

«مدیریت بهره وری»

سال ششم _ شماره ۲۴ _ بهار ۱۳۹۲

ص ص ۱۴۰ - ۱۱۹

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۲/۰۲/۰۲

نقش بازار محوری در بهبود عملکرد برند در بازارهای بین المللی

دکتر احمد اسدزاده^۱

مینا آسیابان رضایی^۲

مهناز طاهونی^۳

چکیده

جهانی سازی و رقابت در بازارهای بین المللی، شرکتها را با چالشی جدید رو به رو کرده است، به طوری که سازمانها برای موفقیت در بازارهای بین المللی نیاز به درک ویژگیهای بازارهای جهانی و مشتریان و همچنین سازگاری برندهای خود با فرهنگهای مختلف، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار دارند. بر این اساس درک رابطه میان بازار محوری و عملکرد برند می تواند سازمانها را در رسیدن به مزیت رقابتی و دستیابی به موفقیت های بیشتر یاری رساند. به همین منظور، در پژوهش حاضر به بررسی تاثیر مستقیم بازار محوری بر عملکرد بین المللی برند و همچنین تاثیر غیرمستقیم آن از طریق برند سازی بین المللی متشکل از دو عنصر جهت گیری برند و جایگاه یابی مجدد پرداخته می شود. این پژوهش در میان صد برند برتر ایران انجام گرفته و داده ها از طریق پرسشنامه جمع آوری گردیده است. در این تحقیق از روش تحلیل آماری، برآورد ضرایب همبستگی، رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر استفاده می شود. نتایج به دست، بیانگر رابطه معنی دار و تاثیر مستقیم و همچنین غیرمستقیم بازار محوری بر عملکرد برند است. تاثیر معنی دار متغیر تعدیل کننده برند سازی نیز به اثبات رسیده است.

واژه های کلیدی:

بازار محوری، برندسازی، جهت گیری برند، جایگاه یابی مجدد برند، عملکرد برند

- عضو هیئت علمی (استادیار) دانشگاه تبریز، گروه مدیریت و بازرگانی، تبریز-ایران assadzadeh@gmail.com

- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین الملل، مدرس دانشگاه پیام نور

- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین الملل، مدرس دانشگاه پیام نور

مقدمه

محیط تجاری امروز به شدت تحت تأثیر رقابت میان شرکت‌ها، تغییرات سریع تکنولوژی و تغییر مداوم در خواسته‌ها و نیازهای مشتریان است. شرکت‌ها می‌بایست برای کسب مزیت رقابتی و توفیق در این محیط متلاطم، خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را در مرکز توجه فعالیت‌های کسب و کار خود قرار دهند. علاوه بر این، جهانی سازی و مسائل مربوط به امور بین‌المللی و موفقیت در بازارهای خارجی، شرکت‌ها را به سمت دستیابی به مزیت رقابتی از طرق مختلف سوق داده است به طوری که، آن‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای بین‌المللی، اقدام به برندسازی در مقیاس جهانی کرده‌اند (کریگ و داگلاس، ۲۰۰۳)^۱. برندسازی پتانسیل فوق‌العاده‌ای در بازاریابی بین‌المللی دارد که هنوز بالفعل نشده است (وانگ و مریلیز^۲، ۲۰۰۸). اهمیت ایجاد یک برند قوی در بازارهای داخلی و خارجی، به عنوان یکی از اهداف اولیه بسیاری از سازمان‌ها، در ادبیات بازاریابی مطرح است (آکر^۳؛ کلر^۴، ۱۹۹۹). منطق اساسی در این دیدگاه این است که سازمانی که در زمینه ایجاد یک برند قوی موفق باشد، خواهد توانست دستاوردهای قوی‌تری را کسب نموده و و استوارتر در عملکرد بازاریابی خود حاضر شود. این دیدگاه از نظر تئورین‌ها و پژوهشگران مورد تایید واقع شده است (آکر، ۱۹۹۹).

از سوی دیگر، در زمینه عملکرد در حوزه بازاریابی، بازارمحوری نقش غالبی در پژوهش‌های عملکرد محور داشته است. با این حال هنوز راجع به این که چگونه بازار محوری در بهبود عملکرد سازمان مشارکت دارد، سوالاتی بی‌جواب و مبهم باقی مانده است. دیدگاه‌های متعارض در زمینه رابطه میان بازارمحوری و عملکرد، به دلیل تعارض دیدگاه‌های تئوریک در رابطه با بازار محوری و تفاوت در سطوح سنجش عملکرد می‌باشد. علی‌رغم پژوهش‌های فراوان در زمینه رابطه بازار محوری و عملکرد، تحقیقات اندکی عملکرد سازمان را در سطح خرد (به طور مثال عملکرد برند) مورد بررسی قرار داده‌اند (اوکاس و لیم‌ویت‌گو^۵، ۲۰۰۷).

^۱-Craig & Douglas

^۲-Wong & Merrilees

^۳-Aaker

^۴-Keller

^۵-O'Cass and Liem Viet Ngo

با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش رابطه‌ی بین بازار محوری و عملکرد برند در بازارهای خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرد به طوری که با ارائه رویکرد استراتژیک نسبت به نقش بازار محوری و هم‌چنین برندسازی در عملکرد بازاریابی بین المللی در سطح خرد (عملکرد برند)، به سوالات زیر پاسخ می‌دهد:

۱. بازارمحوری چه تاثیری بر عملکرد برند شرکت‌ها در بازارهای خارجی دارد؟
۲. نقش بازارمحوری در برندسازی شرکت‌ها در بازارهای بین المللی چگونه است؟
۳. آیا جهت‌گیری برند و جایگاه‌یابی مجدد برند بر عملکرد برند تاثیر دارد؟

برای پاسخ‌گویی به سوالات فوق، تحقیق حاضر در پنج بخش طراحی شده است. پس از مقدمه، بازار محوری و برندسازی بین المللی مورد بحث قرار می‌گیرد. بخش بعدی شامل مروری بر مطالعات داخلی و خارجی در پیشینه تحقیق است. بخش سوم شامل چارچوب مفهومی و روش‌شناسی می‌باشد. در بخش چهارم تجزیه و تحلیل‌ها ارائه می‌گردد. بخش پایانی شامل نتایج پژوهش و پیشنهادات کاربردی است.

