند. در مجموع، اقدامات شرکت‌ها که منجر به برنامه پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی برای تأمین نیاز بازارهای هدف می‌شود که از عملکرد سود می‌برند.

<sup>5</sup> Blesa & Ripolles

<sup>6</sup> Calantone et al

<sup>7</sup> Katsikeas et al

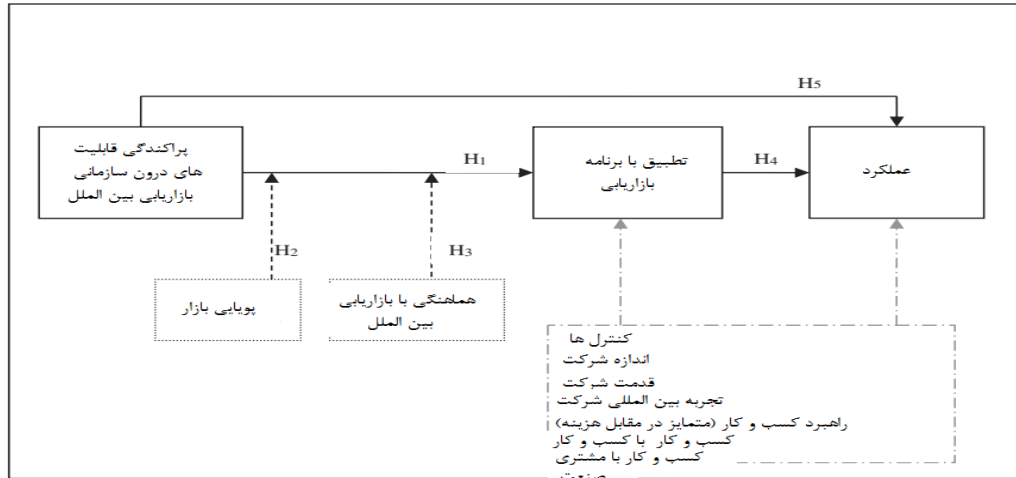
<sup>8</sup> Feng et al

<sup>1</sup> Calantone et al

<sup>2</sup> Lee & Griffith

<sup>3</sup> Gnizy et al

<sup>4</sup> Schmid & Kotulla, Theodosiou & Leonidou



شکل ۱ - مدل تحقیقاتی برگرفته از (Gnizy, 2019)

تحلیل عاملی نیز استفاده شد و برای توصیف داده‌های جمعیت شناختی از آمار توصیفی شامل شاخص‌های مرکزی (میانگین، میانه) و شاخص‌های پراکندگی (واریانس، انحراف معیار و دامنه تغییرات) و شاخص‌های توزیع مشاهدات (چولگی- کشیدگی) می‌باشد که با نرم‌افزار spss برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شد و سپس برای آزمون فرضیه‌ها با نرم‌افزارهای pls که تحلیل عاملی تأییدی و محتوایی و همچنین تأثیر عامل‌ها از رگرسیون استفاده گردید.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی میان سازمانی از پرسشنامه (کراش و همکاران، ۲۰۱۴) که شامل ۶ سؤال می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت موردبررسی قرار گرفت.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر برنامه بازاریابی از پرسشنامه (گنیزی و همکاران، ۲۰۱۴) که شامل ۱۰ سؤال می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت موردبررسی قرار گرفت.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر پویایی بازار از پرسشنامه (اسپرولو، ۲۰۱۸) که شامل ۲

## ۴ روش‌شناسی

پژوهش حاضر از منظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از آنجایی که موضوع مورد بررسی مربوط به زمان حال است و محقق به دنبال گردآوری داده‌ها و اطلاعات درباره شرایط فعلی، به شناخت بهتر و کاملتری از وضع موجود برسد، این تحقیق از نظر روش به کار رفته یک تحقیق توصیفی- پیمایشی است. جامعه تحقیق حاضر کارکنان و صاحبان کسب و کارها و شرکت‌های صادراتی محصولات غذایی در استان تهران می‌باشند که به تقریب ۲۶۰۰ نفر می‌باشند که بر طبق جدول مورگان تعداد ۳۳۵ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شده‌اند. یک روش کاهش هزینه‌های رفت و آمد استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای می‌باشد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. پس از بررسی مبانی نظری و مرور ادبیات و مصاحبه با متخصصان اقدام به طراحی پرسشنامه کرده و داده‌های لازم با استفاده از این ابزار گردآوری شد. جهت ارزیابی اعتبار سازه‌ای طیف‌ها، ضمن استناد به مبانی نظری تحقیق از

