

## قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی

### چکیده

برخی از تحقیقات علمی، قابلیت های بازاریابی را جنبه مهمی می دانند که بر اساس آن می توانیم برای عملکرد شرکت، توضیحات مبتنی بر تئوری بازاریابی ارائه کنیم، امروزه افزایش قابل توجهی در اینگونه تحقیقات وجود داشته است. این علاقه پژوهشی رو به رشد در زمینه توانایی های بازاریابی نیز در ادبیات بازاریابی بین المللی منعکس شده است. با این حال، مشخص نیست که آیا تفکر و تحقیق در مورد توانایی های بازاریابی بین المللی، متفاوت از یک محیط بازار داخلی است یا خیر و چه تفاوت هایی وجود دارد. برای بررسی این سوال، نویسندگان بیشتر تحقیقات منتشر شده در مجلات با نفوذ بازاریابی بین المللی را که مربوط به قابلیت های بازاریابی است بررسی می کنند. آن ها با مدیران شرکت هایی مصاحبه نمودند که به میزان مختلف در بازاریابی بین المللی مشارکت دارند و با دیدگاهی که از این طریق به دست آوردند این مطالعه را کامل می کنند. این مطالعه نشان می دهد که در زمینه مفهوم سازی و تحقیق تجربی درباره قابلیت های بازاریابی بین المللی، سوالات بی پاسخ و مهم زیادی وجود دارد.

**کلید واژه ها:** قابلیت های بازاریابی، بازاریابی بین المللی، استراتژی بازاریابی، عملکرد بازاریابی

مفهوم قابلیت های بازاریابی، موضوع جدیدی در ادبیات بازاریابی نیست. با توجه به تحقیقات تئوری و تجربی که در مدیریت استراتژیک انجام شده، به طور کلی محققان قابلیت ها را مجموعه ای پیچیده از مهارت ها و دانش موجود در فرآیندهای سازمانی می دانند که از طریق آن، منابع موجود یک شرکت به خروجی های ارزشمندی تبدیل می شوند

(دی، ۱۹۹۴). از آنجایی که قابلیت ها در طول زمان توسعه می یابند و در جریان های عادی و فرآیندهای سازمانی قرار می گیرند، برای رقبا دشوار است که این قابلیت ها را مشاهده و از آن ها تقلید کنند، در نتیجه این قابلیت ها شرکت را قادر می سازد تا از مزیت رقابتی پایدار بهره مند شود (گران، 1996 ؛ گروال و اسلوتگراف، 2007؛ پیتراف، 1993). پژوهشگران بازاریابی، قابلیت های بازاریابی را اینگونه مفهوم سازی کرده اند: توانایی یک شرکت در استفاده از منابع موجود برای انجام وظایف بازاریابی، به طوری که شرکت به نتایج بازاریابی مورد نظر برسد (مورگان ، کاتسایکس ، و ورشیس 2012). ادبیات نشان می دهد که قابلیت های بازاریابی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر شرکت، بارزش (دوتا، ناصاسیمان و راجیو، 1999)، غیرقابل تقلید (مورگان، وورهیز و میسون، 2009) و غیرقابل جایگزین است (کراسنیکوف و جیاچاندران، 2008 ؛ مورمن و راست، 1999). در بازارهای بین المللی نشان داده شده است که قابلیت های بازاریابی، با افزایش سطح و پایداری مزایای موقعیتی، عملکرد شرکت را بهبود می دهند (به عنوان مثال برای بررسی بیشتر مطالعه تان و سوسا 2015 را ببینید).

در طول 18 سال گذشته، محققان بازاریابی بیشتر بر مفهوم سازی قابلیت های بازاریابی و بررسی تجربی نقش آن ها در توضیح عملکرد شرکت تمرکز کرده اند. این افزایش توجه در تحقیقات، در ادبیات بازاریابی بین المللی منعکس شده است. با این وجود، رویکردهای مفهومی و تجربی بررسی قابلیت های بازاریابی بین المللی، متفاوت از بازار داخلی است (و باید متفاوت باشد) و میزان تفاوت واضح نیست. این مسئله یک شکاف مهم تئوری و عملی در دانش موجود است. اگر محققان ندانند این قابلیت ها در سطح بین المللی (در برابر محیط کاملاً داخلی) متفاوت هستند یا خیر، از دیدگاه تئوری برایشان دشوار است که قابلیت های بازاریابی را به طور دقیق مفهوم سازی و اندازه گیری کنند. علاوه بر این، اگر محققان متوجه نشوند که مکانیسم های قابلیت های بازاریابی و نتایج عملکرد، در زمینه بازاریابی بین المللی متفاوت است (یا نیست)، برایشان مشکل است که بدانند کدام نوع از واسطه ها و تعدیل کننده ها را مورد مطالعه قرار دهند.

از دیدگاه مدیریتی، مدیران می خواهند بدانند که چه نوع قابلیت بازاریابی برای شرکتشان مناسب است و چگونه می توانند این قابلیت ها را ایجاد و نگهداری کرده و آن را وسیله ای برای نفوذ قرار دهند- و پاسخ به این سوالات ممکن

است براساس میزان فعالیت آن ها در بازارهای بین المللی و چگونگی سازماندهی آن ها متفاوت باشد. محققان بازاریابی بین المللی باید درک کنند که ممکن است این اتفاقات بین المللی مهم باشد و باید بدانند که این اتفاقات چه اهمیتی ممکن است داشته باشند، در غیر اینصورت برایشان غیرممکن است که راهنمایی های مناسبی برای مدیران ارائه کنند.

ما سایرین را از این شکاف مهم در دانش آگاه نمودیم و تلاش کردیم تفکرات مربوط به این موضوع را روشن کنیم و در این زمینه که از نظر تئوری جالب و از نظر مدیریتی مهم است، برای تحقیقات آینده راهنمایی هایی مطرح کردیم. به عنوان یک نقطه شروع، تحقیقات منتشر شده را بررسی می کنیم تا تفاوت های کلیدی بین قابلیت های بازاریابی داخلی و بین المللی را از لحاظ مفهوم سازی، انواع، اندازه گیری ها، توسعه و روابط، شناسایی و کشف کنیم. سپس تعدادی از سوالات پژوهشی مهم که حاصل این تحلیل است را بیشتر بررسی می کنیم: (۱) محرک های توسعه قابلیت بازاریابی در بازارهای بین المللی کدامند؟ (۲) آیا قابلیت های بازاریابی می توانند به بهبود عملکرد شرکت در بازارهای بین المللی کمک کنند، و اگر می توانند، چگونه؟ (۳) چه شرایطی ممکن است قابلیت بازاریابی را (در رابطه با عملکرد شرکت در بازارهای بین المللی) افزایش دهد یا تضعیف کند؟

برای انجام این کار، ابتدا مقالات را مرور می کنیم تا بررسی کنیم که قابلیت های بازاریابی بین المللی، چگونه مورد مطالعه قرار گرفته اند. دوم، با توجه به شکاف های مهمی که در دانش ادبیات شناسایی شده، با مدیران شرکت هایی که درجات مختلفی از بین المللی سازی را اجرا نمودند، مصاحبه های عمیقی انجام می دهیم و این تجزیه و تحلیل مبتنی بر ادبیات را با بینش های ایجاد شده از این طریق تکمیل می کنیم. سپس از این ورودی ها استفاده می کنیم تا دانش موجود در رابطه با قابلیت های بازاریابی بین المللی را ترکیب کنیم، شکاف های دانش کلیدی را شناسایی نماییم و برای تحقیقات آتی در این حوزه ی مهم یک دستور کار توسعه دهیم.

## بررسی پژوهش موجود

### بررسی اجمالی

در مرور ادبیات، بر تاثیرگذارترین مجلات منتشر شده در زمینه تحقیق بازاریابی بین المللی از سال ۱۹۹۹ تمرکز نمودیم. برای تضمین نمایندگی، کامل بودن و کیفیت بالای مطالعاتی که مورد بررسی قرار دادیم، بر اساس رتبه بندی قبلی مجلات در رشته های بازاریابی و تجارت بین المللی، مجلات را انتخاب کردیم (کریکا و یاپارک، 2010). از ده مجله تاثیرگذار در رشته بازاریابی، شش مجله را انتخاب نمودیم که از مطالعه باومگارتنر و پیترز (2003) می باشند (یعنی مجله بازاریابی، مجله تحقیقات بازاریابی، علوم بازاریابی، مجله دانشگاهی علوم بازاریابی، مجله خرده فروشی و مدیریت بازاریابی صنعتی). چهار مجله باقیمانده در این مطالعه (به طور مثال، مجله تحقیقات مصرف کننده، بررسی تجاری دانشگاه هاروارد، علوم مدیریت و پیشرفت در تحقیقات مصرف کننده)، از سال 1975 تا 2004 به طور متوسط تنها 0.8٪ از مقالات مربوط به بازاریابی بین المللی را منتشر کرده اند و این مقدار انتشار برای مطالعات استراتژی بازاریابی معمولی نیست (لئونیدو و همکاران 2010). از آنجا که هر شش مجله در ایالات متحده مستقر هستند، ما یک مجله بین المللی به نام مجله بین المللی تحقیقات بازاریابی را اضافه نمودیم که یک مجله بازاریابی برتر در اروپا در نظر گرفته می شود (کومار، شارما، و گوپتا، 2017؛ رابرتز، کیانده و استرمنش، 2014).

از رشته تجارت بین الملل، بین شش مجله برتر مطالعات دابیس و ریب (2000)، سه مورد را اضافه کردیم (یعنی مجله مطالعات تجاری بین المللی، مجله بازاریابی بین المللی و مروری بر بازاریابی بین المللی). اینها موثرترین مجلات تجاری بین المللی هستند (لئونیدو و همکاران، ۲۰۱۰) که به جای مدیریت، بر بازاریابی تمرکز کرده اند، در حالی که سایر مجلات (به عنوان مثال، بررسی بین المللی مدیریت، مجله تجارت جهانی و مطالعات بین المللی مدیریت و سازمان) بر مدیریت تمرکز دارند.

این ملاحظات منجر شد ده نشریه را انتخاب کنیم: مجله بازاریابی، مجله تحقیقات بازاریابی، علوم بازاریابی، مجله دانشگاهی علوم بازاریابی، مجله خرده فروشی، مدیریت بازاریابی صنعتی، مجله بین المللی تحقیق در بازاریابی، مجله

مطالعات تجارت بین المللی، مجله بازاریابی بین المللی و مجله بررسی بازاریابی بین المللی. با تحقیق دستی شماره به شماره ی مقالات کیفی و تجربی که در عنوان، چکیده و کلمات کلیدی خود "قابلیت (های) بازاریابی"، "صلاحیت (های) بازاریابی"، "قابلیت ها" و یا "صلاحیت ها" داشتند، مقالات واجد شرایط را شناسایی نمودیم. ما این موارد را در وب سایت مجلات و EBSCO جستجو کردیم.

به دنبال روش های توصیه شده برای مقالات مرور ادبیات (به عنوان مثال، کاتسیکا و همکاران ۲۰۱۶؛ لپیزی و ویلسون ۲۰۰۱)، زمانی که تحقیق و بررسی بیشتری مورد نیاز بود، دو محقق با تجربه جداگانه مقالات را بررسی کردند تا گنجایش مقالات را مشخص کنند. در هر مطالعه پنج معیار باید رعایت شود تا واجد شرایط این بازبینی باشد: (۱) مطالعه ای که بر قابلیت های بازاریابی<sup>۱</sup> تمرکز دارد، یا به عنوان یک هدف اولیه و یا به عنوان بخشی از یک طرح تحقیقاتی گسترده تر؛ (۲) مطالعه ای که به بررسی شرکت هایی می پردازد که درگیر کسب و کار بین المللی هستند (یعنی، شرکت هایی که در چندین کشور فعالیت می کنند و/یا بازارهایی که چندین کشور را در بر می گیرند) (به عنوان مثال شرکت های چند ملیتی [MNC] یا شرکت هایی که بر صادرات سرمایه گذاری می کنند، سرمایه گذاری های جدید بین المللی/سرمایه گذاری های مشترک بین المللی)(IJVs)، یا شرکت های لجستیک بین المللی/کسب و کارهای برون سپاری) یا شرکت ها را از کشورهای مختلف مورد بررسی قرار می دهند. (۳) واحد تحلیل در سطح کسب و کار بین المللی میکرو باشد(به عنوان مثال، سرمایه گذاری بر صادرات، سرمایه گذاری بین المللی)، یعنی محیط بین المللی تمرکز اصلی مطالعه باشد، نه اینکه تنها بخشی از نمونه گیری یا یک متغیر کنترل باشد؛ (۴) مطالعه ماهیتا بر پایه شواهد (در مقابل مطالعات صرفا مفهومی) باشد، مانند مطالعات تجربی با استفاده از

---

1 قابلیت های بازاریابی عبارتند از: قیمت گذاری، توسعه محصول جدید، تبلیغات، توزیع، کانال، مدیریت برند و قابلیت های یادگیری مبتنی بر بازار، اما قابلیت های بازاریابی تنها به این موارد محدود نمی شود (برای یک فهرست جامع، مقاله مورگان و اسلوترگراف 2012 را ببینید). ما اصطلاحات مربوط به قابلیت های منحصر به فرد را حذف کردیم، از جمله "شرکت های فراملیتی/ صادر کننده"، "اکتشاف/بهره برداری"، "جهانی سازی/بین المللی سازی"، "چند فرهنگی"، "شبکه سازی (پویا)"، "فناوری/فناوری اطلاعات"، "شرکت های فراملیتی/ مدیریت منابع انسانی جهانی"، "شکل گیری) اتحاد (بازاریابی)"، "یادگیری/جذب کننده/پویا"، "مدیریت دانش"، "تجاری"، "تأمین کننده/توزیع کننده محلی"، "شرکای بین المللی" و قابلیت های "زنجیره تأمین جهانی" (به عنوان مثال یوسوی، کوتابه و موری، 2017).

داده های اولیه و/یا ثانویه، یا تحقیقات کیفی مانند مطالعات موردی و فراتحلیل (متآنالیز)؛ و 5) تحقیقاتی که از سال ۱۹۹۹ منتشر شده (چون قبل از این دوره مطالعات کمی در مورد قابلیت های بازاریابی انجام شده است؛ وورهایز، هارکر، و راثو ۱۹۹۹).

بعد از فرآیند فیلتر کردن، در مجموع ۵۷ مقاله باقی مانده است. میانگین توافق بین ارزیابان ۹۳٪ بود و ما در مورد تمام اختلافات باقیمانده برای رسیدن به اجماع بحث کردیم. در نهایت، ما فرآیند جستجو را با مرور فهرست ارجاع (رفرنس ها) مقالات جمع آوری شده تکمیل نمودیم تا از طریق جستجوی واژه های کلیدی، هر یک از مقالات مرتبط را شناسایی کنیم. این کار هفت مقاله دیگر از مجلات مدیریت ارشد (مجله مدیریت استراتژیک، مجله مدیریت و علوم تصمیم گیری) را به مجموع ۶۴ مقاله ی این مطالعه اضافه نمود. سپس برای هر یک از این ۶۴ مطالعه منتشر شده، موارد زیر را فهرست بندی نمودیم: ۱) چگونگی تعریف قابلیت ها و نظریه های بازاریابی؛ ۲) انواع قابلیت های بازاریابی شناسایی و/یا بررسی شده؛ ۳) عملیاتی سازی قابلیت بازاریابی و روش تجزیه و تحلیل مورد استفاده (برای مطالعات تجربی)؛ و ۴) یافته های گزارش شده در مطالعات تجربی با توجه به سوابق، پیامدها، واسطه ها و تعدیل کننده های مربوط به قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی. پاسخ این چهار پرسش در جداول مختلف خلاصه شده است و با جزئیات بیشتری مورد بحث قرار می گیرد.

## قابلیت های بازاریابی

تعریف و تئوری. در ادبیات بازاریابی عمومی، قابلیت های بازاریابی اینگونه در نظر گرفته می شود: توانایی یک شرکت در استفاده از منابع موجود برای انجام وظایف بازاریابی، به طوری که شرکت به نتایج بازاریابی مورد نظر برسد (دی، ۱۹۹۴؛ مورگان، کاتسیکا و وورهایز، 2012). بنابراین، آن ها فرآیندی را نشان می دهند که یک شرکت برای تعریف، توسعه، ارتباط و تحویل ارزش به مشتریان هدف از طریق ترکیب، تبدیل و به کارگیری منابع موجود استفاده می کند (به عنوان مثال بهادیر، بارادواج و اسریواستوا، 2008؛ مورگان و اسلوتگراف، 2012). بیشتر مطالعات در زمینه بازاریابی بین المللی، قابلیت های بازاریابی سطح شرکت را به همان روشی تعریف می کنند که در ادبیات بازاریابی

عمومی در زمینه بازار داخلی تعریف شده اند و به سادگی تاکید می کنند که فعالیت های بازاریابی و فرایندهایی که از طریق آن ها انجام می شود، در بازارهای بین المللی تحقق می یابند (به عنوان مثال، لاگز، سیلوا، و استایلز، ۲۰۰۹؛ شی و همکاران ۲۰۰۵؛ زو، فنگ و ژاو، ۲۰۰۳). بنابراین، به طور کلی قابلیت های بازاریابی سطح شرکت در بازاریابی بین المللی، اینگونه در نظر گرفته می شود: توانایی یک شرکت برای استفاده از منابع در دسترس برای درک و تحقق بهتر نیازهای مشتریان در بازار خارجی نسبت به رقبای شرکت. جدول ۱-۳ قابلیت های بازاریابی مختلفی که در ادبیات بازاریابی بین المللی شناسایی شده را مرور می کند.

برای مفهوم سازی قابلیت های بازاریابی و فرضیه سازی در مورد روابط آنها با سایر پدیده ها در بازاریابی بین المللی، طیف وسیعی از تئوری ها استفاده می شود (به ضمیمه وب الف مراجعه کنید). جای تعجب نیست که مانند ادبیات عمومی بازاریابی، اکثر این موارد از تئوری RBV استفاده می کنند. مطالعات زیادی از نظریه قابلیت های پویا (DC) استفاده می کنند که با توجه به مشکلات مربوط به اندازه گیری پدیده های حرکتی، در بسیاری از مطالعاتی که از طرح های تحقیقاتی پیمایش اولیه استفاده می شود، این امر می تواند باعث بروز مشکلاتی در تطابق تئوری با عملیاتی سازی شود. طیف وسیعی از تئوری های دیگر که در زمینه بازاریابی داخلی استفاده می شود، در زمینه بازاریابی داخلی نیز بکار رفته است، از جمله یادگیری سازمانی و دیدگاه مبتنی بر دانش. با این حال، در تعداد شگفت آوری از مطالعات (در نمونه ما ۱۰ مورد از ۶۴ مطالعه)، مشخص نیست که برای حمایت از مفهوم سازی قابلیت های بازاریابی بین المللی، چه تئوری خاصی طراحی شده است.

دیدگاه مبتنی بر نهاد، یک دیدگاه تئوری است که در ادبیات بازاریابی عمومی در زمینه<sup>۲</sup> ی بازار داخلی مورد استفاده قرار نمی گیرد اما در چند تحقیق بازاریابی بین المللی در نمونه ما مورد استفاده قرار گرفته است. این دیدگاه مبتنی بر تئوری سازمانی است که بر فشارهای سازمانی، مانند هنجارهای اجتماعی یا صنعتی، مقررات و الزامات تمرکز دارد، که شرکت ها برای رسیدن به مشروعیت، فعالیت و خدمت رسانی به مشتریان در یک بازار داخلی باید این فشارها را بپذیرند (به عنوان مثال، پنگ ۲۰۰۳). چنین نیروهای نهادی ممکن است در بازارهای مختلف کشور متفاوت باشند و

---

<sup>2</sup> تنها استثنا در اینجا مطالعات مربوط به شرکت هایی است که در یک بازار در حال ظهور مستقر هستند.