بازار محوری بر اساس دیدگاه و تئوری مهم مبتنی بر بازار است. این دیدگاه نیز در نظریه مزیت رقابتی پورتر ریشه دارد، که در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ توسط مایکل پورتر بیان شد. ادبیات مربوط به بازارمحوری، به سال‌های ۱۹۵۰ و اوایل ۱۹۶۰ برمی‌گردد، زمانی که نویسندگانی همچون دراگر^۱ (۱۹۵۴) و کی‌ات^۲ (۱۹۶۰) نشان دادند که بازاریابی، دیدگاهی است که بایستی در سرتاسر سازمان پخش شود. بازاریابی به مفهوم بازارمحوری در طی سال ۱۹۹۰ توسعه یافته است. به نقل از فرم باج و همکاران^۳ (۲۰۰۳)، بازارمحوری رامی‌توان از دو منظر مفهوم‌سازی نمود: به عنوان یک فرهنگ سازمانی (دیدگاه فرهنگی)، و به عنوان یک سری از رفتارها (دیدگاه رفتاری).

دیدگاه فرهنگی، بازارمحوری را به عنوان یک سری از ارزش‌های مشترک در سرتاسر سازمان مدنظر قرار می‌دهد. پورتر^۴ (۱۹۹۶) در مقاله خود تحت عنوان "استراتژی چیست؟"، استراتژی یک کسب و کار را نشان دهنده انتخاب‌های سازمانی می‌داند. هم‌چنین بیان می‌کند که استراتژی یک شرکت، توسط ارزش‌های فرهنگی سازمان تحت

^۱-Drucker

^۲- Keith

^۳-Frambach et.al

^۴-Porter

تاثیر قرار می‌گیرد، بنابراین در دیدگاه فرهنگی، بازارمحوری مقدم بر استراتژی کسب و کار خواهد بود.

در مقابل دیدگاه فرهنگی عنوان شده توسط نارور و اسلیتر^۱ (۱۹۹۰)، دیدگاه رفتاری بیان می‌کند: بازار محوری شامل یک سری از رفتارها و اختصاص منابع است، که نشان دهنده پاسخ‌گو بودن سرتاسری سازمان به نیازها و خواسته‌های مشتری می‌باشد. کوهلی و جاوورسکی^۲ (۱۹۹۰) بازار محوری را به عنوان مفهومی کاربردی و بر پایه تفکر بازاریابی معرفی کرده و معتقدند، تبدیل تفکر بازار محوری به عمل باعث ایجاد بازار محوری می‌شود. مطابق این تعریف، بازار محوری ایجاد هوشمندی در سرتاسر سازمان در ارتباط با نیازهای فعلی و آتی مشتری، نشر هوشمندی در بین بخش‌های سازمان و پاسخ‌گویی سراسری به آن هوشمندی است. ولکر و روکرت^۳ (۱۹۸۷) بیان می‌کنند، چنین رفتارهایی در اجرای انتخاب‌های خاص استراتژیک سازمان به کار می‌روند، بنابراین احتمالاً از استراتژی‌های خاص شرکت نیز پیروی می‌کنند.

علاوه بر تأکیدی که در مورد اهمیت بازار محوری صورت گرفته است، محققانی نیز بر اهمیت برند سازی اشاره کرده‌اند. در صورت وجود یک نگرش جامع نسبت به برندسازی، یک برند می‌تواند به عنوان ابزار استراتژیک در بهبود عملکرد شرکت مورد استفاده قرار گیرد (موسمانز^۴، ۱۹۹۶؛ موسمانز و وندرورست^۵، ۱۹۹۸).

برندسازی بین‌المللی در ادبیات استراتژی بازاریابی بین‌المللی ریشه دارد. دو رویکرد کلی در این باب رویکرد استانداردسازی و تطابق است. رویکرد استانداردسازی همراه با اظهارات لویت^۶ در سال ۱۹۸۰ است. لویت اساساً بحث‌های بوزل^۷ (۱۹۶۸) در مورد افزایش ضرورت استانداردسازی و هم‌چنین توجه به نگرش الیندر^۸ (۱۹۶۱) در مورد تجانس بازارهای اروپا با بازارهای جهانی را اتخاذ کرد. او در سال ۱۹۸۳ ادعا کرد که روندی به سوی ظهور سلیقه‌های همگن در جهان وجود دارد. در نتیجه، شرکت‌ها

^۱-Narver and Slater

^۲-Kohli and Jaworski

^۳-Walker and Ruekert

^۴-Mosmans

^۵-Van der Vorst

^۶-Levitt

^۷-Buzzell

^۸-Elinder

می‌توانند بهترین مزیت را برندها و محصولات استاندارد جهانی به منظور ارائه خدمات با صرفه به جهان قرار دهند.

رویکرد تطابق نیز با نقطه نظرات افرادی مانند جین^۱ (۱۹۸۹)، داگلاس و وی‌اند^۲ (۱۹۸۷)، اگروا^۳ (۱۹۹۵) و چرناتونی و همکاران^۴ (۱۹۹۵) درخلاف جهت اظهارات لویت (۱۹۸۳) بیان شد. آن‌ها استدلال کردند که تفاوت‌های منطقه‌ای و یا کشوری در عوامل محیطی مانند فرهنگ و مسائل اجتماعی و هم چنین ساختارهای بازار و مراحل چرخه‌ی زندگی محصول (PLC) در میان بازار هم چنان وجود دارد. بنابراین استانداردسازی نمی‌تواند به همه‌ی بازارها تحمیل شود. استراتژی‌های برندسازی بین المللی نیز باید مطابق نیازهای محلی تغییر یابد(چان^۵، ۱۹۹۰؛ داگلاس و ویند، ۱۹۸۷). یعنی ممکن است در برندسازی بین المللی نیاز به در نظر گرفتن برخی سازگاری یا مطابقت‌ها باشد. با توجه به مطالب بیان شده در این بخش، می‌توان عنوان کرد که در این پژوهش از رویکرد تطابق در برندسازی بین المللی استفاده می‌شود، زیرا برندها برای موفقیت در بازارهای مختلف نیاز به جهت‌گیری در آن بازارها و جایگاه‌یابی مناسب در بین مشتریان بازارهای مختلف با توجه به فرهنگ متفاوت جوامع دارند.