بررسی انجام شده در زمینه آخرین مدرک تحصیلی پاسخگویان منتخب در نمونه نشان می‌دهد که ۲۲ درصد پاسخگویان (۷۵ نفر) کارشناسی، ۵۰ درصد فراوانی (۱۶۸ نفر) دارای کارشناسی ارشد و ۲۸ درصد فراوانی (۹۲ نفر) دارای مدرک دکتری هستند. توزیع فراوانی آخرین مدرک تحصیلی پاسخگویان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند.

بررسی انجام شده در زمینه سابقه کار پاسخگویان منتخب در نمونه نشان می‌دهد که ۶ درصد فراوانی (۲۰ نفر) دارای سابقه کمتر از ۶ سال، ۶ درصد فراوانی (۱۹ نفر) دارای سابقه کار بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۰ درصد فراوانی (۶۸ نفر) دارای سابقه کار بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۳۸ درصد فراوانی (۱۲۶ نفر) دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۲ درصد فراوانی (۷۴ نفر) دارای سابقه کار بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۸ درصد فراوانی (۲۸ نفر) دارای سابقه کار بیش از ۲۶ سال هستند. همچنین کارکنان با سابقه بین ۱۶ تا ۲۰ نسبت به بقیه‌ی کارکنان دارای بیشترین فراوانی هستند و کارکنان با سابقه ۶ تا ۱۰ سال دارای کمترین مقدار فراوانی می‌باشد.

قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای استفاده شده است. در صورتی که سطح معناداری از ۰/۰۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد. در غیر اینصورت داده‌ها غیر نرمال‌اند.

جدول ۱- آزمون نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی (n = ۳۳۵)

عامل	چولگی	کشیدگی	نتیجه
پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی (IM)	-۰/۲۹۲	-۰/۴۰۹	نرمال است
برنامه بازاریابی	۰/۲۲۳	-۱/۰۱۲	نرمال است
پویایی بازار	-۰/۰۵۱	-۰/۷۸۴	نرمال است
هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی	۰/۱۳۱	-۰/۹۲۷	نرمال است
عملکرد	۰/۲۱۳	-۱/۲۴۷	نرمال است

سؤال می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت مورد بررسی قرار گرفت.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی از پرسشنامه (کادوگان و همکاران، ۲۰۱۲) که شامل ۶ سؤال می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت مورد بررسی قرار گرفت.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر عملکرد سود و فروش بین‌المللی و کسب‌وکار که شامل ۸ سؤال می‌باشد و براساس طیف ۵ عاملی لیکرت مورد بررسی قرار گرفت.