می توانند بر مبادلات بازاریابی رسمی و غیررسمی و در نتیجه بر طراحی و فرآیندهای یک سازمان تاثیر بگذارند (به عنوان مثال، هالت، ۲۰۱۱).

جدول 1. تحقیقات کیفی نماینده (مطالعه موردی) در مورد قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی		
نویسندگان	یافته های منتخب	قابلیت های بازاریابی (MC <sup>3</sup> ) شناخته شده
ایورس ، اندرسون و هانیبال (2012)	مطالعات موردی از شش سرمایه گذاری جدید بین المللی از ایرلند، سوئد و دانمارک نشان می دهند که گروه های ذی نفع مختلف (متحد، تعاونی، خنثی و موسس شرکت) می توانند بر فرآیندهای یادگیری (سه حلقه ای، دو حلقه ای و تک حلقه ای) شرکت تاثیر بگذارند و می توانند ماهیت MC های دینامیکی مورد نیاز برای مزیت رقابتی جهانی را تعیین کنند.	MC های پویا (افزایشی، قابل تجدید و احیا کننده)
کائوفمن و روئچ (2012)	مصاحبه با ۴۸ مدیر اروپایی، چینی و سایر مدیران و متخصصان شرکت ها در بازارهای نوظهور چینی که در اروپا فعالیت می کنند، نشان می دهد که انگیزه محدود، فرصت های کم و توانایی محدود، شرکت ها را از ساخت و استقرار MC ها منع می کند. نویسندگان مطرح می کنند که ابهام منطقی، شکاف در ادراک درونی و فقدان تخصص بازاریابی عمومی، ایجاد MC ها را محدود می کند، در عین حال رکود، مقاومت بازار و تخصص بازاریابی محدود، مانع استقرار MC ها می شود.	توانایی حس و برآورده کردن خواسته های مشتریان
ماتاندا و اوینگ (2012)	توسعه استراتژی برند جهانی در کیمبرلی-کلارک مستلزم اشتراک گذاری اطلاعات و بهترین روش ها، پیاده سازی فرآیندهای برنامه ریزی برند مشترک، تخصیص مسئولیت ها برای برندسازی جهانی و ایجاد و اجرای استراتژی های موثر برندسازی است. رویکرد کیمبرلی-کلارک، که مبتنی بر توانمندسازی و ظرفیت سازی است، MC های محلی را بهبود می بخشد، در حالی که فرآیندها و رشته های بهتری را به صورت متمرکز القا می کند.	قابلیت/استراتژی مدیریت برند جهانی و MC های منطقه ای
مالیک ، سینها و بلومنفلد (2012)	یافته های یک مطالعه موردی در مورد چهار شرکت برون سپاری فرآیند کسب و کار در هند (دو شرکت هندی، یک شرکت چندملیتی و یک شرکت سرمایه گذاری مشترک در انگلیس) نشان می دهد که قدرت قابلیت های مدیریت کیفیت یک شرکت، محرک انتقال دانش موثر و انتشار و توسعه قابلیت های یادگیری سازمانی مبتنی بر بازار است.	توانایی یادگیری مبتنی بر بازار
ماریادوس، تانسوهاج و موری (2011)	نویسندگان، مطالعات موردی ۴۷ شرکت B2B (4 شرکت جهانی) را بررسی کرده و شش قابلیت بازاریابی کلیدی را شناسایی می کنند که به ۱۴ استراتژی متمایز در مورد پایداری مبتنی بر نوآوری، رفتار مصرف پایدار و عملکرد شرکت مرتبط است.	MC های مختلف
ویلسون و دانیل (2007)	این مطالعه با استفاده از مطالعات موردی سه شرکت بین المللی و یک شرکت انگلیسی، هفت توانمندی پویا برای تبدیل چند مجرای را شناسایی می کند و نشان می دهد که برای تغییر چند مجرای به سوی بازار، سه توانایی یکپارچه مهم است: توانایی مربوط به فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و معیارها/پاداش ها.	هفت قابلیت پویا برای تبدیل چند کاناله
شی و همکران، (2015)	مطالعه ۳۳ مورد شرکت جهانی نشان می دهد شرکت هایی که فعالانه و بطور سیستماتیک این فرآیندها (کسب اطلاعات، هماهنگی و ترکیب مجدد) را اجرا می کنند، احتمالاً بهتر از رقبای خود در بازار جهانی عمل می کنند.	MC های حساب جهانی: کسب اطلاعات، هماهنگی و ترکیب بندی مجدد

<sup>3</sup> توضیح اضافه: منظور از MC قابلیت های بازاریابی است.



پرکس (2005)	مطالعه فعالیت های چندگانه و پراکنده در فرآیند توسعه محصول جدید در سراسر انگلستان، ایالات متحده و چین نشان می دهد که توانایی درون سازمانی شرکت ها برای مشخص کردن و هماهنگی جمعی فعالیت های توسعه، تلاش های توسعه محصول جدید در چند شرکت را تحریک می کند.	شرکت های متقابل، قابلیت های توسعه محصول جدید را در سراسر کشور پراکنده کردند
-------------	---	---

## جدول ۲. تحقیق در مورد قابلیت های بازاریابی پیمایشی در بازاریابی بین المللی

نویسندگان	یافته های منتخب	نمونه و طرح مطالعه	اندازه گیری عملکرد	قابلیت های بازاریابی کلیدی (MC ها) شناخته شده
اسپیروپلو و همکاران (2017)	قابلیت های برنامه ریزی و اجرا، نقش مهمی در به حداقل رساندن هدف استراتژیک (شکاف های استراتژیک تحقق یافته) دارند. کسب و کارهایی که توانایی های بازاریابی قوی تری دارند، بهتر می توانند به مزایای تمایز دست یابند و در نتیجه از عملکرد برتر لذت می برند.	مقطعی: 446 سرمایه گذاری صادراتی در انگلستان	ذهنی: مزیت هزینه، مزیت تمایز و عملکرد مالی سرمایه گذاری (بازگشت سرمایه، نسبت بازده به فروش، حاشیه سود، رسیدن به اهداف مالی)	قابلیت های ساختاری (یعنی توانایی برنامه ریزی و قابلیت اجرا) و MC ها
کالکا و مورگان (2017)	MCها شدیداً بر مقاصد صادرکنندگان تاثیر می گذارند تا بر بهره وری هزینه و تمایز بازاریابی تاکید کنند. شرکت هایی که موقعیت بازار آن ها از قبل مقرر شده است، تاثیر واضح قابلیت اطلاعاتی بر تمایز بازاریابی و تاثیر قابلیت توسعه محصول بر اهداف بهره وری را نشان می دهند.	مقطعی: 312 تولیدکنندگان بریتانیایی که در صادرات مشارکت دارند	ذهنی: بهره وری هزینه در نظر گرفته شده و تمایز بازاریابی در نظر گرفته شده	قابلیت های اطلاعاتی، توسعه محصول و ارتباط با مشتری
گرگوری، ان گو و کاراودیک (2017)	MCهای تخصصی تجارت الکترونیک، به طور مستقیم میزان کارایی ارتباطات و توزیع را افزایش می دهند که به نوبه خود منجر به افزایش عملکرد بازار صادرات می شود.	مقطعی: 340 سرمایه گذاری صادراتی استرالیا	ذهنی: عملکرد تجارت الکترونیکی در صادرات؛ هدف: فروش	MC های تجارت الکترونیکی
فام، مانکوس و بارنز (2017)	توانایی ارتباطی یک شرکت نه تنها کارایی عملکرد صادراتی را به صورت قابلیت های قیمت گذاری، هوش و ارتباط تقویت می کند، بلکه قوی ترین پیش بینی کننده عملکرد صادرات در بین این توانایی ها نیز هست.	مقطعی: 333 شرکت صادر کننده ویتنامی	ذهنی: عملکرد صادرات	MC های صادرات: قابلیت های هوش بازار صادرات، توسعه محصول، ارتباطات، قیمت گذاری، توزیع و خدمات پس از فروش
آیزند، اوانشیتسکی و کالانتون (2016)	MCها بیشتر از قابلیت های فنی بر عملکرد محصولات جدید تاثیر دارند؛ این اثر با عوامل زمینه ای سازمانی تعدیل می شود. با افزایش نرخ رشد، مزیت نسبی کاهش می یابد و حتی	50 مطالعه با 341 قابلیت بازاریابی - میزان تاثیر محصول جدید از 17 کشور	ذهنی: عملکرد محصول جدید	متانالیز MC ها

	معکوس می شود، با حاکمیت قوی تر قانون در یک کشور بیشتر کاهش می یابد و در جوامعی که به جای ارزش های بقاء، بر ابراز وجود تاکید می کنند، افزایش می یابد.			
اوزکایا و همکاران (2015)	شایستگی های دانش، واسطه روابط مثبت بین جهت گیری ها و نوآوری مبتنی بر بازار هستند. نوآوری مبتنی بر بازار، روابط مثبت بین کارایی های دانش مشتری و دانش رقیب و عملکرد کلی شرکت را تعدیل می کند. در شرکت های آمریکایی، در مقابل شرکت های چینی، جهت گیری مشتری (رقیب) منجر به کارایی بالاتر دانش مشتری (رقیب) و همچنین نوآوری مبتنی بر بازار می شود.	مقطعی: 674 توسعه محصول جدید و/یا مدیران راه اندازی در ایالات متحده (N = 288) و چین (N = 386)	ذهنی: عملکرد شرکت (رشد فروش دو ساله، بازگشت سرمایه، سود)	کارایی دانش (کارایی دانش مشتری و کارایی دانش رقبا)
تان و سوسا (2015)	دو نوع مزیت رقابتی (به عنوان مثال، مزیت هزینه پایین و مزیت تمایز) تاثیر قابلیت های بازاریابی (به جز قابلیت توزیع) بر عملکرد مالی و غیرمالی صادرات را به طور مثبتی تعدیل می کنند.	11 مطالعه از 135 اثر رابطه عملکرد با مزیت رقابتی MC	ذهنی: عملکرد صادرات (مالی و غیر مالی)	قابلیت های متاآنالیز محصول، قیمت گذاری، توزیع و ارتباط
مو (2015)	MC ارتباط مثبتی با عملکرد NPD <sup>4</sup> دارد. بهره برداری و اکتشاف به ترتیب قابلیت بازاریابی و رابطه عملکرد NPD را تعدیل می کنند. ساختار مبتنی بر مشتری، تمرکززدایی و یکپارچه سازی میان بخشی، رابطه عملکرد NPD و قابلیت بازاریابی را بطور مثبت تعدیل می کنند.	مقطعی: 324 بنگاه آمریکایی و 569 بنگاه چینی	ذهنی: عملکرد توسعه محصول جدید	سنجش بازار، مشارکت مشتری و قابلیت های ارتباطی شریک
شنگ و همکاران (2015)	بین سطح دانش ضمنی فرعی و قابلیت نوآوری محصول شرکت های چند ملیتی، یک رابطه مستقیم منفی وجود دارد.	مقطعی: 86 شرکت چند ملیتی مستقر در تایوان	N.A.	قابلیت نوآوری محصول در شرکت های چند ملیتی
ویسنه، آبرانتس و تیکسیرا (2015)	قابلیت توسعه محصول، ارتباط مثبت و قابل توجهی با عملکرد سرمایه گذاری صادرات دارد.	مقطعی: 471 شرکت تولیدی صادر کننده در پرتغال	N.A.	قابلیت توسعه محصول
هورتولوزی و همکاران (2014)	شرکت هایی که تجارت خود را در بازارهای نوظهور گسترش دادند، در مقایسه با شرکت هایی که تنها در بازارهای توسعه یافته به صادرات می پردازند، بهره قابل توجهی از قابلیت های بازاریابی را نشان دادند. علاوه بر این، اندازه شرکت بی ربط است: حتی شرکت های کوچک نیز با استفاده از مجموعه ی	مقطعی: 271 تولیدکننده ایتالیایی که در صادرات مشارکت دارند	هدف: احتمال حضور در بازارهای نوظهور (EM)	شبکه توزیع، مدیریت برند و قابلیت های نوآوری محصول

<sup>4</sup> توضیح اضافه: NPD یعنی توسعه محصول جدید

	مناسبی از قابلیت ها می توانند به بازارهای نوظهور برسند.			
چن ، چن و ژو (2014)	تکنولوژی و جهت گیری های مشتری، اثر مثبتی بر قابلیت تمایز محصول IJV دارند و این اثر مشروط بر کنترل شرکت مرکزی است.	مقطعی: IJV 156 در چین	ذهنی: عملکرد IJV (رشد فروش و بازگشت سرمایه)	قابلیت مدیریت محصول
فریمن و استایلز (2014)	دسترسی به مزایای خاص مکانی (یعنی دسترسی به منابع تامین، آژانس های دولتی، خدمات و زیرساخت های مرتبط با صادرات، مهارت های کار مدیریتی و فرصت های شبکه) یک سابقه اساسی برای توانایی شرکت در توسعه منابع و قابلیت های مربوط به صادرات است که نتایج عملکرد صادرات را هدایت می کند.	مقطعی: 150 صادرکننده کوچک و متوسط در استرالیا	ذهنی: عملکرد صادرات (استراتژیک و رضایت)	قابلیت های مبتنی بر بازار: قابلیت های اطلاعات، روابط و توسعه محصول جدید (NPD)
بوسو و همکاران (2013)	برای شرکت هایی که در بازارهای صادرات رقابتی و پویا فعالیت می کنند، نوآوری بسیار سودمند است؛ آن ها در بازارهای کمتر رقابتی و راکدتر، از فعالیت های نوآوری خود به همان اندازه بهره مند نمی شوند. قابلیت های شبکه سازی قوی تر و ساختار اساسی تر نیز رابطه عملکرد صادرات و نوآوری را افزایش می دهند.	طولی: 160 صادرکننده کوچک و متوسط در غنا در سالهای $t$ و $t + 3$ ؛ مقطعی: 117 شرکت در بوسنی و هرزگوین	ذهنی: عملکرد صادرات (سودآوری، رشد سود و حاشیه سود)؛ هدف: عملکرد صادرات (گردش مالی فروش و میانگین سود کل صادرات)	قابلیت شبکه سازی کانال
مورگان ، کاتسیکه و وورهیز (2012)	در سرمایه گذاری های صادراتی، MC های ساختاری و تخصصی بر اجرای استراتژی بازاریابی داخلی، تاثیر مثبتی می گذارد که به نوبه خود بر اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی خارجی، عملکرد مالی و بازار سرمایه گذاری صادرات تاثیر مثبتی دارد. MC های ساختاری (تخصصی)، عملکرد بازار مالی (بازار) صادرات را نیز به طور مستقیم مشخص می کنند. ادغام قابلیت بازاریابی، ارتباط مثبتی با اثربخشی اجرای استراتژی بازاریابی دارد.	مقطعی: 219 تولیدی صادر کننده ایالات متحده	ذهنی: عملکرد بازار و عملکرد مالی	قابلیت های بازاریابی ساختاری: برنامه ریزی بازاریابی و کسب اطلاعات بازار، تفسیر و انتشار اطلاعات بازار؛ MC های تخصصی: قیمت گذاری، توسعه محصول، مدیریت کانال و تحویل، خدمات پس از فروش و ارتباطات بازاریابی
لی و ژو (2012)	قابلیت بازاریابی، تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی و بازار دارد، تقلید محض و تقلید خلاقانه، زمانی که با MC های قوی همراه می شود، تاثیر مثبتی بر عملکرد بازار دارد.	مقطعی: IJV 192 و شرکت چینی یا شرکت های خارجی که کاملاً متعلق به چین هستند	مقطعی: IJV 192 و شرکت چینی یا شرکت های خارجی که کاملاً متعلق به چین هستند	MC های مختلف
ژو ، وو و بارنز (2012)	ورود اولیه بازار خارجی، قابلیت های بازاریابی سرمایه گذاری های نوپا را افزایش می دهد	مقطعی: 159 شرکت بین المللی	ذهنی: رشد بین المللی شرکت ها	مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت

	<p>که به نوبه خود منجر به رشد بین المللی می شود. زمانی که مدیران ارشد به شدت به بازارهای خارجی متعهد هستند، سرمایه گذاری های نوپا قابلیت های بازاریابیشان را افزایش می دهند. در سرمایه گذاری های بازارهای توسعه یافته، تاثیر MC ها بر نتایج عملکرد بین المللی سازی اولیه، بیشتر از بازارهای درحال ظهور است.</p>	<p>نوین در چین</p>		<p>توسعه محصول و قابلیت های مدیریت زنجیره تامین</p>
<p>کمپرا، انگلن و برتل (2011)</p>	<p>سرمایه اجتماعی (استفاده از رابطه مدیریتی، اعتماد و اتحاد) محرک قوی چهار قابلیت بازاریابی است. هنگامی که فاصله قدرت فرهنگ ملی پایین، مالکیت جمعی بالا و اجتناب از عدم قطعیت پایین است، استفاده از رابطه مدیریتی و اتحاد، اهمیت بیشتری دارد، در حالی که اثر اعتماد تابع تغییرات فرهنگ ملی نیست.</p>	<p>مقطعی: 891 بنگاه در چهار کشور (چین، آلمان، هنگ کنگ و ایالات متحده)</p>	<p>N.A.</p>	<p>MC های تخصصی: قابلیت های قیمت گذاری، توسعه محصول، توزیع و ارتباطات بازاریابی</p>
<p>کالکا (2011)</p>	<p>تجربه صادرات، قابلیت های اطلاعاتی و روابط مشتری را تقویت می کند و دسترسی به منابع مالی، قابلیت های توسعه محصول و قابلیت های اطلاعاتی را تسهیل می کند و صادرکنندگان را قادر می سازد در بازارهای خارجی، به مزیت خدمات و عملکرد سرمایه گذاری برتر دست یابند.</p>	<p>مقطعی: 312 تولیدی صادر کننده مستقر در ایالات متحده</p>	<p>ذهنی: عملکرد سرمایه گذاری صادرات (سهام بازار، سودآوری و درآمد)</p>	<p>قابلیت های اطلاعات، رابطه مشتری و توسعه محصول</p>
<p>لیسبوآ، اسکارمئاس و لاگس (2011)</p>	<p>گرایش کارآفرینی، در قابلیت های بهره برداری و اکتشاف در بازار خارجی و توسعه محصول، پیشرو است. قابلیت های اکتشافی توسعه محصول و قابلیت های بهره برداری در بازار خارجی، تاثیر مثبتی بر تمایز محصول جدید دارد که به نوبه خود باعث افزایش کارایی بازار می شود.</p>	<p>مقطعی: 254 تولیدی صادرات در پرتغال</p>	<p>ذهنی: اثربخشی بازار</p>	<p>قابلیت های بهره برداری و اکتشافی مرتبط با بازار خارجی و قابلیت های بهره برداری و اکتشافی توسعه محصول</p>
<p>لئونیدو، پالیهاوادانا و تئودوسیو (2011)</p>	<p>اتخاذ برنامه های خاص ملی برای ارتقا صادرات، منابع و قابلیت های مربوط به صادرات، شرکت ها را تقویت می کند، که به نوبه خود توسعه یک استراتژی بازاریابی صادراتی صحیح، مزایای رقابتی و عملکرد برتر صادرات را تقویت می کند.</p>	<p>مقطعی: 223 شرکت صادر کننده ایالات متحده</p>	<p>ذهنی: عملکرد بازار صادرات و عملکرد مالی صادرات</p>	<p>قابلیت های شناسایی کسب و کار، ایجاد رابطه و توسعه محصول-بازار</p>
<p>موری، گائو و کوتابه (2011)</p>	<p>MC ها رابطه عملکرد جهت گیری بازار (MO) را تعدیل می کنند، در حالی که مزایای رقابتی تا حدی رابطه عملکرد MC را تعدیل می کنند. مکانیسم هماهنگی، تاثیر</p>	<p>مقطعی: 491 سرمایه گذاری صادراتی مستقر در چین (240 چینی و</p>	<p>ذهنی: عملکرد مالی، عملکرد استراتژیک و عملکرد محصول؛ هدف: بازده دارایی (ROA)</p>	<p>قابلیت توسعه محصول جدید، قیمت گذاری و قابلیت های ارتباطات بازاریابی</p>