مریلز و همکاران^۶ (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای با عنوان بازار محوری و برند محوری: از جایگزینی تا هم افزایی، به هم افزایی این دو با یکدیگر اشاره می‌کند. این پژوهش سعی در آشکار کردن تعامل میان بازارمحوری و برند محوری دارد. برند محوری یک دیدگاه درون به بیرون از سازمان را ارائه می‌کند و محرک شناسایی است به طوری که به برند به عنوان کانون سازمانی و استراتژیک می‌نگرد. بازار محوری نیز رویکردی بیرون به درون به سازمان داشته و تصویر محرک است. با این دیدگاه، این دو گزینه‌ی استراتژیک مختلف می‌باشند. ایشان ادعا می‌کنند، ترکیب هم افزایی این دو نیز امکان دارد. نتایج این پژوهش نوع جدیدی از جهت‌گیری که پیوندی از بازار محوری و برند محوری است، را نشان می‌دهد. (بازار محوری تصویر محور، برندسازی شناسایی محور) شناسایی ماتریس برند و بازار محوری از اهداف اصلی این پژوهش بوده است.

¹-Jain

²-Douglas and Wind

³-Agrawal

⁴-Chernatony et al

⁵-Chan

⁶-Bill Merrilees, Mats Urde, Carsten Baumgarth

رابطه میان جهت‌گیری کسب و کار و عملکرد برند، با اتخاذ رویکرد بین‌المللی نیز توسط اوکاس و لیم وی‌ات گو^۱، در سال ۲۰۱۱ مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش به بررسی رابطه بازار محوری و نوآوری محوری با ایجاد ارزش‌های مشتری مدار، شامل دو عنصر ارزش مشتری و عملکرد برند می‌پردازد. مدل این پژوهش در کشورهای توسعه یافته و هم‌چنین در کشورهای توسعه نیافته مورد آزمون قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان دادند که بازار محوری و نوآوری محوری در جذب و حفظ مشتری و همین‌طور فروش بیشتر، بسیار مهم بوده و با بهبود عملکرد برند در بازار همراه است. نتایج هم‌چنین نشان دادند که در کسب و کارهای کشورهای در حال توسعه، بازار محوری نسبت به نوآوری محوری، مشارکت بیشتری بر ایجاد ارزش مشتری مدارانه داشته است. در حالی که در کشورهای توسعه یافته عکس این موضوع صادق است.

از دیگر مطالعات در این زمینه می‌توان به مطالعه‌ای در خصوص عملکرد SME‌های فعال در حوزه بازاریابی صنعتی اشاره کرد. در این مطالعه، مریلز و همکاران (۲۰۱۱) با اتخاذ یک رویکرد منبع محور، مدلی ساختاری در زمینه ارتباط میان توانمندی‌های بازاریابی و عملکرد بازاریابی ارائه دادند. مطالعه و بررسی دو توانمندی مهم بازاریابی یعنی نوآوری و برندسازی در میان ۳۶۷ شرکت با اندازه کوچک و متوسط در استرالیا نشان داد که توانمندی نوآوری تعیین‌کننده قوی‌تری برای عملکرد این شرکت‌ها است. در این مطالعه، هم‌چنین بازار محوری و توانمندی مدیریتی به عنوان دو جز کلیدی وارد مدل شده‌اند.

چگونگی تاثیر تصویر برند بر عملکرد مالی و عملکرد برند در مکانیسم بازاریابی توسط وونگ و مریلز^۲ در سال ۲۰۰۸ در کشور استرالیا مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش، داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید که این پرسشنامه‌ها توسط مدیران عالی ۳۱۵ شرکت فعال در بازاریابی بین‌المللی پاسخ داده شده بود. مدل ارائه شده در این مطالعه تاثیر معنی‌دار و مثبت برندسازی بر عملکرد برند را مورد حمایت قرار داد. علاوه بر این دو نقش کلیدی برندسازی (جهت‌گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند) و تاثیر آنها بر عملکرد برند نیز مورد تأیید قرار گرفت.

^۱-O'Cass and Liem Viet Ngo

^۲-Merrilees and Wong

در پژوهشی تحت عنوان «بازارمحوری در مقابل فرهنگ نوآورانه: دو مسیر برای دستیابی به عملکرد برتر برند»، اوکاس و لیم ویات گو در سال ۲۰۰۷، به بررسی این موضوع پرداختند که آیا بازار محوری و فرهنگ نوآورانه در کنار هم، منجر به عملکرد برتر برند می‌شوند؟ این پژوهش که در بین ۱۸۰ مدیر اجرایی بازاریابی در کشور استرالیا انجام گرفت، هم چنین رابطه ضمنی میان بازارمحوری و فرهنگ نوآورانه را نیز بررسی کرده و به اهمیت نسبی فرهنگ نوآورانه نسبت به بازارمحوری دست یافتند.

پانیقیراکیس و تئودوریدیس^۱ در سال ۲۰۰۷، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی بین بازار محوری و عملکرد شرکت یا کسب و کار پرداختند. این تحقیق در بخش خرده‌فروشی، به ویژه در سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای یونان انجام گرفت و از جمع ۱۲۸۸ پرسشنامه فرستاده شده برای مدیران شعبات مختلف، ۲۵۲ پرسشنامه قابل استفاده، برگشت داده شد. نتایج این تحقیق، رابطه‌ی مستقیم و مثبت بین بازار محوری و عملکرد خرده‌فروشی‌ها را مورد حمایت قرار داده است به طوری که بیان می‌کند، بازار محوری یک هدف با ارزش است و خرده‌فروشی‌ها برای پاسخ گویی به بازار هدف خود نیاز به جمع‌آوری و انتشار اطلاعات دارند.

در مطالعه‌ای، کیم^۲ (۲۰۰۳) رابطه‌ی بین بازار محوری و عملکرد کسب و کار را در فضای بین‌المللی مورد بررسی قرار داده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد، که عوامل ویژه‌ی بنگاه (شامل اندازه‌ی بنگاه و تجربیات بین‌المللی)، استراتژی‌های رقابتی (شامل استراتژی‌های عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، عوامل ویژه بازار (شامل رشد بازار و شدت رقابت) و همچنین عوامل محیطی مداخله‌گر (شامل آشفته‌گی بازار، تکنولوژی، شدت رقابت و رشد بازار) در روابط بین بازار محوری و عملکرد کسب و کار در بازارهای بین‌المللی، تأثیر گذارند و تجربیات بین‌المللی بیشتر، عملکرد بالاتری را سبب می‌شود.

