



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

شعبه های مرکزی برای اثرات انتقال تابعه بر بهره برداری از راهبرد بازاریابی

چکیده

انتقال راهبردهای بازاریابی ایجاد شده محلی در سراسر جهان نشان دهنده یک مزیت کلیدی رقابتی برای شرکت های چند ملیتی می باشد (MNCs). اگر چه این یک موضوع تحقیق مورد توجه است، محتوای تجربی مطالعات گذشته کمیاب است. مطالعات ظرفیت جذب به طور معمول به آزمایش اثرات مستقیم ظرفیت انتقال آغازگر راهبرد یا توانایی گیرنده برای پردازش و بهره برداری از راهبرد در مورد نتایج یادگیری مرتبط پرداخته اند. یافته های ترکیبی، امکان روابط پیچیده تر را میسر می سازد. این مطالعه به بررسی روابط بین شعبه های مرکزی MNC و بازاریابی واحدهای واقع در شرکت های تابعه با استفاده از یک نمونه از ۲۱۳ مدیران بازاریابی پرداخته است. این مطالعه به طور نظام مند به بررسی اثرات خطی، تعامل، و درجه دوم در یک الگوی مدل سازی معادله ساختاری می پردازد. این یافته ها نشان می دهد که رابطه بین ظرفیت انتقال یک دفتر MNC و ظرفیت پردازش یک واحد بازاریابی شرکت تابعه در بهره برداری راهبرد، یکی از واسطه ها است. ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه، یک متغیر واسطه کلیدی است و ظرفیت انتقال شعبه مرکزی، اثر این متغیر را در بهره برداری از راهبرد بازاریابی توسط واحد تابعه تعدیل می کند.

کلید واژه ها: بهره برداری از راهبرد بازاریابی، پژوهش پیمایشی، مدل سازی معادله ساختاری، اثرات انتقال

1. مقدمه

در زمینه راهبرد، توافق گسترده ای وجود دارد که رفاه بلند مدت سازمان در توانایی آن برای شناسایی و به اشتراک گذاری دارایی های راهبردی نهفته است (Gupta & Govindarajan, 2000; Teece, Pisano, & Schuen, 1997: 226) این چشم انداز مربوط به شرکت های چندملیتی (MNC) است که در آن انتشار دانش

راهبردی همراه با جریان های جانبی و سلسله مراتبی بین زیرواحدهای جغرافیایی دور نشان دهنده یک منبع کلیدی از مزیت رقابتی است (Cantwell و Mudambi ، Mudambi ، 2005 ، 2002) در این زمینه، توابع بازاریابی به عنوان لینک های مرز پوشا بین مشتریان و دیگر واحدهای سازمانی در MNC (216 Schlegelmilch : و چینی، ۲۰۰۳) به کار گرفته می شوند. اگر چه توابع بازاریابی واقع در زیر واحدهای MNC به طور معمول دانش راهبردی را در زمینه های فرهنگی خود را ایجاد می کنند، آنها به شدت این دانش را از نقاط دیگر در MNC نیز منبع یابی می کنند و بنابراین با یک برنامه عملی محلی به متعادل نمودن راهبردهای جهانی نیاز دارند. راهبرد های بازاریابی "چسبناک" هستند چرا که آنها به طور معمول در زمینه های خاص فرهنگی تکامل پیدا می کنند که یک انتقال در

طول زمان، فضا، و فرهنگ را برای آغازگر و دریافت کننده میسر می سازد (Szulanski, 1996, 2003)

محققان در مورد ظرفیت جذب، دیدگاه های جالب و پیشنهادات مفیدی را در مورد چگونگی بهبود توانایی جذب دانش خارجی توسط دریافت واحد های دانش ارائه داده اند (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2005). مطالعات دیگر به محاط دوگانه واحدهای سازمانی MNC (آنها به شبکه MNC تعلق دارند و به طور همزمان در بازارهای محلی واقع شده اند) اشاره نموده اند و مشخص نمودن که این مورد در زمینه های متعدد بر توان یک واحد برای ایجاد و جذب راهبردهای خارجی تاثیر می گذارد (Meyer, Mudambi, & Narula, ۱۹۹۶). Uzzi, 2011) با این حال، با وجود این پیشرفتها، مطالعات به طور قابل مقایسه ای با توجه به نقش منبع دانش در انتقال راهبرد بین المللی و جذب آرام عمل نموده اند. با توجه به اینکه (Cohen and Levinthal (1990: 131) به صراحت در مقاله اصلی خود در مورد جذب دانش صحبت نموده اند که شدت تلاش توسط منبع دانش، حیاتی است، این تعجب آور است.

دیدگاه این مقاله اینست که تلاش منبع دانش به طور خاص برای انتقال راهبردها بین واحدهای سازمانی مهم است، چرا که بر خلاف جذب دانش خارجی (به عنوان مثال، سرریز دانش ناخواسته) در یک سازمان، راه اندازان دانش معمولاً با توجه به مزایای به اشتراک گذاشته سازمانی این وعده های انتقال، دارای علاقه فعال به انتشار دانش به دیگر بخش های این سازمان هستند (Grant & Baden-Fuller, 1995). با توجه به ماهیت پیچیده اجتماعی،

وابستگی فرهنگی و شخصیت بسیار ضمنی ذاتی در راهبرد های بازاریابی، شدت تلاش یک واحد ابتدائی راهبرد به احتمال زیاد برای توانایی واحد دریافت کننده برای جذب راهبرد حیاتی است.

مطالعاتی که فرایند انتقال دانش بین و درون سازمان را مورد بررسی قرار داده اند به طور معمول نشاندهنده تلاش های انتقال توسط فرستنده دانش، توانایی (و انگیزه) برای جذب دانش توسط گیرنده، و اجرای دانش به عنوان یک فرایند ساده هستند که در آن تاثیر منبع دانش بر اجرای دانش توسط توانایی برای جذب صورت می گیرد (Jansen et al., 2005; Minbaeva, Pedersen, Bjoerkman, Fey, & Park, 2003; Zahra & George, 2002). این مقاله پیشنهاد می کند که این فرایند پیچیده تر است و به نیازهای اخیر برای تحقیقات تجربی نظام مندتر در مورد انتقال و جذب دانش خاص در MNC پاسخ می دهد (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente, & Mishra, 2007; Martin & Salomon, 2003).

توسط بررسی تجربی مسیرهای منبع-دریافت کننده خاص در انتقال شیوه های بازاریابی راهبردی، این مقاله یکی از اولین مقالات ترکیب آزمایش تجربی ظرفیت های انتقال دانش از منبع، و پردازش و بهره برداری از یک راهبرد بازاریابی توسط واحد گیرنده در یک مدل فرایند است و نشان دهنده تلاش های اولیه برای آزمایش جذب دانش دامنه خاص در زمینه داخل شرکت است (Volberda, Foss, & Lyles, 2010).

۲. چارچوب های نظری و فرضیه

در این مقاله دیدگاه مبتنی بر دانش سازمان ها در نظر گرفته شده است که نشان می دهد دانش منبع اصلی است و شبکه های اجتماعی بین واحدهای مختلف سازمانی، تسهیم دانش را تسهیل می کنند (Grant, 1996; Kogut & Zander, 1993). این مطالعه به طور خاص بر شیوه های بازاریابی رویه ای، دانش پیچیده در قالب راهبرد ها تمرکز دارد. راهبردها نشان دهنده شیوه های بازاریابی است که برای شرکت از اهمیت راهبردی برخوردار هستند و منعکس کننده صلاحیتهای اصلی آنهاست (Kostova, ۱۹۹۹). آنها تصمیم گیری های مربوط به تقسیم بندی بازار، هدف قرار دادن، و توسعه یک راهبرد موقعیت را ترکیب نموده اند. اکثر بازارهای بین المللی با توجه به سطوح مختلف اجتماعی و اقتصادی و فنی توسعه، فرهنگ ملی، و رفتار مصرف کننده (Korine, Ghoshal, و

Szulanski, 1994) ناهمگن هستند. بنابراین، برای هماهنگ کردن راهبرد های بازاریابی به سمت یک بازار خاص آنها نیاز به MNCs دارند.