	MO بر NPD و قابلیت های ارتباطات بازاریابی را تقویت و استراتژی رهبری هزینه این تاثیر را تضعیف می کند. تلاطم بازار، اثر MO بر قابلیت توسعه محصول جدید را تضعیف می کند، در حالی که شدت رقابتی این اثر را تقویت می کند.	251 شرکت غیر چینی از ایالات متحده، اروپا، ژاپن و هنگ کنگ)	برای 271 شرکت	
اوکاس و ان گو(2011)	MC تاثیرات MO بر عملکرد شرکت را تعدیل می کند؛ تعامل بین نوآوری و MC ها به طور قابل توجهی بر عملکرد بازاری شرکت ها تاثیر می گذارد؛ MO تا حدی ارتباط بین جهت گیری کارآفرینی و نوآوری و MC ها را تعدیل می کند.	مقطعی: 300 شرکت تولیدی استرالیا و 259 شرکت تولیدی ویتنامی	ذهنی: عملکرد بازار	قابلیت های ارائه محصول، قیمت گذاری، توزیع، ارتباطات و برنامه ریزی و اجرای بازاریابی
خاوول و همکاران (2010)	سرمایه گذاری بر قابلیت های پشتیبانی بین المللی مشتری با بهبود یادگیری و عملکرد سازمانی ارتباط دارد. زمانی که شرکت های کارآفرینی در اقتصادهای نوظهور، مهمترین مشتریان بین المللی خود را پشتیبانی می کنند، جهانی سازی نتیجه مطلوبی خواهد داشت.	مقطعی: 173 سرمایه گذاری جدید بین المللی از چین و هند	ذهنی: عملکرد و یادگیری سازمانی بهبود یافته	قابلیت پشتیبانی بین المللی مشتری
لو و همکاران (2010)	توانایی انطباقی، ارتباط بین سرمایه نهادی/روابط مدیریتی و عملکرد بین المللی را تعدیل می کند.	مقطعی: 775 صادرکننده کارآفرین بین المللی نوپا و کوچک در چین	ذهنی: عملکرد بین المللی (رشد، سهم بازار، سودآوری، بازگشت سرمایه و رضایت)	قابلیت های انطباقی و کسب اطلاعات
فنگ و زو (2009)	میزان منابع و کامل بودن منابع یک IJV به طور مثبت بر قابلیت های بازاریابی پویا تاثیر می گذارد (DMC ها)، که تاثیر مثبتی بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی دارد.	مقطعی: IJV 114 تولید در چین	ذهنی: مزیت رقابتی؛ هدف: فروش/ دارایی ها و سود/ دارایی ها	MC های پویا: قابلیت های مدیریت توسعه محصول، ارتباط با مشتری و مدیریت زنجیره تامین
لاگس، سیلوا و استایلز (2009)	قابلیت های ارتباطی، نوآوری محصول، کیفیت محصول و عملکرد رابطه را بهبود می دهد. قابلیت های کیفیت و قابلیت های ارتباطی بر کیفیت محصول تاثیر می گذارد که این امر عملکرد روابط را بهبود می دهد.	مقطعی: 419 صادرکننده پرتغالی کوچک و متوسط	ذهنی: عملکرد صادرات (عملکرد اقتصادی و ارتباطی)	قابلیت های یادگیری سازمانی برای نوآوری، قابلیت های رابطه ای و قابلیت های کیفیت
کراسنیکوف و جیاچاندران(2008)	قابلیت بازاریابی نسبت به قابلیت های عملیاتی و R&D (تحقیق و توسعه)، اثر قوی تری بر عملکرد شرکت دارد. سایر ویژگی های مطالعه (عملکرد بهره وری/بازار، داده های ذهنی/عینی؛ اندازه شرکت؛ آمریکایی/غیرآمریکایی؛ داده های سطح	114 مطالعه در ایالات متحده و کشورهای دیگر	ذهنی و هدف: عملکرد شرکت	متاآنالیز یا فراتحلیل قابلیت های بازاریابی

	شرکت/SBU؛ صنعت) تأثیری بر روابط عملکرد MC نمی گذارد.			
سونگ و همکاران (2008)	شرکت های فرصت جو بیشترین قابلیت های فنی و تکنولوژی اطلاعات را دارند؛ در تمام کشورها، شرکت های مدافع در پیوند با بازار و قابلیت های بازاریابی برترند. شرکت های آمریکایی بیشتر از شرکت های چینی و ژاپنی، برای شرکت ها فرصت جو و مدافع قابلیت پیوند دهی بازار دارند، اما نه برای شرکت های واکنشگر <sup>5</sup> . شرکت های ژاپنی و چینی نسبت به شرکت ها فرصت جوی آمریکایی، قابلیت های بیشتری دارند.	مقطعی: 709 شرکت در سراسر ایالات متحده، ژاپن و چین	N.A.	قابلیت های بازاریابی و پیوند بازار
بلسا و ریپولز (2008)	MC ها تأثیر مثبتی بر تعهدات بین المللی، حالت های ورود به محیط بین المللی و عملکرد اقتصادی بین المللی دارند.	مقطعی: 198 شرکت بین المللی اسپانیایی و 383 شرکت بین المللی بلژیکی	ذهنی: عملکرد اقتصادی بین المللی	قابلیت های شبکه، خارج به داخل، داخل به خارج و قابلیت های فراگیر
وو و همکاران (2007)	هر سه مکانیسم حکومتی (اعتماد، اشتراک گذاری دانش و روابط مبتنی بر قرارداد)، توانایی شرکت ها برای به کارگیری فرصت های بازار محلی را بهبود می دهد. کارایی بازار محلی، رقابت پذیری تولیدکنندگان در بازار صادرات را افزایش می دهد.	مقطعی: 142 رابطه بین تولید کنندگان ایالات متحده و توزیع کنندگان مستقل خارجی در بازار صادرات	ذهنی: رقابت پذیری تولیدکننده در بازار صادرات	کارایی بازار محلی
سونگ و همکاران (2005)	قابلیت های بازاریابی بر عملکرد سرمایه گذاری مشترک تأثیر مثبتی دارد. در محیط های متلاطم تکنولوژیکی، قابلیت های بازاریابی تأثیر ضعیف تری بر سرمایه گذاری مشترک دارد. تنها در محیط بسیار متلاطم، اثر متقابل بین قابلیت های بازاریابی و تکنولوژیکی به طور قابل توجهی بر عملکرد سرمایه گذاری مشترک تأثیر می گذارد.	مقطعی: 466 سرمایه گذاری مشترک در ایالات متحده	ذهنی: سود، فروش و بازگشت سرمایه نسبت به اهداف سرمایه گذاری های مشترک (JV ها)	ارتباط با مشتری، سنجش بازار و قابلیت های اتصال به کانال
دی ساربو و همکاران (2005)	مدافعان و واکنشگران، بسیار بیشتر از سایر گروه های استراتژی قابلیت بازاریابی و قابلیت پیونددهی بازار دارند؛ آن ها بهترین اجراکنندگان در تمام معیارهای عملکردی نیز می باشند، حتی با وجود این که آن ها نماینده گروهی هستند که با محیط بازاریابی نامعلوم، رقابتی و تکنولوژیکی مواجه هستند.	مقطعی: 709 شرکت در سه کشور (چین، ژاپن و ایالات متحده)	عینی: حاشیه سود، بازگشت سرمایه سه ماهه، بازده دارایی ها، سهم نسبی بازار، حفظ مشتری، رشد فروش و حاشیه سود/فروش/بازده سرمایه	قابلیت های بازاریابی و پیوند دهی بازار

<sup>5</sup> توضیح اضافه: فرصت جو، مدافع و واکنشگر نشان دهنده نوع استراتژی شرکت در بازار است

			گذاری نسبت به اهداف واحد تجاری استراتژیک (SBU)	
رینارتز، کرافت وهوایر (2004)	اجرای سه فرآیند مدیریت روابط مشتری(به خصوص شروع و حفظ رابطه)، تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد. پیوند سازمانی سازگار با CRM <sup>6</sup> ، رابطه عملکرد آغاز/ خاتمه ارتباط با مشتری را به صورت مثبت تعدیل می کند. تکنولوژی CRM، رابطه عملکرد آغاز (پایان) رابطه را به صورت منفی (مثبت) تعدیل می کند.	مقطعی: SBU از 211 (مدل 1) و 98 (مدل 2) شرکت B2C از چهار صنعت در اتریش، آلمان و سوئیس	ذهنی: عملکرد کلی، سهم بازار، رشد و سودآوری فعلی؛ عینی: بازده دارایی	(قابلیت های) فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری، از جمله قابلیت های شروع روابط، نگهداری و خاتمه روابط با مشتری
مورگان ، کالکا وکتاسیکا (2004)	MC ها بر گزینه های استراتژی رقابتی در حوزه سرمایه گذاری صادرات و مزیت های رقابتی به دست آمده در بازار صادرات تاثیر می گذارند که به نوبه خود بر نتایج عملکرد سرمایه گذاری صادرات تاثیر می گذارد.	مقطعی: 287 صادرکننده که از طریق توزیع کنندگان خارجی صادرات می کنند	ذهنی: مزایای مثبت و عملکرد سرمایه گذاری در صادرات (عملکرد کاربر نهایی، اقتصادی و توزیع کننده)	قابلیت های اطلاعاتی، ایجاد رابطه و توسعه محصول
نایت ، مادسن و سرویز (2004) IMR	در اثر تاکید مدیریت بر تمرکز بر مشتریان خارجی و صلاحیت بازاریابی، عملکرد بین المللی شرکت های جهانی افزایش یافته است.	مقطعی: 106 صادرکننده جهانی دانمارکی و 186 صادرکننده جهانی آمریکایی	ذهنی: عملکرد بین المللی	صلاحیت بازاریابی
سلنس و سالیس (2003)	توانایی یادگیری یک رابطه، اثر مثبت و قوی بر عملکرد دارد.	مقطعی: 315 رابطه دو نفره در فروشنندگان اسکاندیناوی و خریداران اروپایی	ذهنی: عملکرد رابطه	قابلیت یادگیری رابطه
مورگان و همکاران (2003)	دانش تجربی فردی و سازمانی و دانش اطلاعات سازمانی، قابلیت های برنامه ریزی و اجرای بازاریابی را هدایت می کنند که به نوبه خود به عملکرد سرمایه گذاری صادرات کمک می کند. قابلیت های برنامه ریزی بازاریابی، قابلیت های اجرای بازاریابی را بهبود می دهد.	مقطعی: 287 سرمایه گذاری صادراتی در انگلیس و 173 سرمایه گذاری صادراتی در چین	ذهنی: زمان ارائه به بازار، پاسخ به تغییر محصول رقبا، تعداد محصولات جدید موفق، درآمد محصول جدید	قابلیت های برنامه ریزی بازاریابی و اجرای بازاریابی
زو ، فنگ و ژائو (2003)	از چهار قابلیت بازاریابی صادرات، سه قابلیت (توسعه محصول، توزیع و ارتباط) بر مزیت موقعیتی برندسازی و شرکت هایی که هزینه پایینی دارند، تاثیر مثبتی می گذارند که به نوبه خود عملکرد مالی شرکت ها را نیز تحت تاثیر قرار می دهند.	مقطعی: 176 سرمایه گذاری صادراتی از 50 صادرکننده چینی در 20 صنعت	ذهنی: مزیت مثبت (میانجی) و عملکرد مالی	قابلیت های صادرات: قابلیت های قیمت گذاری، توزیع، ارتباطات و توسعه محصول

<p>ارامیلی، آگاروال و دو (2002)</p>	<p>صلاحیت کیفیت خدمات، به غیرقابل تقلید بودن مزیت رقابتی یک شرکت بیشتر کمک می کند؛ شرکت هایی که صلاحیت کیفیت خدمات آن ها بالاتر است احتمالاً قراردادهای مدیریتی را برتر از فرانسیز می دانند. در شرکت های بزرگ تر و در بازارهای حساس به خدمات، این اثر قوی تر است. صلاحیت کیفیت خدمات و صلاحیت مشتری، بیشتر از صلاحیت های دیگر در انتقال از طریق فرانسیز دشوار هستند.</p>	<p>مقطعی: 139 هتل از 46 کشور (55٪ از کشورهای در حال توسعه)</p>	<p>ذهنی: غیرقابل تقلید بودن مزیت رقابتی یک شرکت؛ عینی: حالت ورود (فرانسیزی و قراردادهای مدیریت)</p>	<p>صلاحیت کیفیت خدمات و صلاحیت مشتری</p>
<p>کالکا (2002)</p>	<p>قابلیت های اطلاعاتی، محرک مزیت خدماتی، قابلیت های توسعه محصول، محرک مزیت رقابتی و قابلیت های رابطه تامین کننده، محرک مزایای هزینه است. قابلیت ایجاد ارتباط با مشتری، محرک هر سه نوع مزیت رقابتی است.</p>	<p>مقطعی: 202 تولیدی صادر کننده در ایالات متحده</p>	<p>ذهنی: مزیت رقابتی صادرات (هزینه، محصول و خدمات)</p>	<p>قابلیت های ایجاد ارتباط با مشتری (ایجاد، توسعه محصول و رابطه تامین کننده)</p>
<p>سوبرامانیام و ونکاتامران (2001)</p>	<p>سازمان هایی که از تیم های فراملی استفاده می کنند، تیم هایی که اعضایش از قبل تجربه خارجی دارند و تیم هایی که اعضای آن ها مرتباً با مدیران خارجی ارتباط برقرار می کنند تا اطلاعاتی در مورد تفاوت های ضمنی میان کشورها به دست آورند، قابلیت های توسعه محصول فراملی بیشتری دارند.</p>	<p>مقطعی: 90 معرفی محصول فراملی از 45 شرکت فراملیتی</p>	<p>N.A.</p>	<p>قابلیت نوآوری محصول فراملی</p>
<p>پراساد، رامامورتی و نیدو (2001)</p>	<p>قابلیت های بازاریابی تاثیر مثبتی بر عملکرد صادرات دارند. یکپارچه شدن شرکت ها در فعالیت های بازاریابی با تکنولوژی اینترنت، تاثیر گرایش رقابتی/میان بخشی بر شایستگی های بازاریابی شرکت را تقویت می کند. اندازه شرکت و وابستگی بیشتر شرکت به صادرات، تاثیر مثبت قابلیت های بازاریابی بر عملکرد صادرات را تقویت می کند.</p>	<p>مقطعی: 381 تولیدکننده ایالات متحده که در صادرات مشارکت دارند</p>	<p>ذهنی: عملکرد صادرات (نتیجه مالی، نتیجه استراتژیک و رضایت از نتایج صادرات)</p>	<p>قابلیت های رقابت پذیری قیمتی، کیفیت محصول، تنوع محصول، پشتیبانی بازار، خدمات مشتری و تکنولوژی محصول</p>
<p>فاهی و همکاران (2000)</p>	<p>در سه کشور اروپای مرکزی، شرکت های تابعه خارجی و IJV ها، نسبت به شرکت های دولتی، قابلیت بازاریابی بالاتری دارند. شرکت هایی که قابلیت های بازاریابی بیشتری دارند، از عملکرد مالی و بازار بالاتری برخوردار هستند.</p>	<p>مقطعی: 1619 شرکت در مجارستان، لهستان و اسلوانی</p>	<p>ذهنی: عملکرد مالی (سود و بازگشت سرمایه) و عملکرد بازار (فروش و سهم بازار) نسبت به رقبا</p>	<p>قابلیت های جهت گیری بازار، افق زمانی تصمیم گیری استراتژیک و موقعیت یابی بازار</p>



متاآنالیزهایی که همراه با 41 مطالعه پیمایشی دیگر انجام می دهیم به این دلیل است که این آنالیزها عمدتاً پژوهش پیمایشی در زمینه قابلیت های بازاریابی بین المللی را مورد بررسی قرار می دهند.  
یادداشت: N.A. یعنی نامناسب

جدول 3. نتایج حاصل از تحقیق درمورد قابلیت های بازاریابی بین المللی، بر اساس داده های استنباط شده/ثانویه

نویسندگان	یافته های منتخب	نمونه و طرح مطالعه	اندازه گیری عملکرد	توانایی های بازاریابی و نحوه اندازه گیری آن ها:
کونوار و همکاران (2017)	به کارگیری موثر DMC در FOA ها بیشتر از IJV ها و در کلان شهرها بیشتر از سایر شهرها منجر به عملکرد بهتر فروش می شود.	فهرست شرکت ها: ۲۵۴ شرکت وابسته خارجی (FOAs) در هند در طول سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸	ذهنی: عملکرد وابسته خارجی	قابلیت بازاریابی پویا (DMC)، به صورت شدت بازاریابی (هزینه های بازاریابی/فروش کل) اندازه گیری می شود.
وو (2013)	رابطه عملکرد شرکت و قابلیت بازاریابی، با سطح توسعه سازمانی در یک بازار درحال ظهور، تعدیل می شود. در کشورهایی با سطوح توسعه اقتصادی بالاتر و در جوامع فردگرایانه، MC های برتر تاثیر قوی تری بر عملکرد دارند و در کشورهایی که سیستم قانون گذاری قوی دارند، تاثیر ضعیف تری بر عملکرد دارند.	مقطعی: 19653 شرکت از 73 اقتصاد نوظهور در چهار قاره	ذهنی: عملکرد شرکت (سهم بازار)	قابلیت های بازاریابی با تعداد ماه هایی محاسبه می شود که شرکت (۱) ترکیب محصول و بازارهای هدف را برنامه ریزی کرده؛ (۲) منابع انسانی لازم را تخصیص داده و (۳) سرمایه گذاری لازم را انجام داده است.
گورزن، اسموسن و نیلسن (2013)	قابلیت های بازاریابی شرکت مادر، رابطه مثبت بین انگیزه شرکت های تابعه چند ملیتی برای هدف قرار دادن بازارهای محلی و تمایل آن ها برای قرار گرفتن در یک شهر جهانی را تعدیل می کنند.	مقطعی: 6955 شرکت فرعی که در 318 شرکت چند ملیتی واقع شده اند	هدف: طبقه شهری شرکت های تابعه	شدت تبلیغات شرکت های مادر
آکدنیز، گونزالس-پادرون و کالانتون (2010)	با گذشت زمان دلالتان قابلیت های بازاریابی را کاهش می دهند، اما رتبه بندی نسبی MC آنها به طور کلی ثابت است.	فهرست شرکت ها: 45 نمایندگی (از کانادا، مکزیک و ایالات متحده) از یک شرکت مبللمان (تعداد=155) در 4 مورد	عینی: عملکرد شبکه نمایندگی (کارآیی شرکت)	قابلیت های مدیریت اطلاعات بازار، ارتباطات بازاریابی و فروش، با استفاده از SFE اندازه گیری می شوند. هر یک از MCها، بر اساس میزان کارایی شرکت در تبدیل منابع بازاریابی به فروش ارزیابی می شوند.
گائو و همکاران (2010)	شرکت هایی که شایستگی هایشان در زمینه مدیریت هزینه و تمایز مشخص شده است، احتمالاً صادرات انجام می دهند و میزان صادراتشان بالاست. درحالیکه این	فهرست شرکت ها: 18,644 صادرکننده (شرکت های خصوصی داخلی و	عینی: گرایش صادرات و میزان صادرات و عملکرد صادرات (بازده	صلاحیت های رهبری هزینه از طریق هزینه های تولید/فروش <sup>7</sup> و SGA /فروش نسبت به متوسط صنعت اندازه گیری می