صنوبر و خاتمی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط جهت گیری استراتژیک و مدیریت برند در سازمان به بررسی تاثیر سه نوع جهت گیری استراتژیک - جهت گیری تهاجمی، جهت گیری تحلیلی و جهت گیری دفاعی - بر مدیریت برند پرداختند. در این پژوهش از بازار محوری و نوآوری محوری به عنوان متغیرهای واسطه استفاده شده است. این بررسی بر روی شرکت‌های صد برند برتر ایران انجام گردیده و داده‌ها از

^۱-Panigyrakis & Theodoridis

^۲-Kim

طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که هر سه نوع جهت‌گیری استراتژیک تاثیر مثبت و قوی بر مدیریت برند دارند و تاثیر جهت‌گیری تهاجمی بر مدیریت برند بیشتر از دو نوع دیگر می‌باشد.

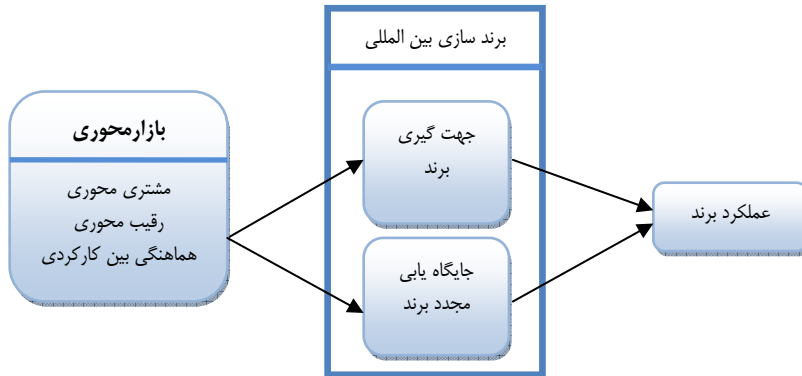
دیواندری و همکاران در سال ۱۳۸۷ به بررسی رابطه بین «بازارگرایی و عملکرد کسب و کار در ایران» پرداختند. هدف اصلی این تحقیق طراحی مدلی بود که روابط بین بازارگرایی و رقابت‌پذیری (عملکرد) کسب و کار در ایران را نشان دهد. مدل مفهومی این تحقیق نشان‌دهنده ارتباط مستقیم و غیرمستقیم (از طریق ایجاد ارزش) بین بازارگرایی و عملکرد کسب و کار است. به منظور ارزیابی مدل مفهومی، نظرات ۵۰ نفر از خبرگان از طریق پرسشنامه (شامل سوالات باز و بسته) دریافت و تحلیل شده است. به منظور تحلیل داده‌های سوال باز از روش تحلیل محتوا (تکنیک آنتروپی شانون) و در رابطه با داده‌های سوالات بسته از آزمون دوجمله‌ای (جهت اهمیت مستقل) و آزمون رتبه‌بندی فریدمن (جهت اهمیت نسبی) استفاده شده است.

در تحقیقی دعایی و بختیاری (۱۳۸۶)، فرضیه اصلی خود مبنی بر وجود ارتباط بین بازار محوری و عملکرد بازرگانی را مطرح نمودند. بدین منظور مدیران عامل کارخانجات صنایع قطعه‌سازی شهر مشهد که در زمان انجام تحقیق جزء کارخانجات فعال محسوب می‌شدند، به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند و نمونه‌ای شامل ۳۹ شرکت از بین آن‌ها انتخاب گردید. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج، فرضیه‌ی اصلی تحقیق را مورد حمایت قرار دادند به طوری که رابطه میان بازار محوری و عملکرد بازرگانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج هم‌چنین نشان دادند که هر چه شرکت‌های جامعه تحقیق توجه بیشتری به بازار محوری ابراز دارند، منجر به بهبود عملکرد بازرگانی در این شرکت‌ها خواهد شد. هم‌چنین رابطه‌ی بین بازار محوری و مؤلفه‌های اثربخشی شرکت در بازار (موفقیت محصول جدید، حفظ مشتری، جذب مشتری، کیفیت محصول) نیز معنی‌دار و مورد تأیید قرار گرفت.

رضایی و الهی در سال ۱۳۸۵ نیز به بررسی رابطه میان بازار محوری و عملکرد کسب و کار پرداختند و روابط علی میان فرهنگ بازار محوری، هوشمندی بازار، قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد را بررسی کردند. متغیر مستقل این تحقیق، بازار محوری و متغیر وابسته آن، عملکرد کسب و کار است. هم‌چنین متغیر قابلیت‌های بازاریابی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق صنایع شیمیایی

بود و از بین آنها تعداد ۱۲۵ شرکت با اندازه متوسط به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که، اثر بازار محوری بر عملکرد کسب و کار از طریق قابلیت‌های بازاریابی بیشتر از اثر مستقیم آن است.

با توجه به مطالب بیان شده در پیشینه تحقیق، مدل پژوهش به صورت زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۱- چاچوب مفهومی مورد استفاده در پژوهش

روش

پژوهش حاضر در سطح شرکت‌ها انجام می‌گیرد که برای این منظور از شرکت‌های صد برند برتر ایران در سال ۱۳۸۸ استفاده می‌شود. از بین این برندها، ۶۶ شرکت تولیدی خصوصی دارای صادرات بوده و در صحنه‌ی بین المللی حضور دارند. بنابراین جامعه‌ی آماری این پژوهش، شرکت‌های تولیدی دارای برندهای برتر در امر صادرات می‌باشد.

ابزار جمع آوری داده در این پژوهش، پرسشنامه است که برای جمع آوری داده‌ها، پرسشنامه برای تمامی ۶۶ شرکت مورد نظر ارسال گردید. تعداد ۵۲ پرسشنامه به صورت کامل دریافت شد و در تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

پرسشنامه شامل ۴۰ سوال با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. به منظور انجام روایی پرسشنامه، از نظرات اساتید و متخصصان حوزه مدیریت بهره گرفته شده است. به منظور سنجش قابلیت اعتبار ابزار سنجش، پرسشنامه طراحی شده ابتدا

بین ۱۰ نفر از اعضای جامعه تحقیق توزیع گردیده است. ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۳/۴ درصد، پایایی پرسشنامه را در سطح بالایی تأیید می‌نماید.