با توجه به پیچیدگی و خاصیت-زمینه راهبردهای بازاریابی (Hewett & Bearden, 2001)، این مطالعه، تحقیقات خود را به جریان راهبرد در یک جهت خاص محدود می کند. تمرکز بر جریان سلسله مراتبی راهبرد های بازاریابی از شعبه های مرکزی MNC به یک واحد بازاریابی در یک شرکت تابعه (Gupta و Govindarajan, 2000) است. این محیط، بررسی فرایند انتقال را با استفاده از یک لنز منبع هدف (Mudambi, 2002) میسر می سازد که در آن منبع به احتمال زیاد دارای توانایی انتقال دانش به گیرنده (در انتقال دانش معکوس از واحدهای تابعه MNC به شعبه های مرکزی MNC، این توانایی بیشتر محدود است (Monteiro, Arvidsson, و Birkenshaw, 2008)). انتقال تحت بررسی نشان دهنده تنها یکی از انواع متعددی از جریان های راهبرد بازاریابی است (Cantwell و Mudambi, 2005). فرآیندهای انتقال دانش در MNCs دارای انگیزه ها و مزایای مختلف برای منبع و مقصد است (Yang, Mudambi, و Meyer, 2008) و بسته به دانش و جهت جریان دانش تغییر می کند (Ambos, Ambos, و Schlegelmilch, 2006). بررسی این تفاوت ها، خارج از حوزه این مقاله است. ظرفیت آغازگر دانش برای انتقال دانش مهم راهبردی به طور سنتی در رابطه با تلاش هایی شرح داده می شود که با منبع دانش اعمال می کند (Gupta و Govindarajan, 2000). بر این اساس، منبع تلاش خاصی را برای بیان ارزش یک راهبرد برای هدف اعمال می کند (Zahra & George, 2002)، یک مقدار مشخصی از منابع را به منظور انتقال راهبرد موظف می شود (Sundar, Phani, & Steven, 1999; Ross & Staw, Menon, 1993)، و درجه خاصی از اقتباس از راهبرد در سطح دریافت کننده را میسر می سازد (Szulanski & Jensen, 2006). این تلاش های انتقال نشان دهنده ظرفیت انتقال راهبرد شعبه های مرکزی MNC است.

توانایی یک واحد سازمانی برای جذب و استفاده از دانش به دست آورده شده خارجی همراه با ابعاد مربوط، محور مفهوم ظرفیت جذب است (Grant, 1996; Phene & Almeida, 2008). همچنین این مطالعه ظرفیت یک شرکت تابعه برای شناختن ارزش و جذب دانش خارجی از توانایی خود را برای درونی سازی این دانش متمایز می

نماید (Camisón و Forés، 2010؛ Jansen، 2010؛ Zahra & George، 2002؛ Jansen et al.، 2005). بنابراین، ظرفیت پردازش راهبرد مشخص می کند که تا چه حد واحد بازاریابی شرکت تابعه، ارزش راهبرد را درک می کند و راهبرد را به عنوان اقدامات ارزشمند برای انجام دادن در جهت درونی سازی راهبرد درک می نماید (Minbaeva و همکاران، ۲۰۰۳؛ Szulanski، 1996).

بهره برداری از راهبرد، اتخاذ ظرفیت پردازش است و اثربخشی پیاده سازی و درونی سازی راهبرد تازه به دست آمده را برای سیستم ها و فرآیندهای (Camisón و Forés، 2010) خود واحد بازاریابی شرکت تابعه منعکس می نماید. اجرای راهبرد، ارزیابی رفتارها و فعالیت ها توسط واحد بازاریابی شرکت تابعه در رابطه با راهبرد از زمان جذب آن (Kostova، ۱۹۹۹) است. درونی سازی راهبرد نشان دهنده درجه ای است که واحد بازاریابی ارزش در راهبرد جذب شده را می پذیرد و می بیند (Krogh Von و Koehne، 1998). تاثیری که راهبرد بازاریابی بهره برداری شده در نهایت بر روی عملکرد کلی شرکت تابعه در بازار کانونی و عملکرد مالی شرکت تابعه دارد، نشان دهنده آخرین مرحله از فرایند راهبرد بازاریابی بین المللی است. شکل ۱ متغیرها و روابط مورد نظر در یک مدل نظری اساسی را به تصویر می کشد. فرضیه های هسته را دنبال کنید.

اگر چه (Foss and Pedersen، 2002) نشان دادند که واحدهای بازاریابی (همراه با تولید) دارای بالاترین سطح صلاحیت در میان توابع تابعه است، جذب محلی راهبردهای بازاریابی دشوار باقی می ماند. این عمدتاً به علت درجه بالایی از ضمنی بودن دانش بازاریابی، ویژگی بالای ناشی از مهارت های خاص معامله، و درجه بالایی از پیچیدگی است (Schlegelmilch و Chini، ۲۰۰۳؛ ۲۲۱). بنابراین، قرار گرفتن واحدهای بازاریابی شرکت تابعه در معرض دانش ایجاد شده توسط شعبه های مرکزی MNC (Hewett و Bearden، 2001) کافی نیست.

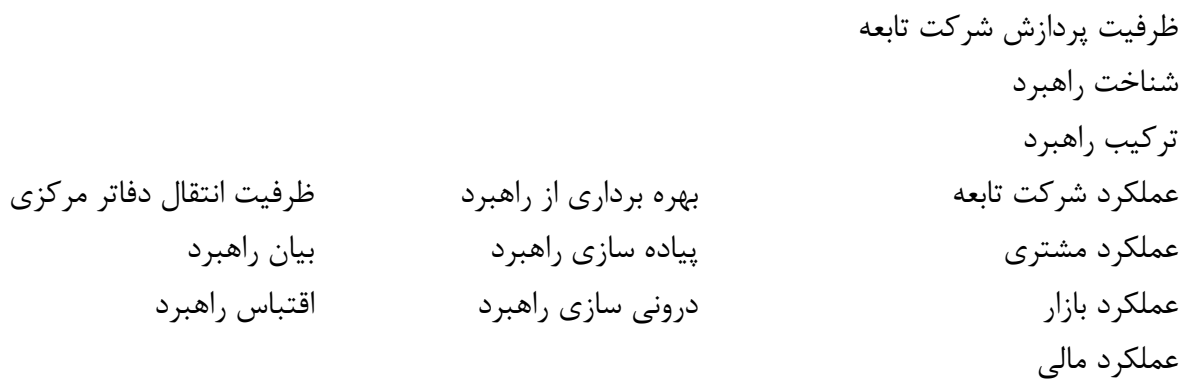
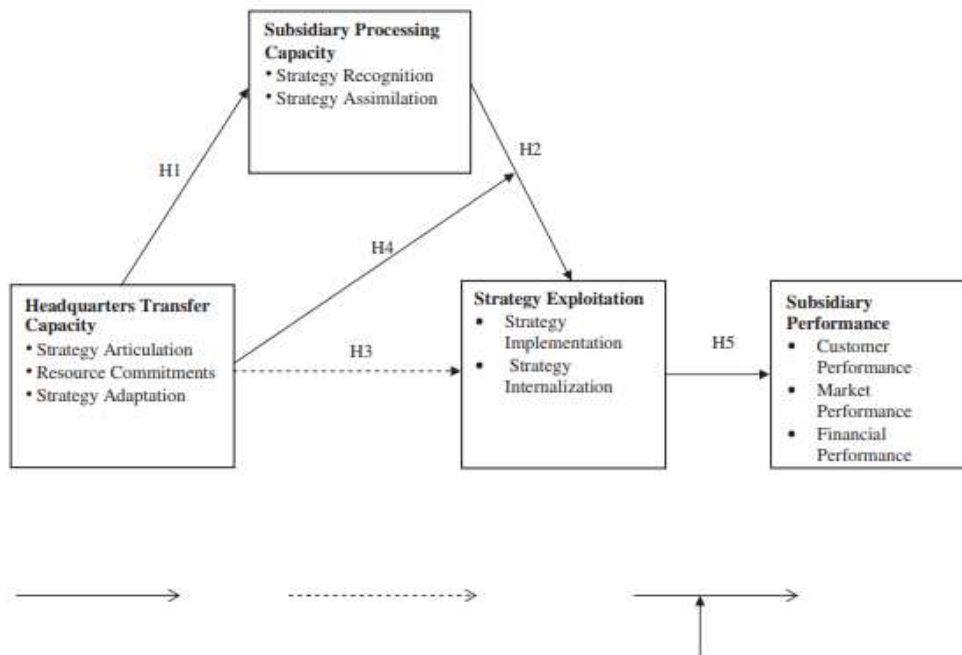
این مطالعه پیشنهاد می کند که شدت تلاش از منبع دانش، حیاتی است (Jensen و Szulanski، 2004؛ Kotabe و همکاران، ۲۰۰۷). تلاش ها از طرف یک منبع دانش برای ترویج فعال فرایند انتقال راهبردها، جذب و استفاده از آنها را برای گیرنده تسهیل می کند (Martin & Salomon، ۲۰۰۳). مگر در مواردی که شعبه های مرکزی MNC تمرینات خاص را برای با ارزش سازی و قابل استفاده نمودن راهبرد اعمال می کنند، واحد دریافت

کننده واقع در شرکت تابعه دارای مشکلات درک و بهره برداری راهبرد است (Roth & Nigh, 1992; Tsai, 2001).