## ۵ یافته‌های پژوهش

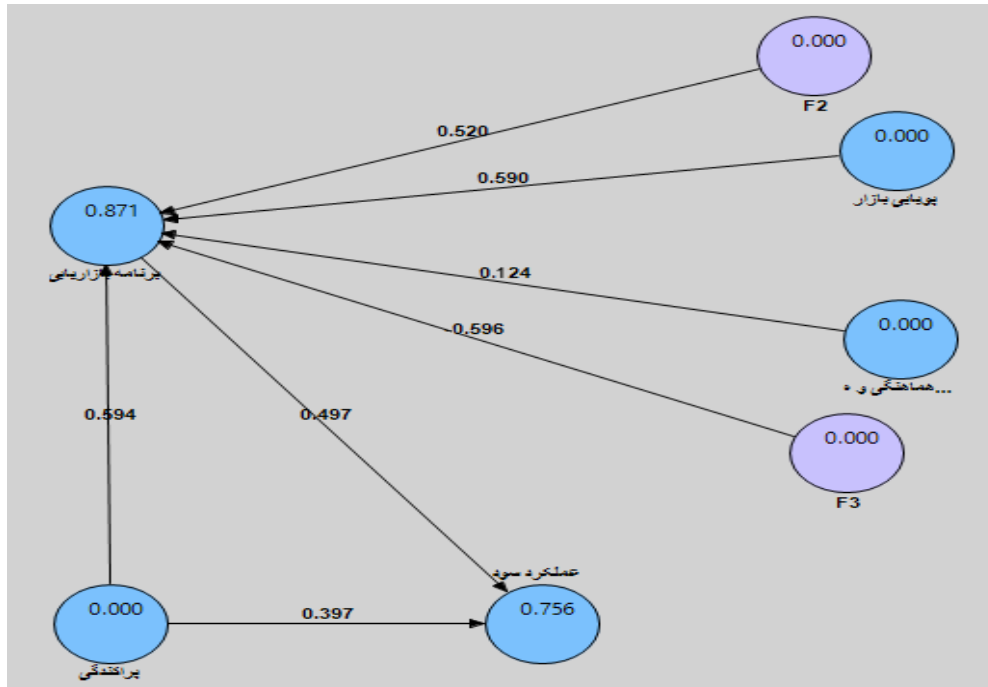
بررسی انجام شده در زمینه سن پاسخگویان منتخب در نمونه نشان می‌دهد ۱۹ درصد پاسخگویان (۶۴ نفر)، کمتر از ۳۰ سال، ۵۵ درصد (۱۸۴ نفر) پاسخگویان بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۶ درصد (۸۷ نفر) پاسخگویان ۴۰ ساله یا بیشتر هستند؛ بنابراین افراد واقع در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بیشترین فراوانی را دارند.

بررسی انجام شده در زمینه جنسیت پاسخگویان منتخب در نمونه نشان می‌دهد ۶۵ درصد پاسخگویان (۲۱۹ نفر) پاسخگویان مرد و ۳۵ درصد پاسخگویان (۱۱۶ نفر) پاسخگویان زن هستند؛ بنابراین پاسخگویان مرد فراوانی بیشتری در این پژوهش دارند.

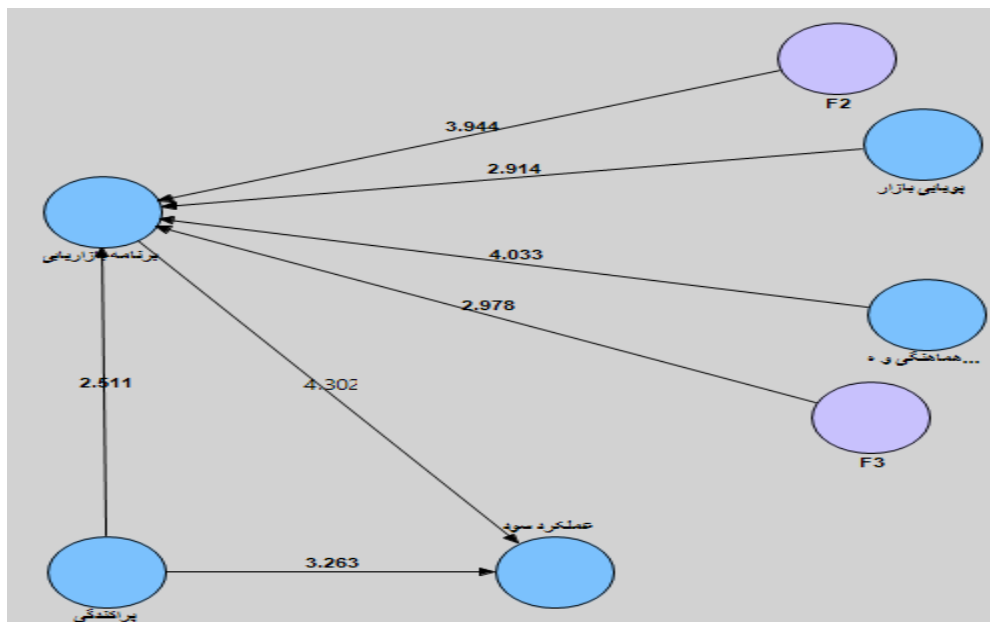


استنباط می‌شود که توزیع داده‌های متغیرها از توزیع آماری نرمال پیروی می‌کند.