بازار محوری یکی از اجزای فرهنگ سازمانی است که رفتارهای مورد انتظار برای خلق ارزش برتر برای مشتریان را به صورت اثربخش و کارا ایجاد می‌نماید (نارور و اسلیتر^۱، ۱۹۹۰). در این پژوهش با اتخاذ یک رویکرد فرهنگی نسبت به بازارمحوری، آن را متشکل از سه جزء مشتری محوری^۲، رقیب محوری^۳ و هماهنگی بین کارکردی^۴ در نظر می‌گیریم. مشتری محوری، درک کافی از اهداف یک خریدار، جهت کسب توانایی برای خلق ارزش برتر به صورت مستمر برای آنان می‌باشد. رقیب محوری را می‌توان این گونه تعریف نمود: تمایل و توانایی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و پاسخ مناسب به اقدامات رقبا. هماهنگی بین کارکردی بر کار جمعی بین دپارتمان‌ها و کارکردهای یک سازمان تأکید می‌نماید و شامل، هماهنگی در استفاده از منابع شرکت به منظور خلق ارزش برتر برای مشتریان است. به منظور سنجش این سه جزء بازارمحوری، گویه‌های تعریف شده در پژوهش‌های «نارور و اسلیتر، ۱۹۹۰» و «گاتیگنون و زورب، ۱۹۹۷»^۵ به کار برده شده‌اند.

چارچوب مفهومی استراتژی برندسازی بین‌المللی توسط وونگ و مریلز در سال ۲۰۰۸ ارائه شده است. این چارچوب با توجه به دیدگاه استراتژیک خود نسبت به برندسازی بین‌المللی آن را متشکل از دو جز جهت‌گیری برند و جایگاه‌یابی مجدد برند می‌داند. جهت‌گیری برند^۶ به گسترش استراتژی بازاریابی و فعالیت‌های هسته‌ای برند با هدف تقویت تمایز اشاره دارد. فعالیت‌هایی که منعکس‌کننده اعمالی است که شرکت‌ها در رویکرد برندسازی خود انجام می‌دهند. این امر طرز فکری است که شناخته شدن، برجسته شدن و جذابیت برند در استراتژی بازاریابی را تضمین می‌کند و چیزی فراتر از پردازش حالت ذهنی^۷ برای ایجاد یک پایه برای استقرار فعالیت‌های بازاریابی بین‌المللی

¹-Narver and Slater

²-Customer orientation

³-Competitor orientation

⁴-Inerfunctional coordination

⁵-Gatignon and Xuereb

⁶-Brand-oriented

⁷-State of mind

است (اورده^۱، ۱۹۹۴، ۱۹۹۹). جهت گیری برند با ۶ گویه ی توسعه داده شده توسط وونگ و مریلز در سال ۲۰۰۸ سنجیده می شود.

جایگاه یابی مجدد برند به تطابق موقعیت بازار برند داخلی در ذهن مشتریان خارجی برای تناسب با موقعیت بازار خارجی اشاره دارد. میزان تفاوت ویژگی های بازار و رفتار مشتریان در بازارهای داخلی و خارجی باید به هنگام تصمیم گیری در مورد جایگاه یابی در نظر گرفته شود (زینکوتا و دیگران^۲، ۲۰۰۱؛ گانش و اوکنفول^۳، ۱۹۹۹). جایگاه یابی تصویر ذهنی دریافت شده توسط مشتریان در رابطه با رقبا ی برند است (زینکوتا و دیگران، ۲۰۰۱). بنابراین جایگاه یابی مجدد برند تغییر بازار هدف و یا تصویر برند در بازارهای بین المللی و یا ویژگی های محصول در مقایسه با ویژگی های بازار داخلی را طلب می کند. برای سنجش این متغیر از ۶ گویه ی توسعه داده شده توسط وونگ و مریلز در سال ۲۰۰۸ استفاده می شود که ۴ گویه از مطالعه تسوقاس و بلنکسون^۴ بلنکسون^۴ در سال ۲۰۰۰ و ۲ گویه دیگر از مطالعات داو^۵ در سال ۲۰۰۱ و کرافورد^۶ (۱۹۹۹) است.

در این مطالعه، بعد استراتژیک عملکرد شرکت ها به وسیله عملکرد برند مورد بررسی قرار می گیرد. عملکرد برند، موفقیت برند در بازار را نشان می دهد. برای سنجش این متغیر نیز از گویه های مربوط به مطالعات چادری و هالبوروک^۷ در سال ۲۰۰۱ و رید^۸ در سال ۲۰۰۲ استفاده شده است.

^۱-Urde

^۲-Czinkota et al

^۳-Ganesh and Oakenfull

^۴-Tsogas and Blankson

^۵-Dow

^۶-Crowford

^۷-Chaudhuri and Holbrook

^۸-Reid

جدول ۱- گویه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش

نوع	گویه‌های سنجش مربوطه	متغیر	
		بازاریابی	عملکرد برند
مستقل	۱. ارتباطات منظم با مشتریان برای پی بردن به نیازهای آن‌ها در آینده ۲. میزان تحقیقات بازاریابی در رابطه با نیازهای مشتریان ۳. نظر خواهی مکرر از مصرف کنندگان نهایی و بررسی رضایت آنان	مبتنی بر نظری	بازاریابی
	۱. جمع آوری منظم اطلاعات رقبا ۲. مد نظر قرار دادن اقدامات رقبا، قبل از تعیین برنامه‌های عملی ۳. پاسخ سریع و به موقع به اقدامات رقبا	رقیب بازاریابی	
	۱. تسهیم تجارب توسط بخش‌های مختلف سازمان ۲. وجود روحیه تیمی بالا مابین بخش‌های کارکردی سازمان ۳. همکاری تمامی دپارتمان‌های کارکردی برای برآورد تقاضای بازار	همکاری بین بخشی	
تبدیل کننده (واسطه)	جریان برندسازی در کل فعالیت‌های بازاریابی شرکت ضرورت برندسازی برای تدوین استراتژی شرکت ضرورت برندسازی برای تداوم کسب و کار برنامه ریزی بلند مدت برند برای موفقیت‌های آتی شرکت برند به عنوان یک دارایی مهم برای شرکت درک اولویت برندسازی توسط افراد سازمانی	جهت‌گیری برند	برندسازی بین‌المللی
	افزایش کیفیت محصول در بازارهای خارجی تغییر بازار هدف برند در بازار خارجی تفاوت ویژگی‌های محصول در بازار خارجی هویت متمایز برند در بازار خارجی تفاوت پیشبرد فروش شرکت در بازارهای خارجی تفاوت روش توزیع برند در بازار خارجی	خارج‌گانه‌ایی مجدد برند	
وابسته	اجرای مناسب استراتژی‌های بازاریابی در مورد برند رضایت از بازاریابی برند شرکت ایجاد آگاهی برند قوی در بازار هدف ایجاد اعتبار برند خوب ایجاد وفاداری برند قوی برای مشتریان	عملکرد برند	

یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از نرم افزار SPSS16 استفاده می‌شود. در سطح تجزیه و تحلیل تک متغیره، آماره‌های توصیفی مربوط به هریک از متغیرها محاسبه خواهد شد. در سطح تجزیه و تحلیل دو متغیره ضریب همبستگی اسپیرمن میان دو به دوی متغیرها، محاسبه خواهد گردید. در سطح تجزیه و تحلیل چند متغیره با استفاده از تحلیل مسیر و انجام رگرسیون چندگانه در سه

مرحله، میزان تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته مورد آزمون قرار می‌گیرد.