فرستندگان بر نحوه درک گیرنده های در مورد چگونگی درک ارزش راهبرد با افزایش بیان کلامی جزئیات یک راهبرد تاثیر می گذارند (Martin و Salomon، ۲۰۰۳؛ Szulanski و Cappetta، 2003). افزایش تعهدات منابع برای اجرای راهبرد، سهولت را با درک و جذب راهبرد توسط واحد ورودی نیز ارتقا می دهد (Menon و همکاران، ۱۹۹۹). تمایل به میسر نمودن انطباق راهبرد مناسب بافت فرعی نیز نقش مهمی در فرایند انتقال ایفا می نماید (Gupta و Govindarajan، 2000). به طور خاص، ظرفیت یک واحد بازاریابی شرکت تابعه برای شناختن و جذب چگونگی بهره برداری موفق از یک راهبرد در جایی افزایش می یابد که شعبه های مرکزی تمایل به انطباق با راهبرد را به سمت هدف واحد مطرح می کنند.

H1. در رابطه با راهبرد های بازاریابی، ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی MNC 'رابطه مثبتی با ظرفیت پردازش راهبرد تابعه واحد بازاریابی دارد.

توانایی درک ارزش و جذب یک راهبرد خارجی در صورتی شرط لازم است که واحد بازاریابی در شرکت های فرعی، راهبرد را با موفقیت اتخاذ نماید (Yensen و دیگران، ۲۰۰۵، Fofuri، Escribano، و TRIBO، 2009)، اما این به تنهایی نمی تواند به بهره برداری راهبرد موثر دست یابد. اگر چه شرکت های تابعه می توانند ارزش یک راهبرد بازاریابی خاص را در بازار محلی خود درک کنند و ببینند، استقرار راهبرد یک گام در فرایند جذب است که به توانایی هدف برای تغییر در فرصت های شناختی به عمل هدفمند نیاز دارد. این مستلزم آن است که هدف با موفقیت دانش تازه به دست آمده را با پایگاه دانش خود ادغام نماید (Zahra & George، ۲۰۰۲). جذب تنها زمانی کامل است که دریافت کننده دانش با موفقیت، دانش جدید را با دانش موجود ترکیب کند و این دانش را با موفقیت با عملیات ها ادغام نماید.



شکل ۱. فرآیند پیاده سازی راهبرد بازاریابی بین المللی

محققان فرض می کنند که قابلیت های ایجاد دانش شرکت تابعه، مکمل قابلیت های بهره برداری از دانش آنها (Almeida و Phene، 2004) می باشد. بهره برداری از دانش موجود مرتبط با تقویت دانش است. بنابراین، ظرفیت دریافت کننده برای جذب دانش جدید یک تابع از ظرفیت گیرنده پایه دانش است (Kuemmerle، 2002 Cohen & Levinthal، ۱۹۹۰). با توجه به این تفاوت ها در پایگاه دانش، واحدهای سازمانی در توانایی خود برای جذب و درک دانش جدید از منابع خارجی متفاوت هستند.

پردازش دانش جدید مستلزم آن است که واحدهای سازمانی قادر به درک مزایای دانش و در نظر گرفتن بقای روش های موجود و یا جدید برای این دانش جدید باشند (Minbaeva و همکاران، ۲۰۰۳). بنابراین واحدهای سازمانی با سطوح بالاتری از ظرفیت پردازش دانش به احتمال زیاد دارای توانایی افزایش یافته برای مهار دانش جدید از واحدهای دیگر و استفاده از دانش هستند (Szulanski, 1996). از این رو، یک واحد بازاریابی شرکت تابعه به احتمال زیاد به موفقیت از یک راهبرد شعبه مرکزی-راه اندازی شده بهره برداری می کند زمانی که دارای ظرفیت بالاتر برای شناخت ارزش و جذب این راهبرد می شود.

H2. ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه به طور مثبت مرتبط با بهره برداری راهبرد بازاریابی در سطح شرکت تابعه است

مسیرهای مشخص شده در H1 و H2، مفهوم فرآیند واسطه گری را می رسانند: یعنی، ظرفیت پردازش شرکت تابعه، واسطه اثر ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی بر بهره برداری راهبرد موفق است. در واقع، آنچه در کار تجربی گذشته آشکار است، این فرض ضمنی است که ظرفیت پردازش تابعه یک متغیر واسطه کلیدی است. H3، این فرآیند را به عنوان یک فرضیه رسمی بیان می کند.

H3. ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه به طور کامل واسطه اثر ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی بر بهره برداری از راهبرد بازاریابی است.

با این حال، فرضیه متغیر واسطه تنها توضیح قابل دوام از بهره برداری راهبرد بازاریابی موثر نیست. یک احتمال جالب اینست که ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی، واسطه اثر ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه در بهره برداری موفقیت آمیز از راهبرد است. در نظر بگیرید که تعدادی از محرک های سازمانی، بهره برداری از دانش جدید را در زمانی که یک گیرنده، این دانش را دریافت می کند تحت تاثیر قرار می دهد (Jansen et al., 2005)؛ (Nahapiet & Ghoshal, 1998). به عنوان مثال، Jansen و دیگران. (۲۰۰۵) مکانیسم های سازمانی خاص را در نظر می گیرد که واحدهای دریافت کننده می توانند به منظور افزایش ظرفیت جذب خود از دانش خارجی ایجاد کنند. به منظور بهره برداری موفق از دانش تازه به دست آمده، سازمان ها به ساختارها و ارتباطاتی نیاز دارند که

واحدهای مختلف را به هم مرتبط می کند و تبدیل و بهره برداری از این دانش را تسهیل می کند (Zahra & George, ۲۰۰۲).

با وجود این بینش ها، نوشته ها به طور کلی آزمایش خود را در نظر نمی گیرند، چه منبع علم قادر به کمک فعال به تحول از دانش به دست آمده به بهره برداری دانش موفق در پایانه دریافت است یا خیر. حتی اگر واحد بازاریابی یک شرکت تابعه دارای ظرفیت پردازش راهبرد بالا باشد، توانایی از پردازش دانش راهبردی تا بهره برداری از این دانش می تواند از تلاش های بالاتر از طرف شعبه های مرکزی MNC بهره مند شود. در نتیجه اینکه تا چه حد شعبه های مرکزی متعهد به انتقال راهبرد هستند، به احتمال زیاد انتقال از مرحله شناختی پردازش یک راهبرد به بهره برداری واقعی در سطح شرکت تابعه را افزایش می دهد. این به معنی اثر تعدیل کننده ای است که در آن ارتباط بین ظرفیت پردازش تابعه و بهره برداری راهبرد بازاریابی به طور قابل توجهی در سطح بالایی از ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی قوی تر است.

H4. ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی مثبت، واسطه تاثیر ظرفیت انتقال واحد بازاریابی شرکت تابعه بر بهره برداری از راهبرد در سطح شرکت تابعه است.

اجرای موثر و درونی سازی دانش تازه به دست آمده در سطح واحد بازاریابی لزوماً به عملکرد شرکت تابعه بهتر منجر نمی شود. تحقیقات گذشته نشان داده است که راهبردهایی که اغلب به طور موثر در یک سطح اجرا می شوند، به عملکرد بهتر در سطح زیر واحد (Goodman, ۲۰۰۰) منجر نمی شوند. بهره برداری از یک راهبرد بازاریابی تازه جذب شده به طور موثر معمولاً به منابع قابل توجهی از شرکت های فرعی نیاز دارد (Roth, Hewett, و Roth, ۲۰۰۳) و نشان دهنده یک هزینه قابل توجهی برای شرکت های فرعی است که می تواند در فعالیت های دیگر بهتر سرمایه گذاری شود. از این رو، لینک نهایی در مدل شکل ۱ از بهره برداری راهبرد برای عملکرد شرکت تابعه مهم است. این مقاله پیشنهاد می کند که واحدهای بازاریابی شرکت تابعه که در اجرای موفقیت آمیز راهبرد های بازاریابی بین المللی و تبدیل اینها به شایستگی راهبردی جدید بهتر هستند، به احتمال بیشتر خود اینها را به یک مزیت

رقابتی برای شرکت های فرعی تبدیل می کنند. H5، مدل فرایند را کامل می کند و یک اندازه گیری برای معیار معنی دار را فراهم می کند.