<sup>7</sup> توضیح اضافه: یعنی هزینه های تولید تقسیم بر فروش، / به معنی تقسیم

	امر درمورد شرکت های داخلی صدق می کند، شرکت های خارجی با شایستگی های تمایز، میزان صادراتشان پایین است و تنها شرکت هایی که شایستگی های رهبری هزینه دارند سطح تمایل به صادرات و میزان صادراتشان بالاست.	شرکت های فرعی کاملاً خارجی) در چین از سال 2001 تا 2005	فروش)	شود. صلاحیت های تمایز از طریق هزینه تحقیق و توسعه/فروش و تولید محصول جدید/ تولید کل اندازه گیری می شود.
نث، نچیپان و راماناتان(2010)	قابلیت های بازاریابی تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارند. کارایی شرکت تاثیر مثبت قابلیت های بازاریابی بر سودآوری شرکت را افزایش می دهد.	مقطعی: 102 شرکت لجستیک در انگلستان (%76 از آن ها برای تنوع وارد محیط بین المللی شدند)	هدف: سودآوری	با استفاده از SFE، بر اساس کارایی شرکت در تبدیل هزینه های بازاریابی (SGA)، منابع نامشهود (توبین کیو)، هزینه های رابطه(هزینه مطالبات) و مشتری (رشد فروش) به فروش، قابلیت های بازاریابی تخمین زده می شود.
چن (2008)	شرکت های مادر ژاپنی که هزینه بیشتری برای تبلیغات صرف می کنند، احتمالاً دارای های بازاریابی را از طریق شرکت های آمریکایی به دست می آورند. شرکت های ژاپنی که مشاغل خانگی با تبلیغات گسترده دارند، احتمالاً وارد صنایعی با تبلیغات گسترده در ایالات متحده می شوند.	مقطعی: 101 شرکت سرمایه گذاری مشترک و 168 شرکت تابعه متعلق به شرکت های تابعه ژاپنی در ایالات متحده	عینی: حالت ورود: مالکیت کامل در مقابل سرمایه گذاری های مشترک توسعه نیافته	میزان تبلیغات شرکت مادر
اتیراج و همکاران (2005)	توانایی خاص مشتری نسبتاً با عملکرد پروژه مرتبط است.	فهرست: 57 مشتری در یک شرکت خدمات جهانی نرم افزار در هند طی سالهای 1996 تا 2001	عینی: سهم پروژه (درآمد منفهای هزینه)	توانایی خاص مشتری (تجربه قبلی با مشتری)، از طریق مشتریان تکراری اندازه گیری می شود.
دی کارولیز (2003)	قابلیت بازاریابی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت ندارد.	فهرست شرکت ها: 14 شرکت بزرگ دارویی در سطح جهانی در سال های 1985 تا 1991	عینی: بازده دارایی ها و نسبت ارزش دفتری به ارزش بازار	قابلیت های بازاریابی از طریق هزینه تبلیغات/ فروش اندازه گیری می شود.
آناند و دلیوس(2002)	قابلیت های بازاریابی قوی در صنعت وارد شده در ایالات متحده، سهم ورودی را از طریق مالکیت افزایش می دهد.	مقطعی: 2,175 مدخل ورود از طریق سرمایه گذاران انگلیسی، ژاپنی و آلمانی در ایالات متحده	عینی: انتخاب حالت ورود	قابلیت بازاریابی در سطح برند صنعت (هزینه های تبلیغات/ فروش) و نیروهای فروش (هزینه های فروش/ فروش و نیروی فروش/کل کارمندان) منعکس می شود.
چن و هنارت	شرکت های مادر ژاپنی که قبل از ورود به	مقطعی: 269 شرکت	عینی: حالت ورود	هزینه تبلیغات

<p>(2002)</p>	<p>بازار ایالات متحده، هزینه تبلیغات بیشتری را در ایالات متحده خرج کرده اند، کمتر احتمال دارد که سرمایه گذاری های مشترک را به شرکت های تابعه با مالکیت کامل ترجیح دهند. شرکت های مادر ژاپنی که قبل از ورود به بازار ایالات متحده، هزینه تبلیغات بیشتری را در ژاپن خرج کرده اند، احتمالاً سرمایه گذاری های مشترک را به شرکت های تابعه با مالکیت کامل ترجیح می دهند.</p>	<p>وابسته ژاپنی در ایالات متحده (101 شرکت سرمایه گذاری مشترک هستند)</p>	<p>(سرمایه گذاری مشترک در مقابل شرکت های تابعه با مالکیت کامل)</p>	
<p>کوتابه، سرینواسان و اولاخ (2002)</p>	<p>شرکت هایی که قابلیت های R&amp;D و قابلیت بازاریابی بالاتری دارند، بهتر می توانند مزایای ذاتی چند ملیتی را در مورد عملکرد مالی و عملکرد عملیاتی تحقق بخشند.</p>	<p>فهرست: 49 شرکت چندملیتی ایالات متحده در 12 صنعت مختلف (طی یک دوره هفت ساله منتهی به 1993)</p>	<p>عینی: عملکرد مالی و عملیاتی (بازده دارایی و فروش/هزینه های عملیاتی)</p>	<p>قابلیت بازاریابی با شدت بازاریابی (هزینه تبلیغات/فروش) اندازه گیری می شود.</p>

با مقایسه قابلیت های بازاریابی خاص در بازاریابی بین المللی و ادبیات بازاریابی عمومی، تنها هفت قابلیت بازاریابی پیدا کردیم که مختص/منحصر به مطالعات بازارهای بین المللی است و بنابراین می توانیم این قابلیت ها را به طور بالقوه به عنوان "قابلیت های بازاریابی بین المللی" در نظر بگیریم. (در مقابل قابلیت های بازاریابی عمومی در زمینه بین المللی): 1- قابلیت نوآوری محصول فراملی در شرکت های چندملیتی (شنگ و همکاران 2015؛ سوبرامانیام و ونکاتامران 2001)، 2- قابلیت مدیریت برند جهانی (ماتانداو اوینگ 2012)، 3- قابلیت های بهره برداری و اکتشافی مربوط به بازار خارجی (لیسبو، شارمئاز و لاگس 2011)، 4- قابلیت پشتیبانی مشتری بین المللی (خاوول و همکاران 2010)، 5- قابلیت انطباقی (لو و همکاران 2010)، 6- صلاحیت بازار محلی (وو و همکاران 2007) و قابلیت مدیریت حساب جهانی (شی و همکاران 2005). جزئیات تحقیقات در مورد این قابلیت ها، در جدول 4 خلاصه شده است. در بخش بعد، ادبیات مربوط به قابلیت های بازاریابی بین المللی را با جزئیات بیشتر، از سه دیدگاه مرور می کنیم: 1- طبقه بندی قابلیت های بازاریابی؛ 2- اندازه گیری و آنالیز قابلیت های بازاریابی؛ و 3- سوابق، واسطه ها، تعدیل کننده ها و پیامدهای قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی.

طبقه بندی. از آنجایی که مفهوم قابلیت های بازاریابی هنوز در رشته بازاریابی نسبتاً جدید است (مورگان ۲۰۱۲)، تحقیقات در این حوزه هنوز پراکنده می باشد. با این حال، ادبیات بازاریابی چندین روش برای طبقه بندی قابلیت های مختلف بازاریابی نشان می دهد. به عنوان مثال، دی (۱۹۹۴) با اتخاذ دیدگاه جهت گیری بازار، قابلیت ها را به صورت خارج به داخل، داخل به خارج و قابلیت های فراگیر طبقه بندی می کند و سنجش بازار و پیوند با مشتری را به عنوان مهم ترین قابلیت بازاریابی خارج به داخل شناسایی می کند. دی (۲۰۱۱) با پیشنهاد سه زیرمجموعه از قابلیت های بازاریابی، طبقه بندی قبلی خود را گسترش می دهد: ۱- قابلیت های بازاریابی ایستا، که شامل قابلیت های تخصصی/عملکردی و قابلیت های چند وظیفه ای است؛ ۲- قابلیت های بازاریابی پویا، مانند توانایی پیکربندی مجدد و بهبود قابلیت های بازاریابی موجود؛ و ۳- قابلیت های بازاریابی انطباقی، که از طریق تجربه و تعاملات فعال با شرکای شبکه، با یادگیری هوشیار و کنشگرایانه بازاریابی سروکار دارد.

ورهیز و مورگان (۲۰۰۳، ۲۰۰۵) در یک رویکرد متفاوت، براساس گروه های تمرکز و مصاحبه با مدیران، کارمیدانی کیفی انجام دادند و قابلیت های بازاریابی را به دو دسته طبقه بندی کردند:

قابلیت های تخصصی و قابلیت های ساختاری. قابلیت های تخصصی به روال ها و فرایندهای رده پایین، متمرکز بر عملکرد و مربوط به بازاریابی اشاره دارد مانند قیمت گذاری، تبلیغات، مدیریت محصول و مدیریت کانال. قابلیت های ساختاری مانند برنامه ریزی استراتژی بازاریابی و قابلیت های اجرایی، با فرایندها و روال های کاری رده بالاتر سروکار دارد که قابلیت های بازاریابی تخصصی شرکت و ورودی های منابع مرتبط با آنها را سازماندهی و هماهنگ می کند. مقاله مورگان و اسلوترگراف (۲۰۱۲) و مورگان (۲۰۱۲) بر این اساس بنا شده اند تا یک طبقه بندی وسیع تر ارائه کنند، از طریق: (۱) اضافه کردن نوع سوم قابلیت بازاریابی: قابلیت های چند وظیفه ای مانند مدیریت برند و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) که چندین ورودی عملکردی مختلف را کنار هم قرار می دهند و (۲) طبقه بندی قابلیت های بازاریابی نه فقط از طریق ماهیت رده پایین تر به رده بالاتر، بلکه به وسیله سطوح مختلف موجود در آنها (سطوح فردی، گروهی، سازمانی و بین سازمانی)، جامع ترین چارچوب موجود برای طبقه بندی انواع قابلیت بازاریابی را ارائه می دهد.

مطابق با سیستم طبقه بندی مورگان و اسلوتگراف (۲۰۱۲)، قابلیت‌های بازاریابی را در مجموعه نمونه ای از مطالعات طبقه بندی کردیم که این مطالعات را بر اساس ماهیت رده پایین تر، رده بالاتر و سطوح سازمانی که در آن وجود دارند، در ادبیات بازاریابی بین‌المللی شناسایی نمودیم. جدول ۵ از تحقیقات مورگان و اسلوتگراف (۲۰۱۲)، صفحه 94 اقتباس شده است و مشخصات، مثال‌ها و مطالعات نمونه درمورد انواع مختلف قابلیت‌های بازاریابی بین‌المللی را خلاصه می‌کند.

جدول ۵ نشان می‌دهد که تحقیقات موجود در زمینه قابلیت‌های بازاریابی در بازارهای بین‌المللی، تمرکز زیادی بر قابلیت‌های بازاریابی سطح متوسط دارد (۳۵ مورد از ۶۴ مقاله مورد بررسی)، در حالی که تحقیق در بازارهای داخلی، به طور کلی بر قابلیت‌های بازاریابی در سطح پایین‌تر متمرکز است. بسیاری از مقالاتی که قابلیت بازاریابی را در بازارهای بین‌المللی بررسی می‌کنند نیز قابلیت‌های بازاریابی سطح پایین‌تر را مطالعه می‌کنند (۲۳ مورد از ۶۴ مقاله) و مقالات بسیار کمی بر توانایی‌های بازاریابی در سطح بالاتر تمرکز دارند (۶ مورد از ۶۴ مقاله). این امر مطابق با تحقیقات اندکی است که در ادبیات عمومی بازاریابی در مورد قابلیت‌های بازاریابی سطح بالاتر در بازار داخلی وجود دارد (و حتی ممکن است ناشی از آن باشد).

قابلیت‌های بازاریابی سطح پایین‌تر، از طریق فرآیندهای بازاریابی کاربردی تخصصی مشخص می‌شوند که برای طراحی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی- ترکیبی (چهار PS) استفاده می‌شود (به عنوان مثال، مورگان، کاتسیکا و ووریشی 2012، ووریشی و مورگان 2005)، مانند قیمت‌گذاری (به عنوان مثال، ژو، فنگ و ژائو 2003)، تبلیغات و ترویج (چن 2008؛ دی کارولیس 2003) و فروش (به عنوان مثال، لی و ژو 2012). در زمینه بازار بین‌المللی، بیشتر تحقیقات در مورد قابلیت‌های بازاریابی، بر قابلیت‌های سطح پایین‌تر تمرکز دارند، به ویژه در حوزه‌های تبلیغات، ارتباطات بازاریابی و قابلیت‌های مدیریت محصول در بازارهای خارجی. در مقابل، ما در مورد قابلیت‌های بازاریابی کارکردی یا قابلیت‌های بازاریابی در سطح فردی و گروهی مانند مهارت‌های فروشنده خارج از کشور و مهارت‌های مدیریتی فروشگاه خارج از کشور هیچ تحقیقی ندیدیم، شاید به دلیل ماهیت متفاوت فروش بین‌المللی (یعنی فروش خارجی) و یا دشوار بودن دستیابی به اطلاعات در فروشگاه‌های خرده‌فروشی خارج از کشور باشد.

جدول ۴. تحقیقات تجربی نمونه در زمینه قابلیت های بازاریابی بین المللی

نویسندگان	روابط علی فرضیه سازی / آزمایش شده است؟	قابلیت ها نسبت به رقبا تعیین شده است؟	پویایی در قابلیت های بازاریابی را توصیف می کند؟	تعریف	قابلیت های بازاریابی خاص / منحصر به فرد برای بازارهای بین المللی
شنگ و همکاران (2015)؛ سوبرامانیام و ونکاتامران (2001)	N.A.	بله	* مفهوم: خیر * اقدامات: خیر	قابلیت توسعه و معرفی محصولات جدید که نیازها را در بازارهای مختلف کشور برآورده می کنند	قابلیت نوآوری محصول در شرکت های چندملیتی / قابلیت نوآوری محصول فراملی
ماتاندا و اوینگ (2012)	N.A.	N.A.	* مفهوم: بله * اقدامات: قابل اجرا نیست	توانایی استاندارد کردن برندهای تجاری در سراسر بازارها بدون ناراحت کردن (به جای ایجاد انگیزه) مدیران و/یا مصرف کنندگان محلی	قابلیت مدیریت برند جهانی
لیسبون، اسکارمئاس و لاگس (2011)	فرضیه سازی: بله با استفاده از داده های مقطعی آزمایش شده: بله	بله	* مفهوم: بله * اقدامات: خیر	قابلیت های بهره برداری (اکتشافی) از بازار خارجی نشان دهنده توانایی شرکت در اصلاح و گسترش (به دست آوردن) بازار خارجی موجود (کاملاً جدید) و مهارتها، فرایندها و دانش مشتری	قابلیت های بهره برداری و اکتشافی مرتبط با بازار خارج از کشور
خاوول و همکاران (2010)	فرضیه سازی: بله با استفاده از داده های مقطعی آزمایش شده: بله	بله	* مفهوم: بله * اقدامات: خیر	تمام فعالیت ها برای اطمینان از اینکه یک محصول برای استفاده بدون دردسر در طول عمر مفیدش موجود است.	قابلیت پشتیبانی بین المللی از مشتری
لو و همکاران (2010)	فرضیه سازی: بله با استفاده از داده های مقطعی آزمایش شده: بله	بله	* مفهوم: بله * اقدامات: بله	توانایی شرکت در هماهنگ کردن، ترکیب مجدد و تخصیص منابع برای برآورده کردن نیازهای مختلف بازارهای خارجی	قابلیت انطباقی
وو و همکاران (2007)	فرضیه سازی: بله با استفاده از	بله	* مفهوم: خیر * اقدامات: خیر	توانایی تولید کننده در تشخیص و بهره برداری از فرصت های بازار محلی	صلاحیت بازار محلی

	داده های مقطعی آزمایش شده: بله				
شی و همکاران (2005)	N.A.	N.A.	* مفهوم: بله * اقدامات: قابل اجرا نیست	کسب اطلاعات، هماهنگی و ترکیب بندی مجدد	قابلیت مدیریت حساب جهانی

جدول ۵. طبقه بندی سطوح قابلیت بازاریابی در بازاریابی بین المللی

سطح قابلیت بازاریابی	مشخصات	نمونه ها	نمونه مطالعات	
سطح بالا	قابلیت های بازاریابی پویا، یادگیری بازار، پیکربندی مجدد منابع و بهبود قابلیت (دی 2011؛ مورگان 2012؛ مورگان و اسلو تگراف 2012)	فردی	فروش انطباقی، تفکر فرآیند، توسعه مهارت های بازاریابی	
		گروهی (تیم/عملکرد)	تغییر کانال	
		سازمانی (شرکت)	سیادگیری بازار، پیکربندی مجدد منابع بازاریابی و افزایش توانایی	
	سطح متوسط	قابلیت های بازاریابی استراتژیک یا سازمان دهی/ساختاری (مورگان 2012؛ مورگان، کاتسیکا و وورهیز 2012؛	بین سازمانی	ارزیابی مقایسه ای/یادگیری بین سازمانی
			فردی	ترکیب بازاریابی تطبیقی با بازارهای خارجی
			گروهی (تیم/عملکرد)	به ره برداری و اکتشافی (توسعه محصول و مرتبط با بازار خارج از کشور)
			فردی	حل شکایت مشتری
			ایورس ، اندرسون و هانیبال (2012)؛ فنگ و زو (2009)؛ لاگس، سیلوا و استایلز (2009)؛ شی و همکاران (2005)	
			لو و همکاران (2007)	
			لیسبوا، اسکارمئاس و لاگس (2011)	
			سلنس و سالیس (2003)	
			مدیترانه ، گونزالز-پادرون و کالانتون (2010)	

		مورگان و همکاران (2003)	سازمانی (شرکت)	بررسی محیط بازار یا سنجش (اطلاعات) بازار	کالکا (2011)؛ کافمن و روئچ (2012)؛ لو و همکاران (2010)؛ مالک ، سینا ، و بلومنفلد (2012)؛ مو (2015)؛ وو و همکاران (2007)
				برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی (بخش بندی، هدف گذاری و موقعیت یابی)	فاهی و همکاران (2000)؛ گائو و همکاران (2010)؛ نایت، مادسن، و سرواویس (2004)؛ مورگان، کتسایکس و ورهیز (2012)؛ سونگ و همکاران (2008)؛ اسپروپولو و همکاران (2017)
		قابلیت های بازاریابی عملکردی (دی 1994، 2011، مورگان 2012)	سازمانی (شرکت)	مدیریت برند	بورتولوزی و همکاران (2014)؛ ارامیلی، آگاروال و دیو (2002)؛ متاندا و اوبینگ (2012)
				مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	کالکا و مورگان (2017)؛ لئونیدو، پالیهاوادانا، وتئودوسیو (2011)؛ مو (2015)؛ رینارتز، کارفت و هوایر (2004)؛ شی و همکاران (2005)؛ ژو ، وو و بارنز (2012)
				توسعه محصول جدید (NPD)	آیزند ، اوانشیتسکی و کالانتون (2016)؛ فریمین استایلز (2014)؛ شنگ و همکاران (2015)؛ سوبرامانیام و ونکاتامران (2001)؛ ویسنته، آبرانتس و تیکسیرا (2015)
			بین سازمانی	پیوند کانال، مدیریت ارتباط کانال ، شبکه کانال	بلسا و ریپولز (2008)؛ بورتولوزی و همکاران (2014)؛ بوسو و همکاران (2013)؛ کالکا (2002)؛ مو (2015)؛ سونگ و همکاران (2005)؛ ژو ، وو و بارنز (2012)
				توزیع پراکنده محصول جدید	پرکس (2005)
سطح پایین تر	مهارت های بازاریابی ماهرانه یا تخصصی / کاربردی در اجرای فعالیت های ترکیب بازاریابی (وورهییز و مورگان 2005)	فردی		فروش شخصی خارج از کشور و رسیدگی تلفنی	غیرقابل اجرا
		گروهی (تیم/عملکرد)		مدیریت فروشگاه های خارج از کشور و مدیریت کالاها	غیرقابل اجرا