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ضرایب چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در بازه امن و قابل قبول (۳+ و ۳-) می‌باشد. لذا اینگونه



نمودار ۱- ضرایب استاندارد آزمون فرضیه‌ها



نمودار ۲- ضرایب معناداری آزمون فرضیه‌ها

قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل نمی‌شود». رد می‌شود و فرض جانشین مبنی بر «رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل می‌شود». تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم: تطبیق برنامه بازاریابی رابطه مثبتی با عملکرد بین‌المللی دارد.

با توجه به برون‌داد نرم‌افزار و اطلاعات نمودار ۱ و ۲ ضریب استاندارد برابر با ۰/۴۹ و ضریب معناداری برابر با ۴/۳۰ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین تطبیق برنامه بازاریابی و عملکرد بین‌المللی رد و فرض جانشین مبنی بر رابطه تطبیق برنامه بازاریابی با عملکرد بین‌المللی تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود.

فرضیه پنجم: پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد بین‌المللی دارد.

با توجه به برون‌داد نرم‌افزار و اطلاعات نمودار ۱ و ۲ ضریب استاندارد برابر با ۰/۳۹ و ضریب معناداری برابر با ۳/۲۶ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با عملکرد بین‌المللی رد و فرض جانشین مبنی بر رابطه پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با عملکرد بین‌المللی تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود.

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، از معیار GOF استفاده می‌شود. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردیده و طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

فرضیه اول: پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی ارتباط مثبتی با انطباق برنامه بازاریابی دارد.

با توجه به برون‌داد نرم‌افزار و اطلاعات نمودار ۱ و ۲ ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۹ و ضریب معناداری برابر با ۲/۵۱ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با انطباق برنامه بازاریابی درون جانشین مبنی بر رابطه پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با انطباق برنامه بازاریابی تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود.

فرضیه دوم: رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط پویایی بازار تعدیل می‌شود.

با توجه به برون‌داد نرم‌افزار و اطلاعات نمودار ۱ و ۲ ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۲ و ضریب معناداری برابر با ۳/۹۴ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط پویایی بازار تعدیل نمی‌شود، رد و فرض جانشین مبنی بر رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط پویایی بازار تعدیل می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود.

فرضیه سوم: رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل می‌شود.

با توجه به برون‌داد نرم‌افزار و اطلاعات نمودار ۱ و ۲ ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۷ و ضریب معناداری برابر با ۲/۹۷ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر «رابطه بین پراکندگی

۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند.

جدول ۲ میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر R Squares را نشان می‌دهد که بر این اساس مقدار GOF برابر است با ۰/۶۶ که برازش قوی را نشان می‌دهد.

$$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

که در آن *Communalities* نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و ( $R^2$ ) نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱،

جدول ۲- میانگین مقادیر اشتراکی و میانگین مقادیر R Squares

avg-R	avg-communality	R Square	Communality	
۰/۸۱۳۷۷۹	۰/۵۴۰۴۳۴	۰/۷۵۶۴۷۱	۰/۵۲۹۹۱۴	عملکرد
		۰/۸۷۱۰۸۷	۰/۴۷۷۷۹۶	برنامه بازاریابی
		۰	۰/۴۳۳۹۱۶	هماهنگی و همسویی بازاریابی بین‌المللی
		۰	۰/۵۳۸۷۲۹	پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی (IM)
		۰	۰/۷۲۱۸۱۶	پویایی بازار

به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب‌وکار پرداخته‌است. نتایج نشان داد که تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند قرار دارد.

نتایج فرضیه دوم نشان داد مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۲ و ضریب معناداری برابر با ۳/۹۴ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرضیه دوم که بررسی رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط پویایی بازار تعدیل می‌شود، می‌باشد؛ تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهشگرانی همچون احمدزاده فرد و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷)، شریفی و یزدانی (۱۳۹۷) سیلویا و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. آن‌ها در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید

## ۶ بحث و نتیجه گیری

نتایج فرضیه اول نشان داد مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۹ و ضریب معناداری برابر با ۲/۵۱ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرضیه اول که بررسی رابطه پراکندگی قابلیت بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با انطباق برنامه بازاریابی می‌باشد؛ تأیید می‌شود. نتایج این تحقیق با نتایج حکیمی و محمودی میمند (۱۳۹۷)، احمدزاده فرد و غلامی کرین و تقوی و صادقی (۱۳۹۷)، رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷) سیلویا و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد؛ آن‌ها در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فن‌آوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. گنیزی و ایتزاک (۲۰۱۹) به نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط

بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. گیزی و ایتزاک (۲۰۱۹) به نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب‌وکار پرداخته‌است. نتایج نشان داد که تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند.