H5. بهره برداری از راهبرد بازاریابی در سطح شرکت تابعه رابطه مثبتی با عملکرد شرکت تابعه دارد.

۳. روش

۳.۱. چارچوب نمونه برداری و مشخصات نمونه

چارچوب نمونه برداری برای مطالعه، یک لیست تماس خریداری شده از Dun and Bradstreet بود. اعضای چارچوب نمونه برداری، مدیران بازاریابی با مدیریت ارشد و یا مواضع رئیس واحد / بخش در شرکتهای تابعه استرالیا با شعبه های مرکزی در خارج از کشور بود. استرالیا یک مکان مفید برای این مطالعه است، زیرا اقتصاد استرالیا، یک اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد با روابط قوی اقتصادی با MNCS در آسیا، اروپا و شمال امریکا (Johnston & Mengic, 2007) است. مدیران بازاریابی در واحد شرکت تابعه، آگاهان کلیدی را نشان می دهند، چرا که این مدیران معمولاً در مرکز روابط شعبه های مرکزی-شرکت تابعه قرار دارند (Roth و Nigh, ۱۹۹۲). در مجموع ۱۵۰۰ بسته نظرسنجی به مدیران بازاریابی سازمان شرکت تابعه فرستاده شدند. بسته های نظرسنجی شامل نامه توضیح هدف از مطالعه و دستورالعمل در مورد چگونگی تکمیل این بررسی بودند. پاکت پیش پرداخت، پاسخ را تشویق می نمود. سپس مدیران بازاریابی دو پرسشنامه پیگیری را در هفته های بعد دریافت نمودند. در مجموع ۳۹۸ نظرسنجی نادرست بازگردانده شدند و ۱۱۰۲ اعضای چارچوب نمونه معتبر باقی ماندند. حجم نمونه نهایی بر اساس ۲۱۳ پاسخ از مدیران بازاریابی با نرخ پاسخ موثر ۱۹,۳٪ است. داده ها در مورد برخی از متغیرها برای برخی از مشاهدات گم شده بود (کمتر از نیمی از ۱٪). این مقادیر با استفاده از روش حداکثر انتظار (EM) توسط Little and Rubin (2002) (۲۰۰۲) جایگزین شدند.

جدول ۱: میانگین ها، انحرافات استاندارد و همبستگی های شاخص های ترکیب

Composite Variable	Means	Std. Dev.	Correlations											
1. Strategy articulation	3.22	.92	1.00											
2. Resource commitments	2.83	1.03	.67	1.00										
3. Strategy adaptation	3.24	1.09	.46	.48	1.00									
4. Strategy recognition	3.74	.87	.60	.51	.60	1.00								
5. Strategy assimilation	3.80	.72	.56	.45	.54	.72	1.00							
6. Strategy implementation	3.50	.91	.39	.37	.52	.63	.63	1.00						
7. Strategy internalization	3.51	.80	.48	.40	.42	.62	.61	.73	1.00					
8. Customer performance	4.01	.65	.20	.18	.33	.22	.38	.41	.35	1.00				
9. Market performance	3.67	.88	.24	.19	.26	.27	.30	.33	.23	.50	1.00			
10. Financial performance	3.67	.91	.12	.05	.17	.18	.22	.34	.21	.46	.68	1.00		

۱. بیان راهبرد
۲. تعهدات منبع
۳. اقتباس راهبرد
۴. شناخت راهبرد
۵. ترکیب راهبرد
۶. پیاده سازی راهبرد
۷. درونی سازی راهبرد
۸. عملکرد مشتری
۹. عملکرد بازار
۱۰. عملکرد مالی

کنترل های تشخیصی بعدی برای تعصب انتخاب آزمایش شدند. به طور خلاصه، ۲۱۳ شرکت تابعه متعلق به شعبه های مرکزی واقع در آسیا، اروپا، شمال امریکا بودند که به طور مساوی به یک سوم تقسیم شدند. آزمایش های بعدی با توجه به منشاء دفاتر مرکزی نمونه جدا شدند. هیچ تفاوت آماری بین اینها در متغیرهای پیش بینی کننده و معیار وجود نداشت. تعداد بیشتری از شرکت های تابعه بین ۱۰۰ و ۲۰۰ کارمند دارند و متعلق به MNCS هستند که بین ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ کارمند دارند. اکثریت قریب به اتفاق (۸۹٪) از شرکت های تابعه پاسخ دهنده از بخش های مختلف صنعت از جمله تولید، عمده فروشی، خرده فروشی، معدن، امور مالی، و بخش های دیگر خدمات می باشند. هیچ اختلاف آماری از نظر روابط مورد علاقه در هنگام تقسیم نمونه با توجه به چهار صنعت گسترده یافت نشد. امکان تعصب عدم پاسخ باید بررسی شود. یک آزمون قوی از تعصب عدم پاسخ، ویژگی های پاسخ دهندگان را با ویژگی های جمعیتی که نمونه از آن است مقایسه می کند. کنترل های تعصب عدم پاسخ شامل مقایسه اطلاعات

عمومی ثبت شده توسط Dun و Bradstreet و آزمایش اختلافات میانگین بین شرکت های پاسخ دهنده و فاقد پاسخ همراه با اندازه شرکت، سن، و بخش صنعت می شود؛ آزمون های t نشان می دهد که تمام تفاوت ها غیر معنی دار است ($p > 0.10$). علاوه بر اینکه آزمون های تعصب عدم پاسخ شامل مقایسه پاسخ دهندگان اوایل تا اواخر می شوند، تفاوتی بین این گروه ها آشکار نیست.

۳.۲. تعصب روش متداول

اگر چه جمع آوری داده ها از پرسشنامه، یک راه مناسب برای ضبط نوع اطلاعات مورد علاقه در اینجاست (Sarkar, Aulakh, و Madhok, 2009)، نظرسنجی عاری از خطای اندازه گیری نیست. در طراحی این بررسی، اندازه گیری ها برای متغیر معیار جدا از متغیرهای پیش بینی کننده به نظر می رسد. به نظر می رسد متغیرهای ملاک و پیش بینی کننده از نظر روش شناسی جداگانه می باشند، زیرا پاسخ دهندگان آنها را تحت مقیاس لیکرت مختلف به پایان رساندند. سوم، حفاظت از فاش شدن نام، تعصبات دلهره ارزیابی پاسخ دهندگان و همچنین مطلوبیت اجتماعی (Podsakoff, MacKenzie, Lee, و Podsakoff, 2003) را کاهش می دهد. چهارم، همانطور که Podsakoff و همکاران (۲۰۰۳) نشان می دهند و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) بخش زیر برجسته می نماید، آزمون های آماری رسمی، حضور و اثرات احتمالی یک عامل روش متداول را بررسی می کنند.

۳.۲. معیارها

مقیاس ها برای مطالعه از آیتم ها و مقیاس هایی اقتباس می شوند که مطالعات قبلی استفاده نموده اند. تعاریف ساختارهای اصلی و اقلام مربوطه پیش از آن در بخش ۲ دیده شدند. ضمیمه A، لیستی از آیتم ها، نمرات قابلیت اطمینان مربوطه و منبع اصلی آنها می باشند. همه ساختارهای اصلی دارای چند آیتم هستند که به نشانه ای از توافق بر سر پنج نقطه در مقیاس لیکرت برای هر آیتم ۱ (کاملاً مخالف) و ۵ (کاملاً موافق) نیاز دارد.