کمپر ، انگلن و برتل (2011)؛ اوکاس و ان گو(2011)؛ فام، مونکھوس و بارنز (2017)؛ پراساد، رامامورتی و نیدو (2001)؛ تان و سوسا (2015)؛ زو، فنگ و ژائو (2003)	قیمت گذاری	سازمانی (شرکت)	
آکدنیز ، گونزالس-پادرون و کالانتون (2010)؛ لی و ژو (2012)؛ ماریادوس، تانسوهاج و موری (2011)؛ مورگان، کاتسایکس و ورهیز (2012)	فروش		
آناند و دلیوس (2002)؛ چن (2008)؛ چن و هنارت (2002)؛ د کارولیز (2003)؛ گورزن، اسموسن و نیلسن (2013)؛ کوتابه، سرینیواسان و اولوخ (2002)؛ لی و ژو (2012)	تبلیغات و ترویج		
غیر قابل اجرا	تحقیق بازاریابی		
کمپر ، انگلن و برتل (2011)؛ اوکاس و ان گو(2011)؛ فام، مونکھوس و بارنز (2017)؛ تان وسوسا (2015)؛ زو ، نیش و ژائو (2003)	ارتباطات بازاریابی		
چن ، چن و ژو (2014)؛ ارامیلی، آگاروال و دو(2002)؛ مورگان، کتسایکس و ورهیز (2012)؛ موری، گائو و کوتابه (2011)	مدیریت محصول		
آکدنیز ، گونزالس-پادرون و کالانتون (2010)؛ اوزکایا و همکاران (2015)؛؛ اوکاس و ان گو(2011)؛ فام، مونکھوس و بارنز (2017)	مدیریت اطلاعات/مدیریت دانش		
اتیجرج و همکاران (2005)؛ خاوول و همکاران. (2010)؛ پراساد، رامامورتی و نیدو (2001)	خدمات محصول		
گرگوری ، ان گو و کاراودیک (2017)	قابلیت بازاریابی تجارت الکترونیک		
کمپر ، انگلن ، و برتل (2011) ؛ ماریادوس ، تانسوهاج وموری (2011)؛ سونگ و همکاران (2005) ؛ زو ، نیش ، و ژائو (2003)	توزیع/مدیریت کانال/تحویل	بین سازمانی	

قابلیت های بازاریابی سطح متوسط، با قابلیت های بازاریابی استراتژیک ساختاری (مورگان ، کاتسیکا و وورهیز 2012 ؛ مورگان و همکاران 2003) مشخص می شود، مانند سنجش بازار (به عنوان مثال کافمن و روئج 2012 ؛ مالیک ، سینا و بلومنفلد 2012 ؛ سونگ و همکاران 2005) ، برنامه ریزی استراتژی بازاریابی (به عنوان مثال مورگان ، کاتسیکا و وورهیز 2012) و قابلیت های اجرای استراتژی (به عنوان مثال ، اسپيرو پولو و همکاران 2017)؛

قابلیت های چند وظیفه ای مانند مدیریت برند (به عنوان مثال ارامیلی، آگاروال و دو 2002) ، مدیریت روابط مشتری (به عنوان مثال رینارتز، کرافت و هوایر 2004؛ لئونو، پالیهاوادانا و تئودوسیو 2011) و توسعه محصول جدید (کالکا 2011)؛ و قابلیت های بین سازمانی مانند پیوند کانال و شبکه سازی (بلسا و ریپول 2008؛ بوسو و همکاران 2013؛ ژو، وو و بارنز 2012). ما دریافتیم که در محیط بین المللی، قابلیت های سنجش محیطی و یا بررسی بازار بیش ترین کاربرد را دارند. به این معنی است زمانی که با بازارهای بین المللی سر و کار داریم، پیچیدگی محیط افزایش می یابد. در عین حال، قابلیت مدیریت برند مکررا به عنوان قابلیت بازاریابی سطح متوسط مورد مطالعه قرار می گیرد، که نشان دهنده تحقیقات اندک در زمینه بازار داخلی است (مورگان، سلاتگراف و وورهیز ۲۰۰۹) و ممکن است به دلیل فقدان نسبی مقیاس های دائمی برای این قابلیت باشد. در مقایسه با تحقیق درمورد قابلیت بازاریابی داخلی، مطالعات بازاریابی بین المللی توجه نسبتا بیشتری به قابلیت های بین سازمانی (همچون پیونددهی کانال و مدیریت ارتباط کانال و قابلیت های شبکه ای) داشته است، شاید به این دلیل باشد که برای درک و تسهیل فعالیت های بازاریابی در صادرات بازارهای خارجی، تکیه به شرکای محلی اهمیت دارد (پر کاربردترین حالت ورود به بازار بین المللی).

با این حال، به طور کلی تحقیق درمورد قابلیت بازاریابی بین المللی به وضوح تحت الشعاع قابلیت های بازاریابی در سطح شرکت قرار دارد و مطالعات بسیار کمی قابلیت های بازاریابی را در سطح فردی و گروهی بررسی می کنند. علاوه بر این، در ارتباط با پیکربندی مجدد منابع و افزایش قابلیت های بازاریابی جاری، مطالعات کمی بر بررسی قابلیت های بازاریابی پویای سطح بالا تمرکز کرده اند. نمونه هایی از چنین قابلیت های بازاریابی در سطح بالاتر عبارتند از قابلیت های یادگیری در بازار (به عنوان مثال، مورگان ۲۰۱۲)، قابلیت های انطباقی (لو و همکاران ۲۰۱۰) و قابلیت های یادگیری بین سازمانی (به عنوان مثال، سلنس و سالیس ۲۰۰۳). تحقیق درمورد قابلیت بازاریابی در بازارهای داخلی نیز برخی از قابلیت های رده بالا در سطح فردی را مورد مطالعه قرار داده است، مانند فروش انطباقی (به عنوان مثال، اسپيرو و ویتز 1990) و تفکر فرآیندی (به عنوان مثال، دیکسون و همکاران ۲۰۰۹). مطالعات نمونه ما در زمینه بازاریابی بین المللی، چنین قابلیت های بازاریابی را مورد بررسی قرار نداده اند.

به طور کلی، مشاهده و اندازه گیری چنین قابلیت های بازاریابی رده بالا دشوار است؛ بنابراین اغلب مطالعات در مورد قابلیت های بازاریابی پویا، طرح های مطالعات موردی عمیق را انتخاب می کنند (اورز، اندرسون و هانیبال 2012؛ شی و همکاران 2005؛ ویلسون و دانیل 2007). با چند استثنا (به عنوان مثال، فنگ و زو 2009)، معمولاً مطالعاتی که از طرح داده های پیمایشی اولیه استفاده می کنند، قابلیت های بازاریابی را به صورت "پویا" تصور می کنند (یا حداقل به نظریه قابلیت های پویا نزدیک می شوند)، اما این قابلیت ها را به روش ایستا اندازه گیری می کنند که منعکس کننده "پویایی" مطرح شده در مفهوم سازی نمی باشد (به مثال های دقیق در جدول 4 مراجعه کنید) (به عنوان مثال لاگز، سیلوا، و استایلز 2009؛ لیسبوا، اسکارمناس و لاگس 2011؛ سلنس و سالیس 2003). با این وجود قابلیت های بازاریابی که از لحاظ تئوری پویا هستند، به عنوان منبع نهایی مزیت رقابتی در بازارهای جهانی در حال تغییر و پیچیده در نظر گرفته می شوند، زیرا به شرکت ها اجازه می دهند تا به طور مستمر قابلیت های بازاریابی رده پایین خود را به روز کنند و در نتیجه بر وابستگی های مسیر غلبه کرده و از "تله های شایستگی" اجتناب کنند (دائل 2002؛ مارس 1991؛ مورگان 2012). با این حال واضح است که در حوزه قابلیت های بازاریابی پویا و رده بالا در بازار داخلی و بین المللی، تحقیقات بیشتری مورد نیاز است.

روش اندازه گیری و تحلیل. مرور مقالات نشان می دهد که به طور کلی محققان یکی از سه روش را برای بررسی تجربی قابلیت های بازاریابی اتخاذ کرده اند: 1- مشاهده مستقیم با استفاده از مطالعات موردی اولیه، 2- روش های تحقیق اولیه مستقیم و 3- رویکردهای مبتنی بر استنباط با استفاده از داده های ثانویه. رویکرد اول، قابلیت های بازاریابی را از طریق مطالعات موردی عمیق اندازه گیری می کند و ما در نمونه های خود در تحقیق بازاریابی بی المللی، هشت مورد از چنین مطالعاتی را شناسایی کردیم (برای مرور، جدول 1 را ببینید). در حالی که چنین مطالعاتی درک عمیقی از توانمندی های خاص بازاریابی شرکت ها در بازارهای بین المللی ارائه می کنند، اما از اندازه کوچک نمونه و مشکلات تعمیم پذیری رنج می برند.

رویکرد دوم برای سنجش قابلیت های بازاریابی، از معیارهای پیمایش اولیه استفاده می کند (برای مرور، به جدول 2 مراجعه کنید) و این رایج ترین روش مورد استفاده در مطالعات بازاریابی بین المللی است (64٪). یا 41 مورد از 64

مقاله بررسی شده). مدیران بازاریابی که مسئول بازار(های) بین المللی هستند، عموماً به عنوان اطلاعات کلیدی عمل می کنند و از آن ها خواسته می شود تا نشان دهند شرکت هایشان نسبت به رقبای اصلی خود چگونه فعالیت های بازاریابی مختلف را انجام می دهند (به عنوان مثال، فنگ و زو ۲۰۰۹؛ اسپروپولو و همکاران ۲۰۱۷). با توجه به کاربرد گسترده این روش در تحقیقات بازاریابی بین المللی، ما انواع روش های عملیاتی سازی که در سنجش اولیه قابلیت های بازاریابی مورد استفاده قرار گرفته را بررسی کردیم (ضمیمه ب را ببینید). تمام ۴۱ مطالعه ای که رویکردهای پیمایشی را به کار گرفتند، از مقیاس های چند موردی استفاده می کنند، که اکثر آن ها (۶۳ درصد) از مقیاس های هفت نقطه ای و یا درجه بندی "بسیار بدتر/بسیار بهتر" یا "به شدت موافق/ به شدت مخالف" استفاده می نمایند. هنگامی که از مدیران خواستیم تا قابلیت های بازاریابی خود را ارزیابی کنند، تقریباً نیمی از مطالعاتی که بررسی کردیم (۴۹٪) برای اندازه گیری قابلیت ها، از مقیاس های مطلق (در مقابل رقبا) استفاده کردند (به عنوان مثال آیا فعالیت های مختلف به خوبی انجام می شوند) اکثر مطالعات (۷۱٪)، از مفهوم ها و یا معیارهای موجود و در درجه اول از ادبیات قابلیت های بازاریابی داخلی استفاده می کنند.

رویکرد پیمایشی اولیه، یک روش مستقیم برای ارزیابی بازاریابی است و در توانمند سازی محققان برای ارزیابی انواع مختلف قابلیت های بازاریابی در کشورها و فرهنگ های مختلف، انعطاف پذیر است. با این حال، دو مشکل اصلی در این روش وجود دارد. اولاً با چند استثنا (به عنوان مثال، بوسو و همکاران ۲۰۱۳)، به این دلیل که جمع آوری داده ها در چارچوب های زمانی طولانی مدت دشوار است، مطالعات پیمایشی از طرح های تحقیقاتی مقطعی استفاده می کنند که اغلب تنها یک فرد آگاه دارد، در نتیجه به روش های متداول گرایش دارند. دوماً، داده های جمع آوری شده نمی توانند از طریق پیمایش های اولیه و به طور تجربی روابطی را ایجاد کنند که ممکن است با قابلیت های بازاریابی فرضیه سازی شود. علاوه بر این، این رویکرد تحقیق اغلب تعداد متغیرهای کنترل مختلف را که می توان در مجموعه داده ها قرار داد، محدود می کند.

رویکرد گسترده سوم برای ارزیابی قابلیت های بازاریابی شرکت ها، برای استنباط قابلیت های بازاریابی یک شرکت، به معیارهای جانشین از داده های ثانویه متکی است (برای مرور، به جدول ۳ مراجعه کنید) چرا که هیچ اطلاعات

ثانویه ای مستقیماً توانایی های بازاریابی شرکت ها را اندازه گیری نمی کند. به طور کلی دو روش متفاوت در این روش استفاده می شود. یک روش، از ورودی های منابع بازاریابی استفاده می کند، مانند تبلیغات یا فروش، هزینه های (SGA) اجرایی/فروش (به عنوان مثال دی کارولیز 2003؛ گائو و همکاران 2010؛ گورزن، اسموسن و نیلسن 2013؛ کوتابه، اسرینی واسان و اولاخ 2002) و هزینه های فروش/فروش (آناند و دلیوس 2002) یا هزینه های تبلیغاتی و زمان صرف شده (چن 2008؛ چن و هنارتس 2002؛ وو 2013). استنباط این است زمانی که یک شرکت منابع بیشتری را به چیزی اختصاص می دهد، به احتمال زیاد در انجام آن کار خوب است یا خوب خواهد بود. این رایج ترین روش برای اندازه گیری قابلیت های بازاریابی با استفاده از اطلاعات ثانویه در بازاریابی بین المللی است. روش دوم از نتایج مربوط به بازاریابی مانند انتظارات مشتری تکراری استفاده می کند (اتیراج و همکاران 2005) تا نشان دهد یک شرکت فعالیت های بازاریابی خود را چگونه انجام می دهد. در این رویکرد فرض بر این است که شرکت هایی با نتایج بازاریابی بهتر، فرایندهای برتری برای انجام فعالیت ها دارند که ممکن است چنین نتایجی داشته باشند. هر دو روش دارای محدودیت هایی هستند که در آن ها، سطح 1) گسترش منابع بازاریابی و 2) نتایج مربوط به بازاریابی، تنها بخشی از مفهوم توانمندی های بازاریابی را به عنوان توانایی شرکت برای استفاده از منابع موجود برای رسیدن به نتایج مطلوب بازاریابی نشان می دهند.

این روش اندازه گیری، مزایای متعددی دارد. اول اینکه، بخوبی با مفهوم قابلیت ها همخوانی دارد که نشان می دهد یک شرکت چگونه می تواند منابع در دسترس خود را برای اجرای فعالیت های بازاریابی به کار گیرد تا نسبت به رقبا به نتایج بازاریابی مطلوب تری دست یابد. بنابراین، هر شرکت برحسب توانمندی های بازاریابی اش ارزیابی می شود و با شرکت های دیگر با منابع مشابه یا شرکت های نمونه در صنعت مقایسه می شود. دوم، از آنجایی که این روش از داده های ثانویه استفاده می کند، می تواند محققان را قادر سازد محرکان و تاثیر قابلیت های بازاریابی را در طول دوره های طولانی تر در شرکت های دیگر بررسی کنند (که با استفاده از داده های اولیه و از طریق مطالعات موردی و یا بررسی های موردی، ارزیابی آن غیر ممکن است).

با این حال، با اینکه این روش مزایای بسیاری دارد و در زمینه تحقیقات قابلیت های بازاریابی در بازار داخلی محبوبیت کسب می کند (به عنوان مثال ، دوتا ، ناساسیمان ، و راجیو 2005 ؛ فنگ ، مورگان ، و رگو 2015 ، شیونگ و بارادواج 2011)، از بین مطالعاتی که ما در مورد قابلیت های بازاریابی در بازارهای بین المللی مورد بررسی قرار دادیم، تنها دو مورد این روش را اتخاذ کرده اند (آکدنیز، گونزالس-پادرون، و کالانتون 2010؛ نث، نچیاپان و راماناتان 2010). این مسئله ممکن است به این دلیل باشد که به دست آوردن داده های ثانویه ورودی و خروجی در بازار بین المللی، برای تنظیم قابلیت های بازاریابی دشوار است و یا ممکن است به دلیل پیچیدگی/تازگی این روش باشد.

در تحقیقات منتشر شده در زمینه بازاریابی بین المللی، روش های اصلی که روابط بین قابلیت های بازاریابی و سایر پدیده ها را تجزیه و تحلیل می کنند، بررسی کردیم (ضمیمه ج را ببینید). اکثر مطالعات در نمونه ما، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده می کنند که با استفاده از طرح های تحقیقاتی پیمایش اولیه، محبوبیت نسبی مطالعات را منعکس می کند. رویکردهای مبتنی بر رگرسیون (هم سلسله مراتبی و غیر هم سلسله مراتبی) نیز به دفعات مورد استفاده قرار می گیرند. کمیابی نسبی روش های مدلسازی اقتصادسنجی (از جمله مدل های ترکیبی و اثرات ثابت یا تصادفی) نیز به این معنی است که استفاده اندک از داده های پانلی و داده های سری زمانی در مطالعات نمونه ما، منطقی به نظر می رسد.

موارد پیشین، تعدیل کننده ها، واسطه ها و پیامدها. نقش قابلیت های بازاریابی در توضیح عملکرد شرکت، علاقه روز افزون محققان بازاریابی بوده است، همانطور که بسیاری از محققان در مورد ارزش فعالیت های بازاریابی و سرمایه گذاری شرکت ها سوالاتی دارند (راست و همکاران ۲۰۰۴). به طور کلی، این مقاله نشان می دهد شرکت هایی که قابلیت های بازاریابی قوی تری دارند، بهتر می توانند برای مشتریان و سایر سهامداران ارزش ایجاد کنند و در نتیجه به مزیت رقابتی و عملکرد مالی برتر دست یابند (دی ۱۹۹۴؛ مورگان ۲۰۱۲). اگرچه هنوز تعدادشان نسبتاً کم است، تعداد رو به افزایشی از مطالعات تجربی، تاثیر قابلیت های بازاریابی مختلف بر انواع مختلف عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار داده اند (که عمدتاً ذهنی ارزیابی شده است) از شاخص های عملکرد بازار-محصول مانند درآمد فروش،

سهم بازار، رشد فروش، رضایت مشتری تا نتایج عملکرد مالی مانند جریان نقدی، سود دهی و بازگشت سرمایه (ROI) (کراسنیکوف و جیاچاندران 2008). تحقیقات در زمینه بازاریابی بین المللی نیز به طور کلی نشان می دهد که قابلیت های بازاریابی، عملکرد مالی و غیرمالی شرکت ها را در بازارهای بین المللی بهبود می دهد (تان و سوسا ۲۰۱۵)

شکل ۱. ترکیب تحقیقات در مورد قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی



شکل ۱ تحقیقات موجود در زمینه قابلیت های بازاریابی بین المللی را نشان می دهد. جدول ۶ مطالعات نمونه را در بخش های موارد پیشین، واسطه ها و تعدیل کننده های قابلیت های بازاریابی در بازارهای داخلی و بین المللی خلاصه می کند. این امر نشان می دهد که سوابق تحقیق در زمینه قابلیت های بازاریابی در بازارهای داخلی و بین المللی کمیاب است و مطالعات پیشین تمرکز بسیار محدودی بر این موضوع داشته است. با توجه به اهمیت نظری محرک های قابلیت بازاریابی در توضیح نقش بازاریابی در عملکرد شرکت، فقدان دانش در مورد این محرک ها شگفت انگیز است. بیشتر تحقیقات سابق در زمینه قابلیت های بازاریابی، محدود به منابع شرکت (به عنوان مثال فنگ و زو 2009)، دانش بازار (به عنوان مثال مورگان و همکاران 2003) و جهت گیری بازار (به عنوان مثال موری، گائو و کوتابه 2011) بوده است. گذشته از این متغیرها، اکتشافات گذشته در مورد ویژگی های بازاریابی، پراکنده شده است. تحقیقات مربوط به قابلیت بازاریابی داخلی، نوع استراتژی را به عنوان محرک مورد بررسی قرار داده است (وورهیز، مورگان ، و اوترای 2009)، در حالی که تحقیقات مربوط به قابلیت بازاریابی بین المللی، انگیزه/تعهد بین

المللی سازی (به عنوان مثال ، کافمن و روئج 2012 ؛ خوول و همکاران 2010)، تماس/مشارکت خارجی (به عنوان مثال فاهی و همکاران 2000 ؛ وو و همکاران 2007)، جهت گیری کارآفرینی (لیسبوآ، اسکارمئاس و لاگس 2011؛ اوکاس و ان گو 2011) و برنامه های ملی برای صادرات (لئونیدو، پالیوودادانا و تئودوسیو 2011) را به عنوان محرک مورد مطالعه قرار داده اند. با این که هنوز تعداد این مطالعات کم است، مطالعات بین المللی بیشتر از مطالعات داخلی سوابق قابلیت های بازاریابی را بررسی کرده اند.