نتایج فرضیه چهارم نشان داد مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۴۹ و ضریب معناداری برابر با ۴/۳۰ به دست آمده که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین تطبیق برنامه بازاریابی و عملکرد بین‌المللی رد و فرض جانشین مبنی بر رابطه تطبیق برنامه بازاریابی با عملکرد بین‌المللی تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود. این نتایج با نتایج یافته‌های پژوهشگرانی همچون احمدزاده فرد و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷)، شریفی و یزدانی (۱۳۹۷) سیلویا و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. آن‌ها در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. گیزی و ایتزاک (۲۰۱۹) به نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب‌وکار پرداخته‌است. نتایج نشان داد که تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند، کالکا و مورگان (۲۰۱۷) قرار دارد.

بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. گیزی (۲۰۱۹) به نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب و کار پرداخته‌است. نتایج نشان داد که تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند.

نتایج فرضیه سوم نشان داد مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۵۷ و ضریب معناداری برابر با ۲/۹۷ به دست آمده که کمتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر «رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل نمی‌شود» رد می‌شود و فرض جانشین مبنی بر «رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی و تطبیق برنامه بازاریابی به طور مثبت توسط هماهنگی پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی تعدیل می‌شود» تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود. این نتایج با نتایج پژوهشگرانی همچون احمدزاده فرد و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷)، شریفی و یزدانی (۱۳۹۷) سیلویا و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد. آن‌ها در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری

مشتریان، ارائه یا ارسال خبرنامه، مجله و پست الکترونیکی به مشتریان تجهیز کنند و با فراهم آوردن امکان سفارش و خرید آنلاین، عملکرد خود را بهبود بخشند. همچنین پیشنهاد می‌شود که برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت راهبردی دارایی‌ها، ظرفیت‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های شرکت، اطلاعات و دانش و... که از آن‌ها به‌عنوان منابع ملموس و غیرملموس شرکت‌ها یاد می‌شود، از ایده‌ها و رویکردهای خلاقانه و نوآورانه بهره ببرند؛ زیرا خلاقیت و نوآوری، پیش‌نیازهای اساسی موفقیت شرکت‌ها در محیط‌های رقابتی و پویا هستند و این امکان و فرصت را به شرکت‌های صادرکننده فراهم آورد که به مخاطبان خود در سطح جهانی با کمترین هزینه دسترسی پیدا کنند و محصولات متنوع خود را به اطلاع آنان برسانند و نیز به مدیران شرکت پیشنهاد می‌گردد، بهره‌مندی از قابلیت بازار داری یا حفظ مشتریان و برقراری ارتباط با آن‌ها و ارائه خدمات مناسب است که این امر با مواردی چون شناسایی و هدف قرار دادن مشتریان جذاب، ایجاد ارتباطات از طریق گفتگو با مشتریان هدف، تمرکز بر رفع نیازهای بلندمدت مشتریان هدف به‌منظور تضمین تکرار کسب‌وکار، ترغیب مشتریان به امتحان کردن محصولات و خدمات شرکت و ارتقای کیفیت روابط با مشتریان جذاب میسر می‌شود، در غیر این صورت عملکرد صادراتی شرکت‌ها کاهش می‌یابد؛ چراکه رقبا به‌طور مستمر در حال ارتقای فعالیت‌های ارتباط با مشتری هستند و اگر شرکت‌های صادرکننده داخلی نتوانند خود را به قابلیت‌های پویا تجهیز کنند، بازار صادراتی خود را از دست خواهند داد. به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود، به‌منظور بهبود عملکرد خود، علاوه بر بهره‌مندی از روش سنتی در فعالیت‌های بازار گرایشی و تحقیقات بازار، به‌صورت الکترونیکی و آنلاین نیز تمایلات بازارهای بین‌المللی، نیازها و خواسته‌های مشتریان را رصد کرده و رقبا و بازارهای هدف خود را شناسایی کنند؛ با بهره‌مندی از بازاریابی الکترونیکی به‌عنوان شیوه‌ای مدرن و فناورانه، در جست‌وجوی بهترین بازار برای محصولات و خدمات باشند و از