۳.۳.۱. اعتبار سنجی اندازه گیری

۳,۳,۱,۱. تحلیل عاملی اکتشافی. ارقام بررسی اصلی برای اولین بار با استفاده از تجزیه و تحلیل مورد متعارف و تکنیک های تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی مورد بررسی قرار گرفتند. ارقام بررسی اصلی به طور کلی به صورت مورد انتظار عمل می کنند، اما تعداد کمی از موارد از برخی از خرده مقیاس ها به دلیل ارتباط کم آیتم حذف شدند. پس از تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی همه موارد باقی مانده، ده متغیر کامپوزیت ایجاد شدند. سپس متغیرهای کامپوزیت به عنوان متغیرهای شاخص در مدل معادلات ساختاری بعد از آن استفاده شدند. جدول ۱ گزارش میانگین ها، انحراف استاندارد، و همبستگی متغیرهای کامپوزیت است.

۳,۳,۱,۲. تحلیل عاملی تأییدی. مدل اندازه گیری چهار متغیر نهفته دارد که چهار مفهوم اساسی از شکل ۱ را در بر می گیرد: عملکرد شرکت تابعه، بهره برداری راهبرد، ظرفیت پردازش شرکت تابعه، و ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی. عملکرد جانبی و ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی توسط سه متغیر شاخص کامپوزیت و بهره برداری از هر راهبرد و شرکت تابعه ظرفیت پردازش توسط دو متغیر شاخص کامپوزیت اندازه گیری می شود. متغیرهای کامپوزیت صرفاً با ساخت نظری فرض خود و ساختارهای نظری آزادانه ارتباط دارند. پارامترهای مدل تحلیل عاملی تأییدی و یا محدود (CFA) با استفاده از حداکثر احتمال (ML) برآورد در Mplus 6.11 (Muthén و Muthén, 2010) برآورد شدند. مقدار مجذور مربع برای مدل CFA قابل توجه است ($\chi^2 = 97.44 = df$ و $p = 0.00$). معیارهای دیگر مناسب مدل بر تناسب کافی برای اطلاعات نمونه دلالت می کنند (به عنوان مثال، شاخص مقایسه ای مناسب $= 0.94$ ، شاخص تاکر-لوئیس $= 0.90$ ، ریشه میانگین مربع خطا تقریب $= 0.11$). معیار آکائیک اطلاعات (AIC) و معیار اطلاعات بیزی (BIC) $4,469,06$ و $4,590,07$ بودند.

پارامترهای مدل دارای اعتبار هستند (جدول ۲). همه ضرایب تخمین زده شده لامبدا به شدت مثبت و معنی دار هستند ($p < 0.05$). ضرایب استاندارد شده لامبدا در محدوده $0.60 - 0.90$ می باشند. برای بسیاری از شاخص های کامپوزیت، مربع ضرایب استاندارد شده بزرگتر از 0.50 است. این برای همه شاخص های کامپوزیت جداگانه، قابلیت اطمینان حاصل می کند. معیارهای مختصر از قابلیت اطمینان از ساختارهای نظری در تمام موارد از 0.70 تجاوز

می کنند (Hancock & Mueller, 2001). آزمایش های بعدی اعتبار همگرا و تفکیک کننده را میان تمام جفت های ممکن از ساختار ایجاد می کنند.

با توجه به طراحی نظر سنجی، یک مدل با یک عامل روش متداول اضافه شده به مدل CFA، آزمایش قوی تر از خواص اندازه گیری شاخص های کامپوزیت را میسر می سازد. عامل روش متداول مربوط به ده شاخص کامپوزیت می شود، اما با ساختارهای نظری مرتبط نمی شوند. مشخصات مدل CFA یکسان باقی می ماند. این به معنی این است که متغیرهای شاخص در حال حاضر یک تابع از ساخت نظری خود، عامل روش و خطا می باشند (منحصر به فرد بودن). این عامل روش متداول نشاندهنده مقدار مجذور مربع قابل توجه است ($\chi^2 = 55.21 = df$ و 22 ، ص 0.00). با این حال، آزمون نسبت احتمال نشان می دهد که این مدل به یک بهبود قابل توجهی در برابر تناسب در برابر مدل اصلی ($\chi^2 = 42.22 = df$ CFA و 7 ، $p < 0.05$) منجر می شود. این نتیجه نشان می دهد که یک عامل روش معمول مشهود است. تناسب مدل وقتی بهبود می یابد که یک روش معمول مشخص شود. اگر چه تمام ضرایب لامبدا برای عامل روش به اهمیت دستیابی پیدا می کنند، تاثیر عامل مشترک روش، حداقل است و به طور متوسط ضریب لامبدا استاندارد برای عامل روش کمتر از 0.50 است. هیچ یک از تاثیرات نظری به نقطه غیر اهمیت کاهش نمی یابد. بسیاری از تغییرات در شاخص کامپوزیت با توجه به تنوع در ساختارهای نظری (بیش از 50%) با کمتر از 20% به علت تنوع در روش است. بر این اساس، آزمون های مدل بدون عامل روش مشخص شده انجام می شوند.

		Mediation	
		No	Yes
Moderation	No	Model 1 AIC = 4,465.14 BIC = 4,579.43	Model 2 AIC = 4,464.71 BIC = 4,575.63
	Yes	Model 3 AIC = 4,459.08 BIC = 4,583.45 Likelihood ratio test: Model 1 vs. Model 3 ($\chi^2 = 12.06$, d.f. = 3, $p < .05$)	Model 4 AIC = 4,457.20 BIC = 4,578.20 Likelihood ratio test: Model 2 vs. Model 4 ($\chi^2 = 13.51$, d.f. = 3, $p < .05$)

شکل ۲. معیارهای تناسب برای مدل های ساختاری

جدول ۲: نتایج مدل اندازه گیری

Composite Variable	Headquarters transfer capacity	Subsidiary Processing Capacity	Strategy Exploitation	Subsidiary Performance
1. Strategy articulation	1.00			
2. Resource commitments	1.05 (.09)			
3. Strategy adaptation	11.22 .99 (.12)			
4. Strategy recognition	8.35	1.00		
5. Strategy assimilation		.80 (.06)		
6. Strategy implementation		14.32	1.00	
7. Strategy internalization			1.21 (.09)	
8. Customer performance			13.54	1.00
9. Market performance				1.89 (.23)
10. Financial performance				8.09 1.80 (.22) 8.16

عملکرد شرکت تابعه بهره برداری از راهبرد ظرفیت پردازش شرکت تابعه ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی
متغیر ترکیبی

۱. بیان راهبرد
۲. تعهدات منبع
۳. اقتباس راهبرد
۴. شناخت راهبرد
۵. ترکیب راهبرد
۶. پیاده سازی راهبرد
۷. درونی سازی راهبرد
۸. عملکرد مشتری
۹. عملکرد بازار
۱۰. عملکرد مالی

۳،۳،۱،۳. آزمون های مدل ساختاری. آخرین مرحله در تجزیه و تحلیل، برآورد یک سری از مدل های ساختاری برای آزمون فرضیه است. چهار مدل ساختاری جداگانه مشخص شده است. این مدل ها (i) نه واسطه گری و نه اعتدال (مدل ۱)، (ii) واسطه گری و نه اعتدال (مدل ۲)، (iii) اعتدال و نه واسطه گری (مدل ۳)، و (iv) واسطه گری و اعتدال (مدل ۴) را آزمایش می کنند شکل ۲ این چهار مدل های رقیب، از جمله مقادیر AIC و BIC مربوطه آنها را به تصویر می کشد. ارزیابی مناسب چهار مدل ساختاری و پارامترهای آن شرح زیر است.

روی هم رفته، اولین مجموعه از فرضیه های (H1-3) نشان می دهد که ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه، واسطه اثر مفروض ظرفیت انتقال دفتر بر اساس بهره برداری راهبرد توسط این واحد است. مدل های ۱ و ۲، این فرضیه ها را آزمایش می کنند. ابتدا مدل ۱ در نظر گرفته می شود. برآورد مدل ۱، یک مقدار مجذور مربع قابل توجه را ایجاد می کند ($\chi^2 = 97.52 = df$ و $\chi^2 = 31$ ، ص ۰۰۰). مسیر از ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی به ظرفیت پردازش شرکت تابعه مثبت و معنی دار ($t = 9.56$ ، $\beta = 0.87$) است و مسیر از ظرفیت پردازش شرکت تابعه به بهره برداری راهبرد مثبت و معنی دار ($t = 5.09$ ، $\beta = 0.93$) است. با این حال، مسیر مستقیم از ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی به بهره برداری راهبرد معنی دار نبود. این نتایج از پیش بینی های H1-3 پشتیبانی می کنند. همچنین، مسیر از بهره برداری راهبرد برای عملکرد شرکت تابعه مثبت و معنی دار ($t = 4.82$ ، $\beta = 0.27$) است. این نتیجه از پیش بینی H5 حمایت می کند.