جدول ۶. تحقیق درباره قابلیت های بازاریابی در بازارهای داخلی در مقابل بازارهای بین المللی

تحقیق درمورد توانایی بازاریابی داخلی		تحقیق درمورد قابلیت بازاریابی بین المللی	
مشخصات	مطالعات نمونه	مشخصات	مطالعات نمونه
موارد پیشین	مورگان، کالکا و کاسیاس (2004)	منابع	فنگ و زو (2009)؛ فریمن و استایلز (2014)؛ گرگوری ، ان گو و کاراودیک (2017)؛ کافمن و روئج (2012)؛ کمپر ، انگلن و برتل (2011)؛ خاوول و همکاران (2010)؛ لو و همکاران (2010)؛ شی و همکاران (2005)؛ وو و همکاران (2007)
دانش بازار	ورهیز، اور و بوش (2011)	دانش بازار	اتیراج و همکاران (2005)؛ مورگان و همکاران (2003)؛ شنگ و همکاران (2015)؛ سویرامانیام و ونکاتامران (2001)؛ وو و همکاران (2007)
جهت گیری بازار	ترینور و همکاران (2011)	جهت گیری بازار	چن ، چن و ژو (2014)؛ موری ، گائو و کوتابه (2011)؛ اوکاس و ان گو (2011)؛ اوزکایا و همکاران (2015)؛ پراساد، رامامورتی و نیدو (2001)
نوع استراتژی	ورهیز، مورگان و اوترای (2009)	تعهد/انگیزه بین المللی	کافمن و روئج (2012)؛ خاوول و همکاران (2010)؛ نایت ،مادسن و سرویز (2004)؛ وو و همکاران (2007)؛ ژو ، وو و بارنز (2012)
		تماس/مشارکت خارجی	فاهی و همکاران (2000)؛ وو و همکاران (2007)
		جهت گیری کارآفرینی	لیسیون، اسکارمئاس و لاگس (2011)؛ اوکاس و ان گو (2011)



لئونیدو ، پالیهاوادانا و تئودوسیو (2011)	برنامه های ملی برای ترویج صادرات			
کالکا(2011)؛ لئونیدو ، پالیهاوادانا و تئودوسیو(2011)؛ لیسبوا، اسکارمناس و لاگس (2011)؛ مورگان ، کالکا و کتسایکاس (2004)؛ تان و سوسا (2015)؛زو ، فنگ و ژائو (2003)	مزایای رقابتی (به عنوان مثال هزینه پایین، تمایز، موقعیتی، برند، خدمات)		N.A.	واسطه ها
لاگس، سیلوا و استایلز (2009)؛ لئونیدو، پالیهاوادانا و تئودوسیو (2011)؛ مورگان، کالکا و کاتسیکا(2004)؛ مو (2015)	استراتژی (به عنوان مثال استراتژی رقابتی، استراتژی محصول، تمایز، بهره برداری، اکتشاف)		N.A.	
گرگوری، ان گو و کاراودیک (2017)؛ مورگان، کاتسایکس، وورهیز(2012)؛ اسپروپولو و همکاران (2017)	اثربخشی پیاده سازی و بازده بازاریابی		N.A.	
اوزکایا و همکاران (2015)	نوآوری		N.A.	
بلسا و ریپولز (2008)	مرتبط با بین المللی (به عنوان مثال تعهد/مشارکت، حالت ورود)		N.A.	
بوسو و همکاران (2013)؛ دی ساربو و همکاران (2005)؛ ارامیلی، آگاروال و دو (2002)؛ فنگ و زو(2009)؛ کالکا ومورگان (2017)؛ موری ، گائو و کوتابه (2011)؛سونگ و همکاران (2005)	محیط بازار (به عنوان مثال تلاطم بازار، عدم اطمینان، شدت رقابت)	مکی ، واراداراگان و پرید (1989)؛ ترینور و همکاران (2011)	محیط بازار (به عنوان مثال تلاطم، شدت رقابت)	تعدیل کننده ها
بوسو و همکاران (2013)؛ فاهی و همکاران (2000)؛ کونوار و همکاران (2017)؛مو (2015)؛ موری، گائو و کوتابه (2011)؛ فام ،مونکپوس و بارنز (2017)؛ رینارتز، کرافت و هوایر (2004)؛ وو (2013)	عوامل سازمانی (به عنوان مثال تکنولوژی و پیوند سازمان، مکانیزم هماهنگی، ساختار مشتری، تمرکززدایی، ادغام میان بخشی، روابط شرکا، نوع مالکیت)	رویز-اورتگا و گارسیا-ویلورده(2008)	لحظه ورود	
دی ساربو و همکاران (2005)؛ آیزند، اوانشیتسکی و کالانتون (2016)؛ ارامیلی، آگاروال و دو (2002)؛ گائو و همکاران(2010)؛ کمپر، انگلن و برتل (2011)؛	عوامل محیطی خرد در هر کشور (به عنوان مثال، سیستم اجتماعی-اقتصادی، سیستم قانون گذاری و	اسلوترگراف و دیکسون(2004)	جامع بودن و معقولیت بودجه بندی	

کونوار و همکاران (2017)؛ اوزکایو همکاران (2015)؛ سونگ و همکاران (2008)؛ وو (2013)؛ ژو، وو و بارنز (2012)	نظارتی، فرهنگ ملی/ارزش های اجتماعی، سطح توسعه اقتصادی، موقعیت شهری)		در برنامه بازاریابی
نث، نچیپان و راماناتان (2010)	اثر بخشی	اور، بوش و ورهیز (2011)	قابلیت رشد
موری، گوآ و کوتابه (2011)	استراتژی		کارکنان
پراساد، رامامورتی و نیدو (2001)	میزان وابستگی به صادرات		بازاریابی
ارامیلی، آگاروال و دو (2002)	شهرت شرکت		

با توجه به تعدیل کننده های روابط بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد شرکت، تقریباً تحقیقات کمی در زمینه ی بازار داخلی وجود دارد، اما مطالعات بیشتری در بازارهای بی المللی وجود دارد. مزایای (مکانی) رقابتی، استراتژی کسب وکار، اثر بخشی و بهره وری پیاده سازی، نوآوری و عوامل مرتبط با بین المللی سازی مانند حالت های ورود، تعهد بین المللی و مشارکت، همگی به عنوان مکانیسم هایی مورد مطالعه قرار گرفته اند که از طریق آن ها، قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارند. متاآنالیزی که توسط تان و سوسا (۲۰۱۵) انجام شده، نشان می دهد که دو نوع مزیت رقابتی (به عنوان مثال، مزیت هزینه پایین و مزیت تمایز)، تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد مالی و غیر مالی را به طور مثبتی تعدیل می کند. به طور کلی در تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکت، درک مکانیسم های واسطه در زمینه های بازار داخلی و بین المللی هنوز در عدم بلوغ خود است و تحت بررسی باقی مانده است.

جدول ۶ نیز فرصتی را نشان می دهد تا شرایط مرزی را که در بازارهای بین المللی، بر رابطه بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد شرکت تاثیر می گذارد، بررسی کنیم. محیط بازار (به عنوان مثال، تلاطم، رقابت)، اغلب شرایط مرزی در بازارهای داخلی و بین المللی را مورد بررسی قرار می دهد (به عنوان مثال، فنگ و زو ۲۰۰۹؛ کالکا و مورگان ۲۰۱۷). بررسی سایر تعدیل کنندگان در روابط بین قابلیت های بازاریابی و عملکرد شرکت، نسبتاً پراکنده هستند. در زمینه بازار بین المللی، عوامل نهادی متفاوت (به عنوان مثال ساختار سازمان، یکپارچه سازی میان

کارکردی، نوع مالکیت) و عوامل محیطی خرد در کشور خاص (به عنوان مثال سیستم های اجتماعی اقتصادی و حقوقی، فرهنگ و ارزش های اجتماعی، سطح توسعه اقتصادی)، به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته اند (به عنوان مثال آیزند، ایوانشیتسکی و کالانتون 2016؛ اوزکایا و همکاران 2015؛ وو 2013؛ ژو، وو و بارنز 2012). چندین تعدیل کننده دیگر مانند بهره وری شرکت، استراتژی، درجه وابستگی صادرات و شهرت و اعتبار شرکت، در زمینه های مختلف بازاریابی بین المللی مورد بررسی قرار گرفته اند (به عنوان مثال ارامیلی، آگاروال و دو 2002؛ موری، گائو و کوتابه 2011؛ نث، نچیپان و راماناتان 2010؛ پراساد، رامامورتی و نیدو 2001). در بازارهای داخلی، تعدیل کنندگان مختلف مانند زمان بندی ورود به بازار، ویژگی های برنامه بازاریابی و قابلیت توسعه کارکنان بازاریابی بررسی شده اند (به عنوان مثال اور، بوش و وورهیز 2011؛ رویز-اورتگا و گارسیا-ویلورده 2008؛ اسلوتگراف و دیکسون 2004).

با این حال، اغلب این تعدیل کنندگان در بازارهای بین المللی یا داخلی، تنها یکبار در یک مطالعه بررسی شده اند. تلاطم بازار تنها تعدیل کننده ای است که به طور مکرر در هر دو بازار داخلی و بین المللی مورد آزمایش قرار گرفته است (فنگ و زو 2009؛ مک کی، واراداران و پرید 1989؛ سونگ و همکاران 2005). متأسفانه، محققان در رابطه با تاثیر تلاطم بازار به نتایج متناقضی دست یافته اند. به عنوان مثال فنگ و زو (۲۰۰۹) دریافتند که تلاطم بازار در چین، تاثیر مثبت قابلیت های بازاریابی بر مزیت رقابتی شرکت ها و عملکرد مالی IJV ها را افزایش می دهد. در مقابل، سانگ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که در سرمایه گذاری های مشترک در ایالات متحده، در محیط هایی که از نظر تکنولوژیکی متلاطم است، تاثیر قابلیت های بازاریابی بر عملکرد سرمایه گذاری مشترک ضعیف است. بنابراین، در مورد تعدیل کننده های پراکنده در رابطه بین عملکرد شرکت و قابلیت بازاریابی، در مطالعات ما هیچ اجماعی حاصل نشده است.

## اطلاعات بیشتر در عمل

در حالی که در مورد تجارت بین المللی و بازاریابی بین المللی، یک جریان ادبیاتی غنی وجود دارد که بین المللی سازی را بررسی می کند و در ادبیات بازاریابی عمومی و ادبیات بازاریابی بین المللی نیز ادبیاتی غنی وجود دارد که قابلیت های بازاریابی را بررسی می کند، این دو جریان به طور کلی با هم تلاقی نمی کنند. با توجه به عدم توجه تجربی و مفهومی به این سوال که آیا قابلیت های بازاریابی ممکن است در زمینه های بین المللی و داخلی متفاوت باشند، در مرور ادبیات تحقیق، ما به دنبال بینش های اضافی در مورد این سوال عملی بودیم. به طور خاص، ما به دنبال بینش هایی برای پاسخ به یک سوال کلیدی هستیم: "هنگام مهاجرت یک شرکت از تمرکز به محلی به تمرکز جهانی، آیا قابلیت های بازاریابی تغییر می کند و اگر تغییر می کند چگونه و از چه طریقی؟" بنابراین از یک دیدگاه عملی، ما به دنبال درک این مسئله هستیم که وقتی شرکت ها از یک جهت گیری محلی به سوی یک جهت گیری بین المللی حرکت می کنند، آیا این امر بر قابلیت های بازاریابی شرکت تاثیر می گذارد، (اگر اینگونه باشد) چگونه و به چه روشی.

با توجه به عدم وجود اکتشافات تجربی در مورد این موضوع و اهمیت ایجاد بینش از دیدگاه های مختلف، با پنج مدیر سطح C (سه CMO و دو رئیس که زمانی بازاریاب سطح C بودند) مصاحبه کردیم. مصاحبه ها برای شناسایی موضوعات مفهومی متداول مورد استفاده قرار گرفتند که ممکن است برای روشن کردن تفاوت های بین قابلیت های بازاریابی داخلی و جهانی به کار روند (کوربین و استراوس ۲۰۰۸). تشریفات مصاحبه توسط دو نفر از دانشجویان و یک متخصص (کالتون و اندرسون ۱۹۸۶) مورد بررسی قرار گرفت. هر یک از مصاحبه کنندگان، از طریق راهنمای مصاحبه انتخاب شدند، از آن ها خواسته شد در مورد وضوح و مدت مصاحبه اظهار نظر کنند و فرصتی برای اصلاحات و یا سوالات اضافه دهند. این ورودی مصاحبه کننده، منجر به تجدید نظر راهنماهای مصاحبه شد که پس از آن با یک مدیر اجرایی سطح C هدایت شد.

تمام مصاحبه ها محرمانه بودند. مدیرانی که با آن ها مصاحبه کردیم از شرکت هایی بودند که در اندازه، صنعت، مالکیت (بخش خصوصی/دولتی) و نوع مشتری (B2C/B2B) متفاوت بودند (به وب ضمیمه مراجعه کنید). از آن

جایی که برای طرح پژوهش مهم است، با دو شرکت در مراحل گسترش و سه شرکت در مراحل بلوغ و مراحل نهایی توسعه جهانی، اطمینان حاصل کردیم که در سراسر درجه بین المللی سازی تعادل ایجاد شد. این ترکیب مهم بود زیرا همانطور که پیش بینی کردیم، در پایان طیف بین المللی سازی، ممکن است چالش های پیش روی شرکت ها متفاوت باشد. تمام مدیرانی که با آن ها مصاحبه کردیم، موقعیت بازاریابی بالایی را در شرکت خود داشتند (به عنوان مثال، عناوین رسمی آن ها می توانست افسر ارشد بازاریابی یا نایب رئیس ارشد بازاریابی باشد).

برای پیدا کردن پاسخ دهندگان، ما با مدیران در شبکه ی خود و شبکه مدارس تماس گرفتیم. از آنجا که پاسخ دهندگان به لحاظ جغرافیایی پراکنده بودند، مصاحبه ها از طریق تلفن انجام شد. مصاحبه شامل پرسش هایی با انتهای باز بود و در سه بخش سازماندهی شد: (۱) اطلاعات پیش زمینه مرتبط با پاسخ دهنده (عنوان سال هایی با شرکت) و شرکت (صنعت، نوع مشتری، اندازه شرکت، درجه بین المللی سازی و غیره)؛ (۲) تفاوت های کلی در ایجاد و مدیریت قابلیت های بازاریابی جهانی (در مقابل داخلی)؛ و (۳) چگونه ممکن است ویژگی ها (به عنوان مثال طراحی/ساختار سازمان، فرآیند، استعداد، ارتباطات و مدیریت) و قابلیت های خاص، با شرکت هایی در سطوح مختلف جهانی سازی (و با مراحل مختلف تغییر به سوی یک قابلیت بازاریابی جهانی) مرتبط باشند.

سوال اساسی که ما پرسیدیم این است که وقتی شرکت تصمیم می گیرد بین المللی شود، در رابطه با قابلیت های بازاریابی یک شرکت چه چیزی تغییر می کند. با اینکه توجه زیادی به بررسی بین المللی سازی شرکت معطوف شده است، تعداد کمی از مطالعات این مسئله را از دیدگاه قابلیت بازاریابی مورد بررسی قرار داده اند. جالب است که یکی از دیدگاه های کلیدی مصاحبه ها این بود که پاسخ به این سوال تا حد زیادی به درجه بین المللی سازی شرکت بستگی دارد. در تحقیقات ما سه شرکت کاملاً جهانی بودند، اکثر درآمد آن ها از خارج از ایالات متحده ایجاد شده و در چندین کشور گسترده شده بودند. مدیران مصاحبه شده از این شرکت ها، معمارانی نبودند که جهانی سازی شرکت را شکل داده باشند، بلکه در یک شرکت جهانی که قبلاً تاسیس شده، در جایگاه قدرت بودند. دو مدیر دیگر نیز عضو تیم مدیران ارشد بودند که سعی داشتند جای پای شرکت های خود را در سطح جهانی افزایش دهند.

واکنش‌های دو گروه متفاوت بود. پاسخ دهندگان در شرکت‌هایی که دائماً فعالیت‌های جهانی دارند، در بیان اینکه چگونه قابلیت‌های بازاریابی محلی متفاوت از قابلیت‌های بازاریابی جهانی است، مشکل بیشتری یافتند. احتمالاً به این دلیل است که آن‌ها مباشر شرکت‌های جهانی بودند، نه معماران اصلی جهانی شدن. با این حال، آن‌ها اشاره کردند که روش‌های کلیدی که در آن قابلیت‌های بازاریابی داخلی و جهانی تفاوت دارند، بر پیچیدگی فرآیندهای مورد نیاز برای ایجاد، تنظیم و مدیریت قابلیت‌های بازاریابی متمرکز است. همانطور که یکی از مصاحبه‌کنندگان اشاره کرد:

فرآیند بازاریابی یکسان است، فرقی ندارد که کجا فعالیت می‌کنید. آری، این مهم‌ترین مسئله بود. نکته کلیدی این است که مطمئن شویم در واقع همه از یک فرآیند استفاده می‌کنند و این همان جایی است که جهانی سازی می‌تواند منجر به پیچیدگی شود. CMO یک کشور از یونیلور و دیگری از پروکتر اند گمبل و دیگری از پپسی می‌آید. همه آن‌ها روش‌های خاص خود را برای ایجاد بینش مصرف‌کننده، فرآیندهای خاص خود را برای توسعه تبلیغات تلویزیونی، روش‌های خاص خود را برای تحلیل داده‌ها و حتی رویکردهای خاص خود را برای ارائه یک توصیه ارائه می‌دهند. این زمانی است که توسعه یک قابلیت بازاریابی جهانی می‌تواند به یک چالش تبدیل شود. نکته کلیدی تعریف یک فرآیند و فروش کل سازمان در رسیدن به آن یک فرآیند است و تضمین می‌کند که همه در سطح جهانی آموزش دیده‌اند و در استفاده از این فرآیند مسئول هستند.

پاسخ دهندگان از شرکت‌های جهانی بالغ‌تر پیوسته اشاره کردند که تفاوت بین قابلیت بازاریابی محلی و جهانی بر موارد زیر متمرکز است: همسو کردن رهبران جهانی در یک مسیر، از لحاظ استفاده از فرآیندهای بازاریابی مشابه برای کمک به افزایش سرعت، چابکی و بهترین اقدامات مربوط به نقل و انتقالات. همانطور که یک پاسخ‌دهنده اظهار داشت:

مزیت داشتن قابلیت‌های بازاریابی جهانی، بهترین توسعه عملی و نیروی مورد نیاز برای ساخت برندهای برتر است. تنش این است که مردم می‌خواهند کار خود را به روش خودشان انجام دهند. محلی که به مصرف‌کننده نزدیک‌تر است، بینش بهتری نسبت به عادات و اعمال مشتریان محلی دارد که منجر به درک بهتر می‌شود. با این حال، اگر

هر کشور قابلیت های بازاریابی خود را توسعه دهد، پس شما مقیاس، فرایند تکراری یا قدرت نفوذی نخواهید داشت ... اکثر کشورها تاثیر کمتری خواهند داشت، زیرا آن ها بهترین شیوه های اثبات شده را اجرا نخواهند کرد. در حالی که جهانی شدن می تواند کارها را آهسته کند (اگر کسب و کارهای محلی مبارزه کنند)، فایده اش این است که شما از فرهنگ های دیگر یاد می گیرید، در معرض روش های مختلف تفکر قرار می گیرید، بیشتر یاد می گیرید و می توانید برای دیگر بخش ها مجدداً از آن استفاده کنید.