در ابتدا جهت بهره‌گیری از آزمون‌های پارامتری، شرایط اجرای آن یعنی آزمون نرمال بودن و آزمون استقلال مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد فرضیات مربوط به نرمال بودن متغیرها و هم‌چنین مقدار سطح معنی داری آزمون استقلال برای همه متغیرهای مستقل تحقیق که به صورت دو به دو محاسبه گردیده است، بیش از $0/05$ می‌باشد، بنابراین در سطح 95 درصد اطمینان می‌توان گفت توزیع همه متغیرهای مستقل نرمال بوده و مستقل از یکدیگر می‌باشند، لذا کاربرد آزمون‌های پارامتری بلامانع است.

جدول ۲- نتایج آزمون نرمال بودن (آزمون کولموگروف اسمیرنوف)

متغیرها	بازار محوری	جهت گیری برند	جایگاه یابی مجدد برند	عملکرد برند
میانگین نرمال پارامترها	۵/۳۱۴	۵/۸۵۰	۴/۴۴۵	۵/۴۰۳
انحراف معیار	۰/۷۳۳	۰/۸۵۷	۰/۹۱۰	۰/۸۸۷
Z کولموگروف اسمیرنوف	۱/۰۷۰	۱/۰۵۳	۰/۷۳۳	۰/۸۷۰
Sig. (2-tailed)	۰/۲۰۲	۰/۲۱۷	۰/۵۸۹	۰/۴۳۵

جدول ۳- نتایج آزمون استقلال (آزمون کای دو)

بررسی توزیع مستقل دو به دوی متغیرها	جهت گیری برند و بازار محوری	جایگاه یابی مجدد برند و عملکرد برند	بازار محوری و جهت گیری برند	بازار محوری و عملکرد برند	جایگاه یابی مجدد برند و عملکرد برند
Sig آماره کای دو	۰/۹۰	۰/۳۱۵	۰/۱۴۶	۰/۴۸۷	۰/۴۸۷

برای بررسی رابطه دوی متغیرها، با توجه به نوع متغیرها که رتبه‌ای می‌باشند، از I اسپیرمن استفاده شده است. نتایج ضریب همبستگی میان متغیر مستقل با متغیرهای تعدیل کننده و هم‌چنین متغیرهای تعدیل کننده و متغیر وابسته به صورت خلاصه در نگاره ۴ آورده شده است.

جدول ۴- نتایج همبستگی دو به دوی متغیرها

بررسی رابطه دو به دوی متغیرها	بازار محوری و عملکرد برند	بازار محوری و جهت‌گیری برند	جایگاه‌یابی مجدد برند و عملکرد برند	بازار محوری و جهت‌گیری برند	بازار محوری و عملکرد برند	جایگاه‌یابی مجدد برند و عملکرد برند
ضریب همبستگی اسپیرمن	۰/۸۴۶	۰/۷۳۱	۰/۵۰۰	۰/۷۱۱	۰/۴۰۱	۰/۰۰۳
Sig	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

به منظور بررسی معنی‌داری مدل پژوهش و تجزیه و تحلیل چند متغیره، از رگرسیون چند متغیره به روش هم‌زمان در سه مرحله و تحلیل مسیر استفاده شده است. در مرحله اول اثر مستقیم بازار محوری بر عملکرد برند مورد بررسی قرار می‌گیرد.

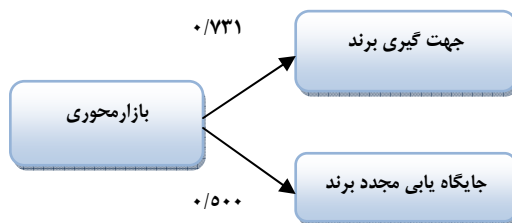
جدول ۵- ضرایب تحلیل رگرسیون در مرحله اول

متغیر وابسته : عملکرد برند بازار محوری	ضرایب استاندارد نشده		t	سطح معنی‌داری
	B	انحراف معیار		
	۱/۰۲۴	۰/۰۹۱	۱۱/۲۰۰	۰/۰۰۰

برای بررسی تاثیر غیرمستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته، ابتدا در مرحله دوم تاثیر بازار محوری به شکل جداگانه بر جهت‌گیری برند و جایگاه‌یابی مجدد برند مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج مربوط به ضرایب تحلیل رگرسیون و نمودار تفکیکی در مرحله دوم به شکل زیر می‌باشد.

جدول ۶- ضرایب تحلیل رگرسیون در مرحله دوم

ضرایب رگرسیون میان بازار محوری و جهت‌گیری برند	ضرایب استاندارد نشده		t	سطح معنی‌داری
	B	انحراف معیار		
	۰/۸۵۵	۰/۱۱۳	۷/۵۶۵	۰/۰۰
ضرایب رگرسیون میان بازار محوری و جایگاه‌یابی مجدد	۰/۶۲۲	۰/۱۵۲	۴/۰۸۵	۰/۰۰۰

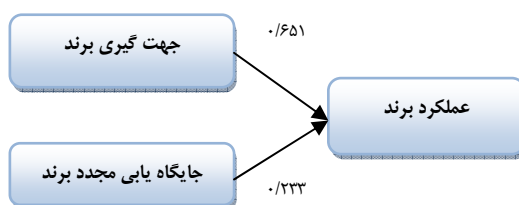


شکل ۲- نمودار تفکیکی مرحله دوم

در مرحله سوم تاثیر جهت گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند بر عملکرد برند مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۷- ضرایب تحلیل رگرسیون در مرحله سوم