مدل ۲ همانند مدل ۱ است با این تفاوت که مسیر مستقیم ممکن از ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی به بهره برداری راهبرد در صفر تنظیم می شود. برآورد مدل ۲، مقدار مجذور مربع-کای معناداری را نشان می دهد ($\chi^2 = 99.08 = df$ و $\chi^2 = 32$ ، ص ۰۰۰). تنظیم مسیر مستقیم از ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی به بهره برداری راهبرد، هیچ کاهشی را در برابر تناسب در برابر مدل ۱ نشان نمی دهد. تخمین های Path برای مدل ۲ به طور کلی با مدل ۱ سازگار هستند. روی هم رفته، آزمایش مدل های ۱ و ۲ از H1-3 پشتیبانی می کنند. با این وجود، دیگر مشخصات مدل، ارزش توجه دارند.

مشخصات مدل ۳ و ۴ شامل یک متغیر اضافی نهفته، تعامل ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی و ظرفیت پردازش شعبه های تابعه می شود. مدلسازی اثر این متغیر نهفته توسط Klein و Moosbrugger (2000)، آزمایش H4 را میسر می سازد که به معنی اثر تعامل ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت های فرعی بر بهره برداری از راهبرد است. مدل ۳، مشخصات مدل شماره ۱ را برای گنجاندن این اثر متقابل (به عنوان مثال، اعتدال و نه واسطه گری) گسترش می دهد. بر اساس آزمون نسبت احتمال، مدل ۳، بهبود قابل توجهی در تناسب با اطلاعات نمونه در مقایسه با مدل ۱ را ارائه می دهد ($\chi^2 = 12.06 = df$ و $\chi^2 = 3$ ، $pb.05$). برآوردهای پارامتر مدل ۳ به طور

کلی با برآورد مدل از ۱ منطبق است. مسیر مستقیم ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی برای بهره برداری از راهبرد مهم نیست. اثر تعامل ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت های فرعی بر بهره برداری از راهبرد، مثبت و معنی دار است ($T = 3.91$, $\beta = 2.87$). این نتیجه از H4 پشتیبانی می کند.

مدل ۳ نیز اثرات درجه دوم ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت های فرعی را در بهره برداری از راهبرد مشخص می کند. اثر درجه دوم ظرفیت پردازش شرکت تابعه بر بهره برداری راهبرد، منفی و معنی دار ($\beta = -1.39$, $T = -3.77$) است و اثر درجه دوم ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی بر بهره برداری راهبرد، منفی و معنی دار است ($\beta = -1.46$, $T = -3.20$). این الگوی نتایج نشان می دهد که مدل با اثرات خطی تنها به طور کامل فرآیند انتقال دانش و بهره برداری از راهبرد را در بر ندارد.

جدول ۳: نتایج مدل ساختاری

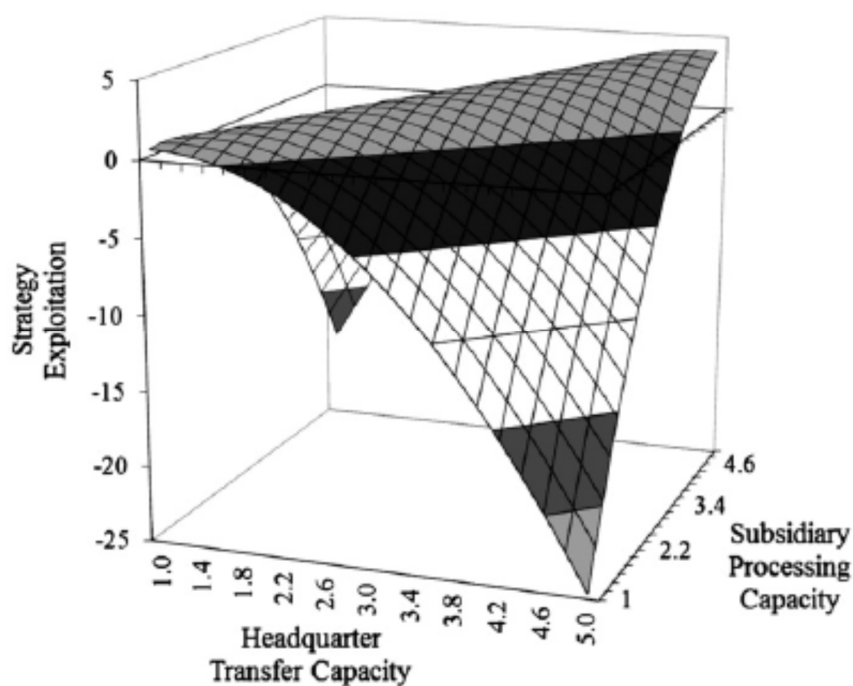
مسیر

تخمین

بهره برداری از راهبرد- عملکرد شرکت تابعه
 ظرفیت پردازش شرکت تابعه- بهره برداری از راهبرد
 ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی-ظرفیت پردازش شرکت تابعه
 ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی * ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی- بهره برداری از راهبرد
 ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی- بهره برداری از راهبرد
 ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی - بهره برداری از راهبرد

Path	Estimate
Strategy exploitation → subsidiary performance	.28 (.07)
Subsidiary processing capacity → strategy exploitation	3.96 .71 (.08)
Headquarters transfer capacity → subsidiary processing capacity	9.51 .95 (.11)
Headquarters transfer capacity × subsidiary processing capacity → strategy exploitation	8.44 3.02 (1.14)
Subsidiary processing capacity ² → strategy exploitation	2.65 -1.44 (.53)
Headquarters' transfer capacity ² → strategy exploitation	-2.73 -1.56 (.68) -2.28

مدل نهایی، مدل ۴ است و بر یک فرآیند واسطه‌گری و اعتدال دلالت دارد. اثر مستقیم ظرفیت انتقال شعبه‌های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت‌های فرعی بر بهره‌برداری از راهبرد در صفر تنظیم می‌شود (در مدل ۲) و تعامل ظرفیت انتقال شعبه‌های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت‌های فرعی مشخص می‌شود (در مدل ۳). یک آزمون نسبت احتمال نشان می‌دهد که مدل ۴ به طور قابل توجهی به تناسب بهتر برای اطلاعات نمونه نسبت به مدل ۲ ($\chi^2 = 13.51 = df$ و $p < 0.05$) دستیابی پیدا می‌کند. تفاوت آن با مدل ۳ نیز به نفع مشخصات مدل ۴ است. مدل ۴ صرفه‌جویانه‌تر از مدل ۳ است اما هیچ‌کاهشی را در تناسب نشان نمی‌دهد. یک آزمون نسبت احتمال، غیر مهم است و نشان می‌دهد مقادیر AIC و BIC برای مدل ۴ دارای تناسب بهتر از مدل ۳ هستند. برآوردهای پارامترهای مدل ۴ در جدول ۳ ارائه شده است. توجه داشته باشید که الگوی نتایج به طور کامل با پیش‌بینی‌های H1-5 سازگار است. به طور خلاصه، مدل ۴ در زمینه دستیابی به تناسب بهتر و صرفه‌جویانه‌ترین داده‌ها، و داشتن تفاسیر بهتر و تناسب بهتر با تئوری فوریت ارجح است.



شکل ۳. آثار ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه بر بهره‌برداری از راهبرد

اضافه کردن توضیح اضافی به الگوهای نموداری نتایج به داده ها نیاز دارد (شکل ۳ را ببینید). این نمودار بر اساس مشخصات مدل ۴ و برآوردهای پارامتر است. اثر متقابل انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه بر بهره برداری از راهبرد مشهود است. اثر تعامل ظرفیت انتقال شرکت تابعه بر بهره برداری راهبرد در سطوح پایین ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی در سطوح بالای ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی منفی و مثبت است. در واقع، بالاترین نقطه بر روی سطح در نقطه ای است که در آن ظرفیت انتقال شرکت های فرعی و پردازش شعبه های مرکزی در بالاترین حد خود می باشند. بنابراین گراف تا حد زیادی به ادعای اساسی این مطالعه اضافه می کند، چرا که به حداکثر رساندن بهره برداری راهبرد تنها در جایی ممکن است که انتقال شعبه مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه ترکیب می شوند. همچنین به اثرات منحنی (درجه دوم) ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه بر بهره برداری از راهبرد توجه داشته باشید. توضیحات این اثرات در بحث ظاهر می شود.