همانطور که این فرد در اظهار نظرش تاکید می کند، پاسخ دهندگان از شرکت های جهانی بالغ، بیشتر تمایل دارند که نکات مثبتی در توسعه قابلیت های بازاریابی جهانی ببینند. در مقابل، پاسخ دهندگان از شرکت هایی که در سطح جهانی به بلوغ کامل نرسیدند، در وهله اول بر اکتساب منابع قابل توجه (هم پول و هم استعداد) و چالش های سیستمی ایجاد قابلیت بازاریابی بین المللی تمرکز کردند. در توضیح این چالش، یک پاسخ دهنده اینگونه نقل کرده است:

در یک وهله زمانی، ما یک شرکت آمریکای شمالی بودیم. ما تصمیم گرفتیم که در دو کشور دیگر (یکی در آسیا و یک در آمریکای لاتین) شروع به کار کنیم. در حال حاضر شما سه منطقه آب و هوایی دارید که مستلزم تفسیر اساسی محصول است. سپس دو فروشگاه دیگر را در یک کشور دیگر باز کردیم. به نظر می رسید هر یک از آن ها قابل هضم بودند، اما بدون اینکه بدانند، پیچیدگی قابل توجهی را به وجود می آوردند. اجرای 18 تبلیغ در سال در هر کشور، که می بایست متناسب با محل باشند ... آماده شدن برای فروش های احتمالی و تغییر علائم در هر 21 روز... و سپس یکی از کشورها می خواهد وب سایت خود را داشته باشد. شما در زبان رسانه های اجتماعی تفاوت های ظریفی دارید. در کشورهای ما سالانه ۵۰۰ تعطیلات وجود دارد (و آن ها در سطح جهانی هم تراز نمی شوند). ما یک شرکت مد هستیم و بنابراین چیزهایی مانند اندازه در هر کشور به میزان قابل توجهی متفاوت است. ... جهانی شدن یک کابوس سه ساله بود. برای ملموس تر کردن این مسئله، ما سیستم های مدیریت دارایی دیجیتال یا سیستم های اتوماسیون بازاریابی خوب و یا حتی سرورها و مترجم خوبی نداشتیم تا بتوانیم تصاویر پر حجم را برای پوسترهای نمایش تجاری ارسال کنیم، به طوری که شرکت فرانسوی در مراکش بتواند پوستر اصلی را دریافت کند و

شروع یک جنگ مقدس به پایان نرسد. این اتفاق بامزه نیست. ما چیزی را برای یک کشور آسیایی به خاورمیانه فرستادیم و من نگران بودم که مبادا فروشگاه های ما بمباران شوند. چالش بزرگ این است که ایجاد قابلیت های بازاریابی جهانی، بیشتر از آن چیزی که مدیریت ارشد می خواهد بپردازد، پول و نیروی کار می خواهد. زمان می برد تا درآمدی ایجاد شود و در عین حال به منابع پیش رو نیاز دارید. هر چیزی که من به آن اشاره کردم را می توان با پول بیشتر و نیروی کار بیشتر درست کرد ... اما تا زمانی که محصول را بصورت جهانی ارسال نکرده و درآمد ایجاد نکنید، به این هدف نمی رسید. مشکل این است.

در راستای این مشکلات مرتبط با محدودیت منابع، یک شرکت جهانی کوچک تر نیز بر چالش منابع شرکت خود متمرکز است:

این شرکت برای مواجهه با پیچیدگی توسعه قابلیت های بازاریابی جهانی، به سادگی منابع بیشتری (هم پول و هم نیروی کار) را صرف می کند. هدف ما تبدیل شدن به ۵۰ درصد جهانی است، اما این یک مسئله مرغ و تخم مرغ است ... من توانایی انجام مطالعات تحقیقاتی در هر کشوری را ندارم، من هنوز استطاعت تاسیس سازمان های بازاریابی منطقه ای را ندارم (به جای مدیریت کردن آن در اداره داخلی). و با نداشتن گروه بازاریابی محلی، ممکن است مجبور باشیم یک برنامه دلال/شرکت تعاونی را آغاز کنیم، زیرا ما بازار را به اندازه کافی نمی شناسیم. ... ممکن است مجبور باشیم بازاریابی را به این بازارها بسپاریم. بنابراین بدون استعداد، ما نمی توانیم به طور موثر بازاریابی که در آمریکا انجام می دهیم را تکرار کنیم و به همین دلیل نمی توانیم به طور موثر داد و ستد کنیم. تا زمانی که به نقطه فروش برسیم، توانایی مالی این استعداد را ندارم. برگردیم به مسئله مرغ و تخم مرغ.

جالب توجه است که به طور کلی مصاحبه ها نشان می دهند شرکت هایی که با فعالیت های بین المللی به دنبال توسعه بیشتر جهانی هستند (یعنی حرکتی فراتر از صادرات)، می خواهند در کشورهایی که در آن ها فعالیت می کنند، بر سطوح قدم به قدم توسعه قابلیت بازاریابی در سطح پایین تر تمرکز کنند. در انجام این کار، آن ها در به دست آوردن سطوح و منابع مورد نیاز برای گسترش قابلیت ها، در درجه اول با موانعی مواجه هستند. در مقابل، شرکت های بالغ تر در سطح جهانی، بر اصلاح و بهبود قابلیت در سطح معماری متمرکز شده اند. در انجام این کار،



زمانی که ممکن است این موارد مناسب ترین شرایط بازار محلی نباشند، آن ها برای استفاده از فرآیندهای بازاریابی مشترک، با موانع همتراز شدن مواجه می شوند.

## بحث و مفاهیم

بررسی نمونه ادبیات تحقیق و مصاحبه کیفی و میدانی نشان داد، در رابطه با قابلیت بازاریابی بین المللی، شکاف مهمی در دانش مفهومی و تجربی وجود دارد. علاوه بر شکاف خاصی که در بررسی پژوهش های موجود نمایان است، برای هدایت تحقیقات آینده، در اینجا بر زمینه هایی تمرکز می کنیم که به نظر ما بزرگترین نوید برای توسعه تئوری و مدیریتی دانش جدید در این حوزه مهم هستند.

اولا، باید توجه مفهومی بیشتری به این سوال اساسی شود: آیا قابلیت های بازاریابی بین المللی ذاتا با قابلیت های بازاریابی داخلی متفاوت هستند؟ چگونه؟ داده های میدانی و کیفی اولیه ما نشان می دهند که با توجه به تفاوت های موجود در قابلیت های بازاریابی بین المللی و داخلی، پاسخ "بله" است. با این حال، مشخص نیست که این تفاوت ها به دلیل نیاز به قابلیت های بازاریابی مختلف است و یا توانایی مقابله با پیچیدگی های مربوط به تفاوت کشورها، در ایجاد و مدیریت گسترده قابلیت های بازاریابی یکسان. مصاحبه های عملی ما نشان می دهند که حداقل دومین مورد درست است. به عنوان مثال، آن ها نشان می دهند که ایجاد قابلیت های بازاریابی در بازارهای کشور، به منابع بیشتری نیاز دارد و می تواند حرکت از یک مرحله بین المللی سازی به مرحله بعدی را محدود کند. مصاحبه های ما همچنین نشان می دهند که برای بهره بردن از مزایای مقیاس، شناسایی بهترین شیوه ها و فرآیندهای بازاریابی در بازارهای کشورهای مختلف و استانداردسازی این کارها در بازارهای در حال ظهور لازم است.

در یک سوال مفهومی بزرگ تر، یعنی: آیا ماهیت قابلیت های بازاریابی بین المللی اساسا متفاوت از زمینه های کاملا داخلی است؟، کار عملی اولیه ما هیچ پاسخ "بله" آشکاری نیافته است. ادبیات بازاریابی بین المللی که بررسی کردیم، به طور کلی در این زمینه توسعه نیافته است. هفت مثال "متفاوت" از قابلیت بازاریابی که در بازبینی مطالعات نمونه نشان دادیم، ممکن است در درجه اول از لحاظ سازگاری مفهومی قابلیت های بازاریابی داخلی،

متفاوت دیده شوند. به عنوان مثال، قابلیت نوآوری محصول فراملی در شرکت های چند ملیتی، یک قابلیت توسعه محصول کلی است که محصولات جدیدی را تولید می کند تا نیازهای مردم در بازارهای مختلف کشور را برآورده کند (شنگ و همکاران 2015؛ سوبرامانیام و ونکاتامران 2001). به طور مشابه، قابلیت های بهره برداری و اکتشافی مرتبط با بازار در خارج از کشور (لیسبوا، اسکارمئاس و لاگس 2011) برنامه هایی برای قابلیت های بازاریابی عمومی تر در بازارهای غیرداخلی هستند. به همین ترتیب، صلاحیت بازار محلی (ماتاندا و اوینگ 2012؛ وو و سایرین 2007) و قابلیت انطباقی (لو و سایرین 2010) را می توان برای توانایی به کارگیری قابلیت های سنجش و پاسخگویی بیشتر به بازارهای کشورهای مختلف مد نظر قرار داد. قابلیت های مدیریت حساب جهانی (شی و همکاران 2005) و حمایت بین المللی مشتری (خاوول و همکاران 2010)، برنامه هایی برای مدیریت کلی مشتریان هستند که برای نیازهای خاص مشتریان جهانی سفارشی شده اند. درنهایت، قابلیت مدیریت برند جهانی (ماتاندا و اوینگ 2012)، برنامه مدیریت برند در یک محیط جهانی است.

به نظر می رسد که همه اینها نشان می دهند تفاوت اصلی بین قابلیت های بازاریابی بین المللی و داخلی مربوط به توانایی ایجاد، حفظ و اهرم مجموعه ای یکسان از قابلیت های بازاریابی عمومی است، تفاوت آن ها در روش های مواجهه با مغایرت های شرایطی در بازارهای کشور و تفاوت های سازمانی در واحدها برای تامین بازارهای مختلف است. با این حال، هنوز مشخص نشده که این تفاوت در شرایط بازار داخلی و بین المللی، ماهیتا متفاوت است یا در مقیاس بین شرکت ها، به عنوان مثال شرکتی که در میان بازارهای مختلف محصول در یک کشور واحد فعالیت می کند در مقابل شرکتی که در بازار تک محصولی در بازارهای مختلف فعالیت می کند. فراتر از نیاز به تطبیق با تفاوت های بین المللی زمینه ای، آیا هیچ قابلیت جدیدی وجود دارد که فقط در بازارهای بین المللی مورد نیاز باشد؟ در مورد این پرسش اساسی، تحقیقات مفهومی و تجربی به شدت مورد نیاز است.

دوما، درست است که عموماً تمرکز بیشتر محققان در زمینه های بازاریابی داخلی و بین المللی بر سوابق قابلیت ها و مکانیسم های بازاریابی بوده است، زیرا از طریق این سوابق، قابلیت های بازاریابی می توانند به نتایج عملکرد کمک کنند، با این حال این مسئله همچنان تحت بررسی باقی مانده است. به طور خاص، برخی از سوابق بررسی شده در

زمینه بازار داخلی، توجه بسیار کمی را در زمینه بازار بین المللی به خود جلب کرده است. به عنوان مثال، حضور یک CMO و یا قدرت بخش بازاریابی در شرکت، چگونه می تواند بر توانمندی های بازاریابی بین المللی تاثیر بگذارد؟ به طور مشابه، برخی از مکانیسم های عملکرد-قابلیت که در زمینه بازار داخلی مورد بررسی قرار گرفتند، در تحقیقات بازاریابی بین المللی توجه کمی به آن ها اختصاص داده شد. به عنوان مثال، مطالعات در زمینه بازار داخلی نشان داده اند که مسیر مهمی که از طریق آن، قابلیت های بازاریابی بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارند، "افزودن ارزش" به دارایی های یک شرکت مانند دانش بازار (مثلا، مورگان، وورهایز و ماسون ۲۰۰۹) یا برندها (به عنوان مثال، ویلز، مورگان و رگو ۲۰۱۲) است. آیا این امر در استفاده از دارایی های شرکت ها در بازارهای کشور نیز رخ می دهد؟ اگر اینطور است، آیا قابلیت های بازاریابی، مکمل برخی از انواع دارایی ها هستند؟ آیا این دارایی ها در داخل و خارج از محیط کشور تفاوت دارند؟

علاوه بر این از دیدگاه مکانیسم ارتقا عملکرد، تحقیق عملی و کیفی ما نشان می دهد که شاید قابلیت بازاریابی مربوط به مقیاس و دامنه دسترسی شرکتی باشد که در بازارهای کشوری فعالیت می کند. به طور خاص، مصاحبه های ما نشان می دهند که ممکن است شرکت های جهانی در معرض انواع مختلفی از فعالیت های بازاریابی قرار بگیرند که می توانند "بهترین روش ها" را انتخاب کرده و آن ها را در میان هزاران واحد سازمانی مختلف در سراسر بازارهای کشور استاندارد کنند. اساسا، کشورها به عنوان بازارهای آزمایشی عمل می کنند که از طریق آن ها بهترین روش ها شناسایی شده و سپس به بازارهای دیگر شرکت صادر می شوند. این ها مکانیسم های افزایش عملکرد بالقوه ی قابلیت های بازاریابی در بازاریابی بین المللی هستند که تقریبا تاکنون هیچ توجه خاصی دریافت نکرده اند. اگر این مکانیسم های افزایش عملکرد قابلیت بازاریابی در شرکت های جهانی وجود داشته باشد، چگونه ممکن است ماهیت و مقیاس آن ها، متفاوت از شرکت های داخلی باشد که در بازارهای محصول مختلف در یک کشور واحد فعالیت می کنند؟ به عنوان مثال، آیا شرکت های داخلی تنوع کمتری در فعالیت های بازاریابی دارند اما انتقال بهترین روش ها در بین واحدهای سازمانی برایشان آسان تر است یا بالعکس؟ علاوه بر این، هزینه های مرتبط با استاندارد سازی این کشورها کدامند؟ چه زمانی ممکن است این هزینه ها بیشتر از مزایای آن باشد؟

سوم، کار عملی و مشاهدات ما در برخی از مطالعاتی که بررسی نمودیم به شدت نشان می دهد که یک تفاوت کلیدی در قابلیت بازاریابی بین المللی، توانایی انجام موثر و کارآمد در داخل و کل واحدهای سازمانی است که از طریق آن، شرکت ها با بازارهای مختلف کشور تعامل دارند. این امر نشان می دهد که به احتمال زیاد در مراحل مختلف بین المللی سازی شرکت ها، قابلیت های بازاریابی با هم تفاوت دارند. در بررسی ادبیات بازاریابی بین المللی، مطالعات متعددی در مورد قابلیت های بازاریابی در مراحل بین المللی سازی پیدا کردیم. به عنوان مثال، تعداد زیادی (و رو به رشدی) از مطالعات، قابلیت های بازاریابی در صادرات تولید کنندگان را مورد بررسی قرار داده اند و تعداد کمی (اما رو به رشدی) از مطالعات، قابلیت های بازاریابی را در زمینه های شرکت های چندملیتی و سرمایه گذاری مشترک بین المللی بررسی کردند. با این حال، مطالعات کمی (در صورت وجود) انجام شده که به بررسی میزان قابلیت های بازاریابی (و سوابق، پیامدها، تعدیل کننده ها و واسطه هایشان) در شرکت های مختلف و در مراحل مختلف بین المللی سازی پرداخته است. ممکن است چیزهای زیادی از این مطالعات یاد بگیریم، از جمله پاسخ به سوالاتی مانند موارد زیر: 1- آیا "تناسب" بین قابلیت های بازاریابی و مرحله بین المللی سازی، بر عملکرد شرکت تاثیر می گذارد؟ 2- نقش توسعه قابلیت بازاریابی در افزایش یا ممانعت از حرکت شرکت ها از یک مرحله بین المللی سازی به یک مرحله دیگر چیست؟

این امر به طور طبیعی منجر به پرسش های اضافی در مورد ماهیت قابلیت های بازاریابی پویا می شود. اغلب به تئوری قابلیت های پویا اشاره می شود اما در تحقیق بازاریابی بین المللی، به ندرت مورد مطالعه تجربی قرار گرفته است. ممکن است شرکت هایی که در بازارهای بین المللی فعالیت می کنند، در معرض محیط های بازار متنوع تر قرار بگیرند که ممکن است این محیط ها به روش های مختلف و با نرخ های متفاوت تغییر کنند. نیاز به برخورد موثر و کارآمد با چنین پیچیدگی پویا نشان می دهد که ممکن است قابلیت های بازاریابی پویا برای شرکت هایی که در بازارهای بین المللی فعال هستند، ارزشمند باشد. با این حال، مشکلات اندازه گیری چنین قابلیت های بازاریابی به روش پویا (یعنی مشاهده تغییرات در منابع و قابلیت شرکت ها در طول زمان که تحت تاثیر تغییرات بازار یا تغییر پیش بینی شده هستند) با استفاده از مطالعه موردی اولیه و طرح های پژوهشی بررسی شده، دانش ما را تاکنون

محدود کرده است. شاید به همین دلیل است که در حال حاضر در مورد توانایی شرکت‌ها در درک محیط‌های بازار زیاد می‌دانیم اما در مورد چگونگی به دست آوردن، بهبود و پیکربندی مجدد منابع و قابلیت‌های بازاریابی که برای تطبیق با محیط‌های متغیر بازار طراحی شده‌اند، اطلاعات زیادی نداریم.

با این حال، می‌توان اقدامات پیمایشی را طراحی نمود که جنبه‌های پویا (در برابر استاتیک) و تغییر ماهیت قابلیت‌های بازاریابی را بهتر نشان می‌دهند و پژوهشگران باید تشویق شوند که این کار را انجام دهند تا چگونگی ارزیابی، توسعه، یکپارچه‌سازی، نظارت و مدیریت چنین قابلیت‌های بازاریابی پویا را بررسی کنند. متناوباً، محققان می‌توانند از رویکردهای ثانویه اطلاعات در داده‌های پانل استفاده کنند، در اسن رویکردها تغییرات خاص شرکت در طول زمان ممکن است برای استنباط چنین قابلیت‌های بازاریابی پویا مورد استفاده قرار گیرد و ممکن است این کار مسیر دیگری را برای تحقیقات آتی ارائه دهد.

ممکن است این سوال حتی مهمتر از دیدگاه عملی باشد: در شرکت‌هایی که در بازارهای بین‌المللی فعال هستند، چگونه می‌توان قابلیت‌های بازاریابی (پویا و عملیاتی) را به بهترین شکل ایجاد کرد، حفظ نمود، بهبود داد و بهره‌برداری کرد. با توجه به ادبیات قابل ملاحظه و رو به رشد، به نظر می‌رسد که قابلیت‌های بازاریابی به طور کلی در توانمندسازی شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی برای بهره‌بردن از عملکرد برتر، ارزشمند است. تا به امروز تحقیقات به مدیران کمک کرد تا درک کنند چه نوع قابلیت بازاریابی ممکن است در شرایط خاص ارزشمند باشد. با این حال، زمانی که آن‌ها ارزش افزوده قابلیت‌های بازاریابی را درک و باور می‌کنند، مدیران ناچاراً می‌خواهند بدانند، "چگونه این توانایی‌ها را در شرکت خود ایجاد کنم؟" در حالی که محققان بازاریابی بین‌المللی چندین سابقه‌ی قابلیت‌های بازاریابی را مورد مطالعه قرار داده‌اند، تقریباً همه این موارد از دیدگاه انواع مختلف دانش و سایر ورودی‌های منابع هستند که از طریق قابلیت‌های بازاریابی مختلف به کار گرفته می‌شوند. ما نمی‌دانیم (یا دانش کمی داریم) که چگونه می‌توان قابلیت‌های بازاریابی را با اندیشه و کنشگرایانه ساخت و برای تطبیق با محیط‌های بازار بین‌المللی بهبود داد. با این وجود، از لحاظ تئوری توانایی انجام این کار، جز اصلی قابلیت‌های بازاریابی پویا است. همچنین جز سوالات اولیه است که مدیران ترجیح می‌دهند به آن پاسخ دهند: چگونه باید مشغول ایجاد

قابلیت های بازاریابی در بازارهای کشور شویم؟ کدام یک از مهارت ها قابل انتقال هستند و کدام یک از آن ها نیستند؟ چه کسی باید قابلیت بازاریابی خود را توسعه و تطبیق دهد؟ در حال حاضر همه این سوالات مدیریتی مهم در تحقیقات موجود بی پاسخ مانده اند.