سطح معنی داری	t	ضرایب استاندارد نشده		متغیر
		Beta	انحراف معیار	
۰/۰۰۰	۶/۶۱۱	۰/۶۵۱	۰/۱۰۲	جهت گیری برند
۰/۰۲۲	۲/۳۶۳	۰/۲۳۳	۰/۰۹۶	جایگاه یابی مجدد



شکل ۳- نمودار تفکیکی مرحله سوم

از آن جایی که در دیاگرام تحلیل مسیر از ضرایب به تا استفاده می شود و این ضرایب نیز به صورت استاندارد شده می باشند، بنابراین می توان اثرات متغیرهای مختلف را با یکدیگر مقایسه کرد و مؤثرترین آن ها را تعیین نمود. برای محاسبه اثر غیر مستقیم بازار محوری بر عملکرد برند بین المللی، ضرایب به تالی هر مسیر تا رسیدن به متغیر

وابسته در هم ضرب می‌شود. برای محاسبه کل اثرات غیرمستقیم این متغیر، اثرات مسیرهای مختلف با هم جمع می‌گردد.

جدول ۸- اثرات غیرمستقیم بازار محوری بر عملکرد برند

نوع اثر	مسیر	میزان اثر بر اساس ضرایب به تا
عملکرد برند	جهت‌گیری برند	$0.731 \times 0.651 = 0.476$
	بازار محوری	
عملکرد برند	جایگاه یابی مجددبرند	$0.500 \times 0.233 = 0.116$
	یادگیری محوری	
	کل اثرات غیر مستقیم	0.592

بحث و نتایج

بر اساس نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن، یافته‌های زیر حاصل گردیده است:

- رابطه مستقیم و مثبت بازارمحوری با عملکرد برند تایید می‌شود.
- رابطه مثبت بازارمحوری با جهت‌گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند تایید می‌شود.
- رابطه مثبت جهت‌گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند با عملکرد برند، نیز مورد تایید قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از تحلیل مسیر نیز نشان می‌دهد که بازار محوری هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم بر عملکرد برند به شکل مثبت تأثیرگذار است. هم چنین می‌توان ادعا نمود متغیرهای تعدیل‌کننده جهت‌گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند این رابطه را تعدیل می‌نمایند. علاوه بر این یافته‌ها نشان می‌دهد تأثیر غیرمستقیم متغیر بازار محوری از طریق متغیر واسطه جهت‌گیری برند، بیشتر از تأثیر غیرمستقیم آن از طریق متغیر جایگاه یابی مجدد برند می‌باشد. به طور کلی می‌توان گفت تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته مورد تایید است. بنابراین نتیجه آزمون فرضیات به شرح نگاره ۹ می‌باشد.

جدول ۹- جمع بندی نتایج آزمون فرضیات

رد یا عدم رد فرضیه	ضرایب Beta	اسپیرمن	فرضیات تحقیق	
عدم رد	۰/۸۴۶	۰/۸۴۶	بازار محوری بر عملکرد برند تاثیر مثبت دارد.	فرضیه اول
عدم رد	۰/۷۳۱	۰/۷۳۱	بازار محوری بر جهت گیری برند تاثیر مثبت دارد.	فرضیه دوم
عدم رد	۰/۵۰۰	۰/۵۰۰	بازار محوری بر جایگاه یابی مجدد برند تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	۰/۶۵۱	۰/۷۱۱	جهت گیری برند بر عملکرد برند تاثیر مثبت دارد.	
عدم رد	۰/۲۳۳	۰/۴۰۱	جایگاه یابی مجدد برند بر عملکرد برند تاثیر مثبت دارد.	

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش می‌توان عنوان کرد که بازار محوری با سه جزء مشتری محوری، رقیب محوری و هماهنگی بین کارکردی از طریق درک اهداف خریدار و استفاده از آن برای خلق ارزش برتر به صورت مستمر، شناسایی و تجزیه و تحلیل و پاسخ مناسب به اقدامات رقبا؛ و هماهنگی در استفاده از منابع شرکت به منظور خلق ارزش برتر برای مشتریان بر عملکرد برند تاثیر مثبت و معنی داری می‌گذارد که این نتیجه مطابق با یافته‌های اوگاس و نگو در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۱۱ می‌باشد که بیان می‌کنند بازار محوری به همراه نوآوری محوری در کنار یکدیگر منجر به عملکرد برتر برند در بازارها می‌شود. همچنین در راستای تحقیقات مریلز و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی بازار محوری و برند محوری، پانیقیراکیس و تتودوریدیس (۲۰۰۷) در بررسی بازار محوری و عملکرد، کیم (۲۰۰۳) در بررسی رابطه بازار محوری و عملکرد کسب و کار در بازارهای بین المللی، دعایی و بختیاری (۱۳۸۶) در بررسی بازار محوری و عملکرد بازرگانی است.

هم‌چنین رسیدن به مزیت رقابتی پایدار از طریق برندسازی در بازارهای بین المللی و استفاده از برند به عنوان یک ابزار استراتژیک، برای ایجاد برند در بازارهای خارجی از اهمیت بالایی برخوردار است. این نتیجه نیز مطابق با پژوهش وونگ و مریلز در سال ۲۰۰۸ در بررسی برندسازی بین المللی در بازارهای خارجی است و با یافته‌های این پژوهش در رابطه با تاثیر جهت گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند بر عملکرد برند هم سویی کامل دارد.