۴. بحث و پیامدها

این مطالعه چندین نتیجه را ارائه می دهد که پیامدهای اساسی برای انتقال دانش و جذب در MNC به همراه دارد. اول، این مطالعه یکی از معدود مطالعاتی است (Almeida Lane, Koka, & Pathak, 2006; Phene & ، ۲۰۰۸) است که به درخواست های اخیر برای آزمون تجربی فرایندهای جذب دانش خاص در زمینه داخل شرکت می پردازد. دوم، این مطالعه، روابط جدید بین منبع دانش و مراحل ظرفیت هدف برای پردازش و بهره برداری در یک فرآیند جذب دانش خاص را پیشنهاد می کند و از نظر تجربی می یابد. به طور خاص، این مطالعه به بررسی بخش های شناختی و بهره برداری از مفهوم ظرفیت جذب می پردازد. سوم، مسیر تعدیل-واسطه گری، اهمیت بررسی تعداد مسیرهای رابطه بین منبع دانش و ابعاد جذب در سطح دریافت کننده را برای زمینه بهره برداری راهبرد داخل شرکت برجسته می نماید.

با آوردن روشی به مطالعات گذشته، اثر ظرفیت انتقال دفاتر مرکزی MNC و ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه بر اثربخشی پیاده سازی راهبرد بازاریابی یک واسطه گری و همچنین اعتدال است. ظرفیت پردازش واحد

بازاریابی شرکت تابعه، ارتباط بین ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی و بهره برداری راهبرد موفق در شرکت تابعه را در نظر می گیرد. علاوه بر این، ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی، قدرت رابطه بین ظرفیت پردازش واحد بازاریابی و ادغام راهبرد موفق را تعیین می کند. یافته ها نشاندهنده یک مسیر تعدیل-واسطه گری است که در آن مسیر واسطه ظرفیت پردازش شرکت تابعه واحد بازاریابی مسئول تولید اثر ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی در عملکرد شرکت تابعه دارد که بستگی به میزان شعبه های مرکزی ورودی دارد.

قدرت متغیر واسطه که ظرفیت پردازش واحد بازاریابی شرکت تابعه را نشان می دهد، وابسته به نقش تعدیل کننده ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی است. این یافته در سطح روش شناختی، جالب و جدید است، با توجه به اینکه اکثر مطالعات قبلی نشان دهنده رابطه بین شعبه های مرکزی به انتقال دانش به عنوان یکی از شرکت های فرعی ترتیبی، واسطه طبیعت (Hewett و Bearden، 2001؛ Roth و Nigh، ۱۹۹۲) بدون آزمایش اینکه آیا ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی نیز فرایندهای جذب دانش را در مراحل مختلف در انتقال تحت تاثیر قرار می دهد.

علاوه بر کمک های تجربی فوری، نتایج، تحقیقات در مورد راهبرد واحد کسب و کار را نیز تقویت نموده اند، با توجه به اینکه بهبود عملکرد در زیر واحد نشان دهنده یک امر ضروری برای MNCS است (Tsai، ۲۰۰۱). درک و بهره برداری از اکثر راهبردهای بازاریابی بین المللی برای واحدهای بازاریابی واقع در یک شرکت تابعه MNC دشوار است، زیرا آنها در یک زمینه های مختلف اجتماعی سرچشمه می گیرند. یافته های این مطالعه نشان می دهد که اگر چه ظرفیت واحد بازاریابی شرکت تابعه برای پردازش یک راهبرد بازاریابی بین المللی به شدت به تلاش شعبه های مرکزی در فرایند انتقال بستگی دارد، تحول واقعی درک شناختی به یک راهبرد کاربردی بخشی از روال و پروسه های شرکت تابعه است که به شدت به ظرفیت انتقال توسط شرکت مادر نیز بستگی دارد. نقش ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی بر روی فرآیند در مراحل بیشتر و به روش های مختلف تاثیر می گذارد، نه بر مدل های کلی به تصویر کشیدن جذب دانش خارجی موجود (Zahra & George، ۲۰۰۲؛ Jansen و دیگران، ۲۰۰۵).

۵. محدودیت ها و جهات پژوهش

اول، انتقال و جذب دانش، خاص زمینه فرایند سازمانی، محتوای راهبرد مورد مطالعه و ویژگی های منبع و مقصد است (Mudambi، 2002). فرآیندهای اساسی می توانند به عنوان عوامل مختلف، ویژگی ها، فرآیندها یا وقایع اتفاق در سایر زمینه های راهبردی و یا انتقال دانش متفاوت باشند. در این مطالعه، دانش تحت بررسی دامنه خاص و انتقال یک جهت از شعبه های مرکزی MNC به یکی از شرکت های فرعی بود. تکثیر این نتایج در زمینه های مختلف دانش و جریان ضروری است. پژوهش های قبلی گزارش می دهد که اهمیت نسبی در ایجاد ارزش برای MNC شرکت تابعه روی فرایندهای راهبردی زمینه در جذب دانش بازاریابی خارجی تاثیر نمی گذارد (به عنوان مثال Schleimer و Riege، 2009) که شاید به دلیل دستورالعمل پذیرش شرکت گسترده باشد. آزمایش های بیشتر نقش ایجاد ارزش را توسط شرکت های فرعی (به عنوان مثال حکم شرکت تابعه) در نظر گرفته اند. فرصت های دیگر از بررسی های دیگر تاثیرات ممکن بر فرایند های مورد مطالعه مانند چگونگی تفاوت فرآیندهای انتقال راهبرد بین المللی در آن شرکت پدر و مادر و شرکت تابعه در فعالیت های مشابه در مقابل مکمل درگیر می شوند، را تحت تاثیر قرار می دهد.

دوم، این مطالعه در یک نقطه خاص در زمان از شرکت ها در نمونه، تنها یک عکس فوری از فرایند انتقال را فراهم می کند. مطالعات طولی، طراحی قوی تری را با امکان به دست آوردن بینش خاص به پویایی زمانی فرآیندهای مورد مطالعه ارائه می دهند. چنین طراحی نیز فرصت ها برای آزمایشات قوی تر کلیت مدل فرایند ایجاد شده توسط این مطالعه و اعتبار پیش بینی مدل را ارائه می دهد. به عنوان یک گام اولیه در جهت رسیدن به این اهداف، تجزیه و تحلیل گزارش شده در اینجا دوباره با استفاده از نمونه تقسیم شده به طور تصادفی استنتاج شد (بر اساس نمونه اصلی). تجزیه و تحلیل نمونه های تقسیم شده، نتایجی را ارائه می دهد که اساساً همانند نتایج قبلی گزارش شده است. فرآیند واسطه گری به طور مداوم حمایت می شود، زیرا تعامل بین انتقال شعبه مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه است. این آزمایشات مهم هستند، چرا که نتایج، حداقل یک آزمون اولیه را برای کلیت مدل شکل ۱ ارائه می دهند. مربوط به این محدودیت که در این مطالعه وجود دارد، داده ها در مورد فرآیند اجرا از نظر شرکت تابعه و درک آنها از فرآیند بهره برداری راهبرد نشات می گیرند. داده ها شامل پاسخ مستقیم از نظر شعبه های

مرکزی بر فرآیند و نه از دیگر شرکت تابعه MNC نمی شوند. پژوهش های آینده می توانند شامل پاسخ دهندگان دیگر در همان شرکت تابعه و همچنین زیر واحد های مختلف از MNC باشند.

یادگیری کلیدی از مطالعه فعلی این است که اثرات ساده و مستقیم نمی توانند توضیح کافی از فرآیند بهره برداری راهبرد را ارائه دهند. شاید این مهم ترین فرصت اساسی در ساخت تئوری برای اثرات غیر خطی آشکار در الگوهای از نتایج است. با بازگشت به نمودار شکل ۳، اثرات غیر خطی انتقال شعبه های مرکزی و ظرفیت پردازش شرکت تابعه به وضوح مشهود است. با فرض اثرات خطی و مدل های برآورد با اثرات خطی تنها ممکن است یک برآورد اولیه خوب را ارائه دهند، اما برای گرفتن ماهیت روابط مورد مطالعه در اینجا کافی نیست. تشدید تلاش توسط شعبه مرکزی و واحد شرکت تابعه به وضوح دارای محدودیت هایی است. ورودی های منابع تا یک نقطه مفید هستند، بنابراین دارای بازده های کاهش حاشیه است. محققان باید احتمال واسطه پیچیده تر و اثرات تعدیل در مطالعات آینده را در این حوزه در نظر بگیرند.