### نتیجه گیری

قابلیت بازاریابی یک موضوع در حال رشد، میان محققان بازاریابی بین المللی بوده است. با وجود پیشرفت در آشکار کردن مفاهیم عملکرد، محرکان، تعدیل کننده ها و واسطه های قابلیت های بازاریابی، مرور مقالات و مصاحبه های میدانی کیفی نشان می دهد در رابطه با قابلیت بازاریابی در بازاریابی بین المللی، شکاف مهمی در دانش مفهومی و تجربی وجود دارد. آن طور که واضح است، کارهای مهم دیگری نیز باید در این حوزه انجام شود که از نظر تئوری مهم و از نظر مدیریتی بسیار جالب است. این مطالعه جهت های تازه ای را نشان می دهد، ممکن است این جهت ها توجه تحقیقات را به سوی سوالاتی هدایت کند که ممکن است بیش ترین سهم تئوری و عملی را در بازاریابی بین المللی داشته باشد.

## REFERENCES

- \*Akdeniz, M. Billur, Tracy Gonzalez-Padron, and Roger J. Calantone (2010), "An Integrated Marketing Capability Benchmarking Approach to Dealer Performance Through Parametric and Nonparametric Analyses," *Industrial Marketing Management*, 39 (1), 150–60.
- \*Anand, Jaideep, and Andrew Delios (2002), "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions," *Strategic Management Journal*, 23 (2), 119–34.
- Bahadir, S. Cem, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava (2008), "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing*, 72 (6), 49–64.
- Baumgartner, Hans, and Rik Pieters (2003), "The Structural Influence of Marketing Journals: A Citation Analysis of the Discipline and Its Subareas over Time," *Journal of Marketing*, 67 (2), 123–39.
- \*Blesa, Andreu, and Maria Ripolles (2008), "The Influence of Marketing Capabilities on Economic International Performance," *International Marketing Review*, 25 (6), 651–73.
- \*Bortoluzzi, Guido, Maria Chiarvesio, Eleonora Di Maria, and Raffaella Tabacco (2014), "Exporters Moving Toward Emerging Markets: A Resource-Based Approach," *International Marketing Review*, 31 (5), 506–25.
- \*Boso, Nathaniel, Vicky M. Story, John W. Cadogan, Milena Micevski, and Selma Kadić-Maglajlić (2013), "Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies," *Journal of International Marketing*, 21 (4), 62–87.
- \*Chen, Shih-Fen (2008), "The Motives for International Acquisitions: Capability Procurements, Strategic Considerations, and the Role of Ownership Structures," *Journal of International Business Studies*, 39 (3), 454–71.
- \*Chen, Shih-Fen, and Jean-Francois Hennart (2002), "Japanese Investors' Choice of Joint Ventures Versus Wholly-Owned Subsidiaries in the US: The Role of Market Barriers and Firm Capabilities," *Journal of International Business Studies*, 33 (1), 1–18.
- \*Chen, Xiaoyun, Alex Xin Chen, and Kevin Zheng Zhou (2014), "Strategic Orientation, Foreign Parent Control, and Differentiation Capability Building of International Joint Ventures in an Emerging Market," *Journal of International Marketing*, 22 (3), 30–49.
- Corbin, Juliet, and Anselm Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Danneels, Erwin (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1095–121.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Day, George S. (2011), "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing*, 75 (4), 183–95
- \*De Carolis, Donna Marie (2003), "Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance," *Journal of Management*, 29 (1), 27–50.
- \*DeSarbo, Wayne S., C. Anthony Di Benedetto, and Indrajit Sinha (2005), "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 26 (1), 47–74.
- Dickson, Peter R., Walfried M. Lassar, Gary Hunter, and Samit Chakravorti (2009), "The Pursuit of Excellence in Process Thinking and Customer Relationship Management," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (2), 111–24.
- Dubois, Frank, and David M. Reeb (2000), "Ranking the International Business Journals," *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 689–704.
- Dutta, Shantanu, Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?" *Marketing Science*, 18 (4), 547–68.
- Dutta, Shantanu, Om Narasimhan, and Surendra Rajiv (2005), "Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application," *Strategic Management Journal*, 26 (3), 277–85.

- \*Eisend, Martin, Heiner Evanschitzky, and Roger J. Calantone (2016), "The Relative Advantage of Marketing over Technological Capabilities in Influencing New Product Performance: The Moderating Role of Country Institutions," *Journal of International Marketing*, 24 (1), 41–56.
- \*Erramilli, M. Krishna, Sanjeev Agarwal, and Chekitan S. Dev (2002), "Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective," *Journal of International Business Studies*, 33 (2), 223–42.
- \*Ethiraj, Sendil K., Prashant Kale, M.S. Krishnan, and Jitendra V. Singh (2005), "Where Do Capabilities Come from and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry," *Strategic Management Journal*, 26 (1), 25–45.
- \*Evers, Natasha, Svante Andersson, and Martin Hannibal (2012), "Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark," *Journal of International Marketing*, 20 (4), 46–71.
- \*Fahy, John, Graham Hooley, Tony Cox, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara, and Boris Snoj (2000), "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe," *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 63–81.
- \*Fang, Eric (Er), and Shaoming Zou (2009), "Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 40 (5), 742–61.
- Feng, Hui, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2015), "Marketing Department Power and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 79 (5), 1–20.
- Feng, Hui, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2017), "Firm Capabilities and Growth: The Moderating Role of Market Conditions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (1), 76–92.
- \*Freeman, Joanne, and Chris Styles (2014), "Does Location Matter to Export Performance?" *International Marketing Review*, 31 (2), 181–208.
- \*Gao, Gerald Yong, Janet Y. Murray, Masaaki Kotabe, and Jiangyong Lu (2010), "A 'Strategy Tripod' Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy," *Journal of International Business Studies*, 41 (3), 377–96.
- \*Goerzen, Anthony, Christian Geisler Asmussen, and Bo Bernhard Nielsen (2013), "Global Cities and Multinational Enterprise Location Strategy," *Journal of International Business Studies*, 44 (5), 427–50.
- Grant, Robert M. (1996), "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7 (4), 375–87.
- \*Gregory, Gary D., Liem Viet Ngo, and Munib Karavdic (2017), "Developing E-Commerce Marketing Capabilities and Efficiencies for Enhanced Performance In Business-to-Business Export Ventures," *Industrial Marketing Management* (published electronically March 10), DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.03.
- Grewal, Rajdeep, and Rebecca J. Slotegraaf (2007), "Embeddedness of Organizational Capabilities," *Decision Sciences*, 38 (3), 451–88.
- Hult, G. Tomas M. (2011), "Toward a Theory of the Boundary Spanning Marketing Organization and Insights from 31 Organization Theories," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (4), 509–36.
- \*Kaleka, Anna (2002), "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters," *Industrial Marketing Management*, 31 (3), 273–83.
- \*Kaleka, Anna (2011), "When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance," *Journal of International Marketing*, 19 (1), 40–58.
- \*Kaleka, Anna, and Neil A. Morgan (2017), "How Marketing Capabilities and Current Performance Drive Strategic Intentions in International Markets," *Industrial Marketing Management* (published electronically February 20), DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.02.001.
- Kalton, Graham, and Dallas W. Anderson (1986), "Sampling Rare Populations," *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 149 (1), 65–82.
- Katsikeas, Constantine S., Neil A. Morgan, Leonidas C. Leonidou, and G. Tomas M. Hult (2016), "Assessing Performance Outcomes in Marketing," *Journal of Marketing*, 80 (2), 1–20.



- \*Kaufmann, Lutz, and Jan-Frederik Roesch (2012), "Constraints to Building and Deploying Marketing Capabilities by Emerging Market Firms in Advanced Markets," *Journal of International Marketing*, 20 (4), 1–24.
- \*Kemper, Jan, Andreas Engelen, and Malte Brettel (2011), "How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A CrossCultural Comparison," *Journal of International Marketing*, 19 (3), 87–112.
- \*Khavul, Susanna, Mark Peterson, Drake Mullens, and Abdul A. Rasheed (2010), "Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Pays Off," *Journal of International Marketing*, 18 (4), 22–42.
- Kirca, Ahmet H., and Attila Yaprak (2010), "The Use of MetaAnalysis in International Business Research: Its Current Status and Suggestions for Better Practice," *International Business Review*, 19 (3), 306–14.
- \*Knight, Gary, Tage Koed Madsen, and Per Servais (2004), "An Inquiry into Born-Global Firms in Europe and the USA," *International Marketing Review*, 21 (6), 645–65.
- \*Konwar, Ziko, Nikolaos Papageorgiadis, Mohammad Faisal Ahammad, Yumiao Tian, Frank McDonald, and Chengang Wang (2017), "Dynamic Marketing Capabilities, Foreign Ownership Modes, Sub-National Locations and the Performance of Foreign Affiliates in Developing Economies," *International Marketing Review*, 34 (5), 674–704.
- \*Kotabe, Masaaki, Srinu S. Srinivasan, and Preet S. Aulakh (2002), "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities," *Journal of International Business Studies*, 33 (1), 79–97.
- \*Krasnikov, Alexander, and Satish Jayachandran (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 72 (4), 1–11.
- Kumar, V., Amallesh Sharma, and Shaphali Gupta (2017), "Assessing the Influence of Strategic Marketing Research on Generating Impact: Moderating Roles of Models, Journals, and Estimation Approaches," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (2), 164–85.
- \*Lages, Luis Filipe, Graça Silva, and Chris Styles (2009), "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance," *Journal of International Marketing*, 17 (4), 47–70.
- \*Lee, Ruby P., and Kevin Zheng Zhou (2012), "Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors," *Journal of International Marketing*, 20 (3), 1–16.
- Leonidou, Leonidas C., Bradley R. Barnes, Stavroula Spyropoulou, and Constantine S. Katsikeas (2010), "Assessing the Contribution of Leading Mainstream Marketing Journals to the International Marketing Discipline," *International Marketing Review*, 27 (5), 491–518.
- \*Leonidou, Leonidas C., Dayananda Palihawadana, and Marios Theodosiou (2011), "National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance," *Journal of International Marketing*, 19 (2), 1–29.
- Lipsey, Mark W., and David B. Wilson (2001), *Practical MetaAnalysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- \*Lisboa, Ana, Dionysis Skarmas, and Carmen Lages (2011), "Entrepreneurial Orientation, Exploitative and Explorative Capabilities, and Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach," *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1274–84.
- \*Lu, Yuan, Lianxi Zhou, Garry Bruton, and Weiwen Li (2010), "Capabilities as a Mediator Linking Resources and the International Performance of Entrepreneurial Firms in an Emerging Economy," *Journal of International Business Studies*, 41 (3), 419–36.
- \*Malik, Ashish, Ashish Sinha, and Stephen Blumenfeld (2012), "Role of Quality Management Capabilities in Developing Market-Based Organisational Learning Capabilities: Case Study Evidence from Four Indian Business Process Outsourcing Firms," *Industrial Marketing Management*, 41 (4), 639–48.
- March, James G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2 (1), 71–87.

- \*Mariadoss, Babu John, Patriya Silpakit Tansuhaj, and Nacef Mouri (2011), "Marketing Capabilities and Innovation-Based Strategies for Environmental Sustainability: An Exploratory Investigation of B2B Firms," *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1305–18.
- \*Matanda, Tandadzo, and Michael T. Ewing (2012), "The Process of Global Brand Strategy Development and Regional Implementation," *International Journal of Research in Marketing*, 29 (1), 5–12.
- McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, and William M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, 53 (3), 21–35.
- Moorman, Christine, and Roland T. Rust (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 180–97.
- Morgan, Neil A. (2012), "Marketing and Business Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 102–19.
- \*Morgan, Neil A., Anna Kaleka, and Constantine S. Katsikeas (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment," *Journal of Marketing*, 68 (1), 90–108.
- \*Morgan, Neil A., Constantine S. Katsikeas, and Douglas W. Vorhies (2012), "Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 271–89.
- Morgan, Neil A., and Rebecca J. Slotegraaf (2012), "Marketing Capabilities for B2B Firms," in *Business to Business Marketing Handbook*, G. Lilien and R. Grewal, eds. Northampton, MA: Elgar, 90–108.
- Morgan, Neil A., Rebecca J. Slotegraaf, and Douglas W. Vorhies (2009), "Linking Marketing Capabilities with Profit Growth," *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), 284–93.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909–20.
- \*Morgan, Neil A., Shaoming Zou, Douglas W. Vorhies, and Constantine S. Katsikeas (2003), "Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures," *Decision Sciences*, 34 (2), 287–321.
- \*Mu, Jifeng (2015), "Marketing Capability, Organizational Adaptation, and New Product Development Performance," *Industrial Marketing Management*, 49 (1), 151–66.
- \*Murray, Janet Y., Gerald Yong Gao, and Masaaki Kotabe (2011), "Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 252–69.
- \*Nath, Prithwiraj, Subramanian Nachiappan, and Ramakrishnan Ramanathan (2010), "The Impact of Marketing Capability, Operations Capability, and Diversification Strategy on Performance: A Resource-Based View," *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 317–29.
- \*O’Cass, Aron, and Liem Viet Ngo (2011), "Winning Through Innovation and Marketing: Lessons from Australia and Vietnam," *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1319–29.
- Orr, Linda M., Victoria D. Bush, and Douglas W. Vorhies (2011), "Leveraging Firm-Level Marketing Capabilities with Marketing Employee Development," *Journal of Business Research*, 64 (10), 1074–81.
- \*Ozkaya, H. Erkan, Cornelia Droge, G. Tomas M. Hult, Roger Calantone, and Elif Ozkaya (2015), "Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation," *International Journal of Research in Marketing*, 32 (3), 309–18.
- Peng, Mike W. (2003), "Institutional Transitions and Strategic Choices," *Academy of Management Review*, 28 (2), 275–96.
- \*Perks, Helen (2005), "Specifying and Synchronising Partner Activities in the Dispersed Product Development Process," *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 85–95.
- Peteraf, Margaret A (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–91.
- \*Pham, Thi Song Hanh, Lien LeMonkhouse, and Bradley R. Barnes (2017), "The Influence of Relational Capability and Marketing Capabilities on the Export Performance of Emerging Market Firms," *International Marketing Review*, 34 (5), 606–28.

- \*Prasad, V. Kanti, Keshavamurthy Ramamurthy, and G.M. Naidu (2001), "The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance," *Journal of International Marketing*, 9 (4), 82–110.
- \*Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293–305.
- Roberts, John H., Ujwal Kayande, and Stefan Stremersch (2014), "From Academic Research to Marketing Practice: Exploring the Marketing Science Value Chain," *International Journal of Research in Marketing*, 31 (2), 127–40.
- Ruiz-Ortega, Mar´ia Jos´e, and Pedro Manuel Garc´ia-Villaverde (2008), "Capabilities and Competitive Tactics Influences on Performance: Implications of The Moment of Entry," *Journal of Business Research*, 61 (4), 332–45.
- Rust, Roland T., Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, and Rajendra K. Srivastava (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Marketing*, 68 (4), 76–89.
- \*Selnes, Fred, and James Sallis (2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, 67 (3), 80–95.
- \*Sheng, Margaret L., Nathaniel N. Hartmann, Qimei Chen, and Irene Chen (2015), "The Synergetic Effect of Multinational Corporation Management's Social Cognitive Capability on Tacit Knowledge Management: Product Innovation Ability Insights from Asia," *Journal of International Marketing*, 23 (2), 94–110.
- \*Shi, Linda H., J. Chris White, Regina C. McNally, S. Tamer Cavusgil, and Shaoming Zou (2005), "Executive Insights: Global Account Management Capability: Insights from Leading Suppliers," *Journal of International Marketing*, 13 (2), 93–113.
- Slotegraaf, Rebecca J., and Peter. R. Dickson (2004), "The Paradox of a Marketing Planning Capability," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4), 371–85.
- \*Song, Michael, Cornelia Droge, Sangphet Hanvanich, and Roger Calantone (2005), "Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts," *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259–76.
- \*Song, Michael, Robert W. Nason, and C. Anthony Di Benedetto (2008), "Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation," *Journal of International Marketing*, 16 (1), 4–38.
- Spiro, Rosann L., and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 61–69.
- \*Spyropoulou, Stavroula, Constantine S. Katsikeas, Dionysis Skarmeas, and Neil A. Morgan (2017), "Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1), 109–29.
- \*Subramaniam, Mohan, and N. Venkatraman (2001), "Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge," *Strategic Management Journal*, 22 (4), 359–78.
- \*Tan, Qun, and Carlos M.P. Sousa (2015), "Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance," *International Marketing Review*, 32 (1), 78–102.
- Trainor, Kevin J., Adam Rapp, Lauren Skinner Beitelspacher, and Niels Schillewaert (2011), "Integrating Information Technology and Marketing: An Examination of the Drivers and Outcomes of E-Marketing Capability," *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 162–74.
- Usui, Tetsuya, Masaaki Kotabe, and Janet Y. Murray (2017), "A Dynamic Process of Building Global Supply Chain Competence by New Ventures: The Case of Uniqlo," *Journal of International Marketing*, 25 (3), 1–20.
- \*Vicente, Margarida, Jos´e Lu´is Abrantes, and M´ario S´ergio Teixeira (2015), "Measuring Innovation Capability in Exporting Firms: The INNOVSCALE," *International Marketing Review*, 32 (1), 29–51.
- Vorhies, Douglas W., Michael Harker, and C.P. Rao (1999), "The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms," *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1171–202.

Vorhies, Douglas W., and Neil A. Morgan (2003), "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance," *Journal of Marketing*, 67 (1), 100–15.

Vorhies, Douglas W., and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69 (1), 80–94.

Vorhies, Douglas W., Robert E. Morgan, and Chad W. Autry (2009), "Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance," *Strategic Management Journal*, 30 (12), 1310–34.

Vorhies, Douglas W., Linda M. Orr, and Victoria D. Bush (2011), "Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (5), 736–56.

Wiles, Michael A, Neil A Morgan, and Lopo L Rego (2012), "The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns," *Journal of Marketing*, 76 (1), 38–58.

\*Wilson, Hugh, and Elizabeth Daniel (2007), "The MultiChannel Challenge: A Dynamic Capability Approach," *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 10–20.

\*Wu, Fang, Rudolf R. Sinkovics, S. Tamer Cavusgil, and Anthony S. Roath (2007), "Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion," *Journal of International Business Studies*, 38 (2), 283–302.

\*Wu, Jie (2013), "Marketing Capabilities, Institutional Development, and the Performance of Emerging Market Firms: A Multinational Study," *International Journal of Research in Marketing*, 30 (1), 36–45.

Xiong, Guiyang, and Sundar Bharadwaj (2011), "Social Capital of Young Technology Firms and Their IPO Values: The Complementary Role of Relevant Absorptive Capacity," *Journal of Marketing*, 75 (6), 87–104.

\*Zhou, Lianxi, AiqiWu, and Bradley R. Barnes (2012), "The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities," *Journal of International Marketing*, 20 (4), 25–45.

\*Zou, Shaoming, Eric Fang, and Shuming Zhao (2003), "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters," *Journal of International Marketing*, 11 (4), 32–55.