هم‌چنین، نتایج بدست آمده از پژوهش حاکی از اهمیت متغیرهای بازار محوری، جهت‌گیری برند و جایگاه یابی مجدد برند در مباحث بازاریابی بین المللی به خصوص عملکرد برند است. با توجه به این نتایج پیشنهادت کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- (۱) موفقیت در بازارهای پر چالش آینده مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع به خواسته‌های مشتری می‌باشد. هم چنین مد نظر قرار دادن اقدامات رقبا و پاسخ به اقدامات آنان به منظور افزایش سهم بازار و توان رقابت پذیری سازمان‌ها قابل اغماض نیست. لذا پیشنهاد می‌شود در عرصه فعالیت‌های بین‌المللی بودجه تحقیقات بازاریابی خود را افزایش داده، سیستم ارتباط با مشتریان خود را ارتقا دهند، هم چنین از مد نظر قرار دادن رقبا توانمند بین‌المللی خود نیز غافل نشوند.
- (۲) بر اساس نتایج این پژوهش هم چنین این نکته حاصل می‌شود که هماهنگی بین کارکردهای مختلف یک سازمان موجب ارتقا عملکرد برند می‌شود. لذا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به منظور اثر بخشی بیشتر فعالیت‌های برندسازی و بهبود عملکرد برند در حوزه بین‌المللی، تیم‌های کاری با مشارکت کارکنان از بخش‌های مختلف سازمان در راستای این امر تشکیل دهند.
- (۳) پیشنهاد می‌شود تمامی شرکت‌های صادرکننده کالا به طور آگاهانه به برندسازی در بازارهای خارجی بپردازند تا از مزایای کیفیت بالا، پرستیژ دریافت شده برای مشتریان محلی، سهولت در جذب بالقوه‌ی کارکنان و شرکای خارجی، یادگیری و فواید فرهنگی بهره‌برده و به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و ابزار استراتژیک در بازاریابی بین‌المللی خود استفاده نمایند.
- (۴) همان‌طور که مشخص گردید دو مولفه جهت‌گیری برند و جایگاه‌یابی مجدد برند رابطه مثبت و قوی با عملکرد برند شرکت‌ها در بازارهای خارجی دارند. بنابراین شرکت‌ها با جهت‌گیری صحیح و استراتژیک برای برند خود و با جایگاه‌یابی مناسب در هر بازار خارجی متناسب با ویژگی‌های آن بازار می‌توانند به موفقیت‌های زیادی در عرصه بازاریابی دست یابند.

منابع:

- دعایی، حبیب الله. بختیاری، عباس (۱۳۸۶)، «تأثیر فرهنگ بازار محوری بر عملکرد بازرگانی شرکت‌های قطعه‌ساز خودرو مشهد». فصلنامه پژوهش‌نامه بازرگانی. ۴۲. از صفحه‌ی ۵۳ - ۸۲.
- دیواندری، علی. سید جوادین، رضا. نهبان‌دیان، محمد و آقازاده، هاشم (۱۳۸۷)، «بررسی رابطه بین بازرگانی و عملکرد بانک‌های تجاری ایران». مجله تحقیقات اقتصادی. ۸۳. از صفحه‌ی ۴۰-۱۷.
- رضایی دولت‌آبادی، حسین و خائف الهی، احمد (۱۳۸۵)، «مدلی برای تعیین میزان تأثیر بازرگانی بر عملکرد کسب و کار با توجه به قابلیت‌های بازاریابی در صنایع شیمیایی». فصلنامه مدرس علوم انسانی. شماره ۱۰.
- صنوبر، ناصر. خاتمی، مهدی (۱۳۸۹)، «بررسی ارتباط جهت‌گیری استراتژیک و مدیریت برند در سازمان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز.
- مومنی، منصور. فعال قیومی، علی (۱۳۸۹)، «تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS». انتشارات کتاب نو.
- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (1999), "The lure of global branding". *Harvard Business Review*, 77(6), 137-144.
 - Chan, A. K. K. (1990), "Localization in international branding: A preliminary investigation on Chinese names of foreign brands in Hong Kong". *International Journal of Advertising*, 9(1), 81-91.
 - Chaudhuri, A. and Holbrook, M.B. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 2, pp. 81-93.
 - Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2000), "Configural advantage in global markets". *Journal of International Marketing*, 8(1), 6 - 25.
 - Crowford, C. M., (1985), A new positioning typology. *Journal of product innovation management*, 2(4), 243-253.
 - Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H. and Moynihan, E.O. (2001), *Global Business*, Harcourt, Inc., Orlando, FL

-
- Douglas, S., & Wind, Y. (1987), "The myth of globalization". Columbia Journal of World Business, 22(4), 19- 29.
 - Dow, D.(2001), The adaptation of host market positioning strategies: Emprical evidence on Australian exporters. Jornal of international marketing,9(3),41-62.
 - Ganesh, J. and Oakenfull, G. (1999), "International product positioning: an illustration using perceptual mapping techniques", Journal of Global Marketing, Vol. 13 No. 2, pp. 85-111.
 - Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance". Journal of Marketing Research, 34. 77-90.
 - Keller, Kevin. Lane.(1999),"Designinga nd implementinbgr andings strategie", The Journal of Brand Management ,Vol.6 NO.5,pp 251-258.
 - Kim, Y. (2003).” How will market orientation and environment and firm’scharacter influet performance”. Cross cultural management, 10(4).
 - Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". Journal of Marketing, Vol. 54, pp. 1-18.
 - Merrilees, Bill, Thiele, - Sharyn Rundle & Lye, Ashley. (2011), "Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance". Industrial marketing management, p 368-375.
 - Mosmans, A. (1996), "Brand strategy: creating concepts that drive the business". The Journal of Brand Management, Vol. 3 No. 3, pp. 156-65.
 - Mosmans, A. and van der Vorst, R. (1998), "Brand based strategic management". The Journal of Brand Management, Vol.6 No.2, pp.99-110.

-
- Ngo, Liem Viet., O’Cass, Aron. (2011), "The relationship between business orientations and brand performance: A cross-national perspective". www.emerald.com
 - O’Cass, Aron, Ngo, Liem Viet. (2007), "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol 41. No. 7/8. 868-887.
 - Panigyrakis, G. G. and Theodoridis, P. K. (2007), "Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14. 137-149
 - Reid, M. (2002), "Building strong brands through the management of integrated marketing communications", *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 14 No. 3, pp. 37-52.
 - Slater, S. F. and Narver, J. C. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54(4). 20-35
 - Tse, D. K., & Gorn, G. J. (1993), "An experiment on the salience of country-of-origin in the era of global brands". *Journal of International Marketing*, 1(1), 57-76.
 - Urde, M. (1994), "Brand orientation: a strategy for survival", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 18-32.
 - Urde, M. (1999), "Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 Nos 1-3, pp. 117-33.
 - Urde, Mats, Baumgarth, Carsten, Merrilees, Bill. (2011), "Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy". *Journal of business research*, p, 8.
 - Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2005), "A brand orientation typology for SMEs: a case research approach". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 155-62.

-
- Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2006), "Determinants of SME brand adaptation in global marketing". *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3 Nos 3/4, pp. 477-97.
 - Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2008), " Multiple roles for branding in international marketing" *International Marketing Review*, Vol. 24 No. 4, pp. 384-408.