نتایج فرضیه پنجم نشان داد مقدار ضریب استاندارد برابر با ۰/۳۹ ضریب معناداری برابر با ۳/۲۶ به دست آمده که کمتر از ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه بین پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با عملکرد بین‌المللی رد و فرض جانشین مبنی بر رابطه پراکندگی قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی درون سازمانی با عملکرد بین‌المللی تأیید می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق تأیید می‌شود. این نتایج با نتایج یافته‌های پژوهشگرانی همچون احمدزاده فرد و همکاران (۱۳۹۷)، رحمتی و ضیایی (۱۳۹۷)، شریفی و یزدانی (۱۳۹۷) سیلویا و همکاران (۲۰۲۰) دارد. آن‌ها در مقاله خود تحت عنوان قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد سرمایه‌گذاری جدید بین‌المللی: نقش واسطه‌ای ارتباطات بازاریابی و تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری پرداخته‌اند. این مطالعه تأثیر تعدیل‌کننده تلاطم فناوری را نشان می‌دهد، که باعث تقویت دو رابطه می‌شود، یکی بین قابلیت‌های بازاریابی و ارتباطات بازاریابی و دیگری بین ارتباطات بازاریابی و استراتژی رقابتی. گنیزی و ایتزاک (۲۰۱۹) به نقش پراکندگی بین شرکتی مربوط به قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی در استراتژی بازاریابی و نتایج کسب‌وکار پرداخته‌است. نتایج نشان داد که تصمیم‌های شرکت‌ها در رابطه با قابلیت‌های پراکندگی محتمل است چرا که پویایی و هماهنگی بازار پیوند میان پراکندگی و پذیرش را تعدیل می‌کند.

با توجه به پژوهش حاضر به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق بازار گردی و حضور در عرصه رقابت و نمایشگاه‌ها و آشنایی با جدیدترین تغییرات بازار و کشف استراتژی‌ها و تاکتیک‌های رقبا، درصد ارائه محصولات خود با مزیت‌هایی بهتر از رقبا باشند و در این امر از فعالیت‌های تبلیغی و ترویجی و توانمندی‌های شرکت استفاده کنند. همچنین برای جذب مشتریان بین‌المللی بیشتر برای صادرات، پایگاه‌های اطلاعاتی خود را به ارائه اطلاعات و پشتیبانی آنلاین، ارائه کاتالوگ آنلاین محصولات به



سنتی در فعالیتهای بازار گرایبی و تحقیقات بازار، به صورت الکترونیکی و آنلاین نیز تمایلات بازارهای بین‌المللی، نیازها و خواسته‌های مشتریان را رصد کرده و رقبا و بازارهای هدف خود را شناسایی کنند.

طریق بهینه‌سازی سیستم‌های بسته‌بندی و ارائه محصولات متنوع با قیمت رقابتی به کشورهای توسعه‌یافته، سهم بازار خود را حفظ و افزایش دهند و به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود، به منظور بهبود عملکرد خود، علاوه بر بهره‌مندی از روش

## فهرست منابع

- Ahmadzadeh Fard, MH, Gholami Karin, M., Taghavi, A., Sadeghi, A., (2018), The effect of strategic orientation on business performance mediated by marketing capabilities; Case Study: Branches of Mehr Eghtesad Bank, Isfahan Province, *New Marketing Research*, 8 (2), 87-104.  
<https://dx.doi.org/10.22108/nmrj.2018.107552.1466>. (in Persian).
- Albaum, G., & Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59-81.
- Blesa, A., & Ripolles, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651-673..
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59, 176..
- Davidson, G. (2019). Standardization, compatibility and innovation. *RAND journal of economics*, 16, 70-83
- Efrat, K., Hughes, P., Nemkova, E., Souchond, A. L., & Sy-Changco, J. (2018). Leveraging of dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 84, 114-124.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2017). Firm capabilities and growth: The moderating role of market conditions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 76-92.
- Hakimi, A., Mahmoudi Meymand, M., (2018), Explaining the role of the antecedent of strategic orientations in the development of integrated marketing communications and brand performance. *Modern Marketing Research*, 8 (4), 131-148.  
<https://dx.doi.org/10.22108/nmrj.2019.109131.1574>. (in Persian).
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 411-428.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2017). Disruptive marketing strategy. *AMS Review*, 7(1-2), 20-25
- Glavas, C., & Mathews, S. (2014). How international entrepreneurship characteristics influence Internet capabilities for the international business processes of the firm. *International Business Review*, 23(1), 228-245
- Gnizy, I., (2019), The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes, *Journal of Business Research* 105 (2019) 214-226.
- Gnizy, I., Cadogan, J. W., Oliveira, J. S., & Nizam, A. (2017). The empirical link between export dispersion and export performance: A contingency-based approach. *International Business Review*, 26, 239-249
- Kaleka, A. Morgan, Neil A. (2017) How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial*

- Marketing Management. IMM-07454. 1-14.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2017), Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?, *Journal of Marketing*, 75, 16-30
- Krush, M. T., Sohi, R. S., & Saini, A. (2017). Dispersion of marketing capabilities: Impact on marketing's influence and business unit outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 32-51
- Lee, H. S., & Griffith, D. A. (2019). The balancing of country-based interaction orientation and marketing strategy implementation adaptation/standardization for profit growth in multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 27(2), 22-37..
- Liu, H., Jiang, X., Zhang, J., & Zhao, X. (2013). Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of institutional and relational factors. *Journal of International Marketing*, 21(2), 79-98.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2018). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Mousavi S, Farjam, S and Shirani, M. (2017), Investigating the impact of human resource strategy management on organizational performance, 7th National Conference on Accounting Economics Management, Marjah Danesh. (in Persian).
- Moqar Afzali M, Hosni Kabutrkhani, F and Farzin. A. (2022). Examining international marketing strategies to access foreign markets. The first industrial engineering conference, management, accounting and economics.. (in Persian).
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2015). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877
- Rahmati, M. and Ziaei, HR, (2018), A Study of the Effect of Marketing Capabilities and Current Performance on Strategic Position in International Markets, Fifth National Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran,  
<https://civilica.com/doc/784363>. (in Persian).
- Rozbahani, F and Lachinani, F. (2022). Investigating the impact of social media on entrepreneurial tendencies and business performance in the study of small and medium businesses in Tehran province. The 9th National Conference of Modern Studies and Researches in the Field of Humanities, Management and Entrepreneurship in Iran. (in Persian).
- Pham, T. S. H., Monkhouse, L. L., & Barnes, B. R. (2017). The influence of relational capability and marketing capabilities on the export performance of emerging market firms. *International Marketing Review*, 34(5), 606-628.
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge,

- and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 109-129.
- Silvia L. Martin, Rajshekhar (Raj) G. Javalgi, Luciano Ciravegna, 2020, Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence, *Journal of Business Research* 107 (2020) 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>
- Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation - from a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20, 491-507
- Schmid, S., Grosche, P., & Mayrhofer, U. (2016). Configuration and coordination of international marketing activities. *International Business Review*, 25, 535-547.
- Sharifi, A. and Yazdani, N., 1397, The effect of Internet marketing capabilities on the development of international markets of export companies. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 9 (34), pp. 169-186.. (in Persian).
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102
- Tavasoli, M., Azad, N. (2021). Investigating the Impact of International Marketing on Improving the Export Performance of Exporting Companies (Case Study: Auto Parts Exporting Companies). Publish place: [business management Issue 49 ,Vol 12](#). (in Persian).
- Tutara, Hasan, Nart, S, Bingölc D. (2015) The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM-Social and Behavioral Sciences, 709-719
- Wantao, R., Yu, R., (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *elsevier, Industrial Marketing Management* 43, PP.25-31
- Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal*, 31(3), 240-255.
- Zeriti, A., Robson, M. J., Spyropoulou, S., & Leonidou, C. N. (2014). Sustainable export marketing strategy fit and performance. *Journal of International Marketing*, 22(4).