ضمیمه A

ظرفیت انتقال شعبه های مرکزی

بیان راهبرد ($\alpha = 0.91$)

شعبه مرکزی:

۱. به ارزیابی امکان سنجی انتقال راهبرد کمک نمود. به برنامه ریزی انتقال راهبرد کمک نمود. از مزایای راهبرد مشخص شد. محدودیت های راهبرد را تعیین کرد. تعهد آنها به راهبرد را نشان داد. به برخی از تلاش ها برای توضیح اهمیت راهبرد روی آورد. برای اجرای راهبرد جهت داد.

تعهدات منابع شعبه های مرکزی ($\alpha = 0.91$)

اقتباس از: [Jensen and Szulanski \(2004\)](#) و [Menon et al. \(1999\)](#)

شعبه مرکزی:

۱. حمایت کافی به تلاش های اجرای راهبرد را اختصاص داد. حمایتی را که ما برای پیاده سازی راهبرد خود نیاز داریم ارائه داد. منابع مالی و دیگر منابع برای اجرای راهبرد را ارائه داد. منابعی را برای ما به منظور برآورده سازی ضرب العجل در اجرای راهبرد ارائه نمود. به پرسنل ما در پیاده سازی راهبرد آموزش رساند و کمک نمود.

سازگاری با راهبرد شعبه مرکزی ($\alpha = 0.94$)

۱. در مقایسه با راهبرد از شعبه های مرکزی، راهبرد ما تا حدودی متفاوت بود. شعبه های مرکزی وضعیت منحصر به فرد شرکت های فرعی ما را درک نمود. شعبه های مرکزی تغییرات در راهبرد را تشویق کردند. شعبه های مرکزی شناختند که راهبرد باید به گونه ای اقتباس شود که در بازار داخلی ما قابل اجرا باشد. شعبه های مرکزی ما را تشویق به انتخاب تنها آن دسته از اجزایی نمودند که بیشتر مربوط به بازار محلی ما بودند. شعبه های مرکزی به ما اجازه دادند تا برخی از اجزای راهبرد ها را با افراد موجود در سطح شرکت تابعه خود جایگزین نماییم.

ظرفیت پردازش شرکت تابعه

ensen and Szulanski (2004)

شناخت راهبرد ($\alpha = 0.92$)

مدیریت در شرکت تابعه ما:

مزایای راهبرد را شناخت. اهمیت راهبرد را درک نمود. پتانسیل راهبرد برای ایجاد ارزش برای سازمان را شناخت. فکر می کرد که توجیهی برای اجرای راهبرد ساخته شده معنی دارست. زبان مورد نیاز برای برقراری ارتباط با راهبرد را درک نمود.

جذب راهبرد ($\alpha = 0.89$)

اقتباس از:

(1996) Szulanski

در شرکت تابعه ما:

مدیریت، مولفه های کلیدی از راهبرد را درک نمود. مدیریت دریافتم که چگونه اجزای راهبرد با هم در بازار محلی تناسب می یابند. حتی اگر راهبرد شامل برخی از اجزای جدید در مقایسه با راهبرد های قبلی باشد، مدیریت هنوز

باید آن را درک کند. مدیریت شناخت که چه اقداماتی در راهبرد ما موفق است. مدیریت دارای صلاحیت فنی برای درک راهبرد بود. مدیریت دارای صلاحیت مدیریتی برای درک راهبرد بود. بود ابهام کمی در مورد راهبرد وجود دارد.

بهره برداری راهبرد

اجرای راهبرد ($\alpha = 0.88$)

در شرکت تابعه ما:

۱. ما روال های جدید را خلق نموده ایم که منعکس کننده ادغام راهبرد در تفکر روزمره و عمل ماست. ما فراتر از آزمایش و خطا به یک نقطه حرکت نموده ایم که در آن تغییرات راهبرد دیگر لازم نیست. ما راهبرد موفقیت را به گونه ای یکپارچه سازی نموده ایم که شعبه های مرکزی از ما خواستند. پس از یک دوره از زمان، راهبرد با عملیات ما ادغام شد. ما راهبرد جدید را با موفقیت به روال سازمانی خود ادغام نمودیم.

اقتباس از: [Kostova](#) (۱۹۹۹) و [Szulanski](#) (1996)

درونی سازی راهبرد ($\alpha = 0.95$)

۱. با تفکر در مورد راهبرد کلی، ما متوجه شدیم که دفتر اصلی از ما چه چیزی می خواست. این راهبرد با موفقیت یا بهتر اعمال شد. فرآیند پیاده سازی، یک موفقیت برای سازمان ماست. من پیاده سازی راهبرد را به صورت موفقیت توصیف می کنم. تمام چیزها در نظر گرفته شدند. پیاده سازی راهبرد از انتظارات ما بیشتر می شود. تلاش برای پیاده سازی راهبرد به طور کلی، یک موفقیت در سازمان ما در نظر گرفته می شود. ما از روش پیاده سازی راهبرد راضی بودیم.

عملکرد شرکت تابعه

رضایت مشتری ($\alpha = 0.80$)

دستیابی به رضایت مشتری. ارائه ارزش برای مشتریان. نگه داشتن مشتریان فعلی

رشد بازار ($\alpha = 0.84$) اقتباس از: [Pfleffer](#) و [Homburg](#)

جذب مشتریان جدید. رسیدن به رشد مورد نظر. ایمن سهم بازار مورد نظر (۲۰۰۰)

References

- Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847-864.
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15, 294-312.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63, 707-715.
- Cantwell, J. A., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26, 1109-1128.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribo, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38, 96-105.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge in the organizational context. *Journal of International Management*, 8, 49-67.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40, 96-110.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, H. W., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48, 999-1015.
- Jensen, R. J., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35, 508-523.
- Johnston, S., & Mengic, B. (2007). Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: A quadratic model investigation of Australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 38, 787-801.
- Klein, A., & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LIS method. *Psychometrika*, 65, 457-474.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 308-324.
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38, 259-282.
- Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17, 99-122.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Little, R., & Rubin, D. B. (2002). *Statistical analysis with missing data*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity: Implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, 356-373.
- Menon, A., Sundar, G. B., Phani, T. A., & Steven, W. E. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63, 18-40.
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48, 235-252.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjoerkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586-599.
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N., & Birkenshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19, 90-107.
- Mudambi, R. (2002). Knowledge management in multinational firms. *Journal of International Management*, 8, 1-9.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Goodman, P. S. (2000). *Missing organizational linkages*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Paper Proceedings* (pp. 17-21).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hancock, G. R., & Mueller, R. O. (2001). Rethinking construct reliability within latent variable systems. *Structural equation modeling: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog*, R. Cudeck, S. Du Toit and D. Sörbom (pp. 195-216). Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65, 51-66.
- Hewett, K., Roth, M. S., & Roth, K. (2003). Conditions influencing headquarters and foreign subsidiary roles in marketing activities and their effect on performance. *Journal of International Business Studies*, 34, 567-585.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.
- Phene, A., & Almeida, P. (2008). Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39, 901-919.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Ross, J., & Staw, B. M. (1993). Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham nuclear power plant. *Academy of Management Journal*, 36, 701-732.
- Roth, K., & Nigh, D. (1992). The effectiveness of Headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research*, 25, 277-301.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value creation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20, 583-600.
- Schlegelmilch, B. B., & Chini, T. C. (2003). Knowledge transfer between marketing functions in multinational enterprises: A conceptual model. *International Business Review*, 12, 215-232.
- Schleimer, S., & Riege, A. (2009). Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW. *Journal of Knowledge Management*, 13, 27-41.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm*. London: Sage.
- Szulanski, G., & Cappetta, R. (2003). Stickiness: Conceptualizing, measuring and predicting difficulties in the transfer of knowledge within organizations. In M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 27, 937-957.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organizational field. *Organization Science*, 21, 931-951.
- Von Krogh, G., & Koehne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen - Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. *Die Unternehmung*, 52, 235-252.
- Yang, Q., Mudambi, R., & Meyer, K. E. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34, 882-902.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185-203.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی