

## طراحی الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکتهای دانش بنیان کوچک و متوسط (مطالعه موردی: صنعت داروهای گیاهی)

علیرضا معقولی حسن جانی<sup>۱</sup>، احمد ماکویی<sup>۲\*</sup>، علی بنیادی نائینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۸

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکتهای دانش بنیان در دو مسیر سنتی و زود هنگام جهت ارائه الگوی پویاست که پویایی خود را هم از دریافت بازخورد عوامل بر هم و هم از تنوع شرایط حاکم بر فضای کسب و کار بین‌المللی کسب می‌کند. در این راستا، بنگاههای دانش بنیان تولیدی فعال در صنعت داروهای گیاهی ایران که عمدتاً در تراز کوچک و متوسط طبقه‌بندی می‌شوند مدنظر و مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ابتدا چهارده عامل اصلی موثر در بین‌المللی شدن شرکتهای از طریق مصاحبه تعیین شده است. سپس با استفاده از تکنیک نقشه شناختی فازی روابط و مفاهیم عصبی حاکم بر عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکتهای مورد مطالعه برای دو وضعیت متفاوت قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت، الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکتهای دانش بنیان با استفاده از تعریف بین‌المللی شدن بر پایه سه بعد زمان، محدوده و مقیاس و میزان اهمیت و تغییرات عوامل بین‌المللی شدن برای دو حالت بیان شده پیشنهاد می‌گردد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که کاربست رویکردهای موجود در ادبیات بین‌المللی شدن شرکتهای غالباً به شکلی غیرپویا ارائه شده‌اند به تنهایی در خصوص شرکتهای دانش بنیان کارساز نبوده و نیازمند رویکردی تلفیقی با در نظر گرفتن بازخورد مفاهیم بر هم است که با شرایط کسب و کار فعلی تطابق داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** بین‌المللی شدن، دانش بنیان، داروهای گیاهی، داده بنیاد، نقشه شناختی فازی.

**طبقه‌بندی JEL:** F23, F51, L25, L65, M16, N75, C83, C63

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت؛ اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۲. استاد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: amakui@iust.ac.ir)

۳. استادیار گروه کسب و کار، دانشکده مدیریت؛ اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

## مقدمه

پس از سال‌ها تحقیق در خصوص بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط، ادبیات موضوع بر الگوهای کلیشه‌ای از بین‌المللی شدن مبتنی بر زمان ورود، تنوع جغرافیایی و شدت تعهد به بازارهای خارجی شکل گرفته است. در بازاریابی بین‌المللی، الگوهای بین‌المللی شدن بر مفهوم مدل‌های مرحله‌ای بنا شده که بین‌المللی شدن را یک فرایند خطی و تدریجی در نظر می‌گیرند و طی آن شرکت تعهدات خود در بازارهای بین‌المللی را حین یادگیری و با جمع‌آوری منابع افزایش می‌دهد. این مدل تدریجی، خود یک مسیر بین‌المللی شدن را توضیح می‌دهد. شرکت‌های متولد جهانی (BG)<sup>۱</sup> یا سرمایه‌گذاران جدید بین‌المللی (INV)<sup>۲</sup> نیز که تعهدات به بازارهای بین‌المللی را در فاصله زمانی کوتاه‌تری نسبت به زمان تاسیس خودشان شروع می‌کنند در مقابل مدل‌های مرحله‌ای سنتی قرار دارند و می‌توان آنها را به عنوان مسیر دیگری از بین‌المللی شدن تعریف نمود.

اما بین‌المللی شدن فرایند پیچیده‌ای است. سطح بین‌المللی شدن لزوماً به طور پیوسته افزایش نمی‌یابد، شرکت‌ها می‌توانند بین‌المللی زدایی کنند (بنیتو و ولش<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷)، آن‌ها می‌توانند پس از یک دوره طولانی تمرکز داخلی بین‌المللی شوند و یا به گونه‌های مختلف دیگری رفتار کنند. سیه و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعات بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط یادآور می‌شوند که مشخصه‌های کارآفرینی، تجربه و استراتژی‌های نوآورانه و منطقی بر سرعت بین‌المللی شدن این شرکت‌ها تأثیرگذار است.

این مقاله دو هدف اصلی دارد، اول آنکه فضای بین‌المللی شدن شرکت‌های تولیدی دانش بنیان در ایران را معرفی نماید و از این طریق به غنای ادبیات بین‌المللی شدن بیافزاید و دیگر آنکه با در نظر گرفتن دو دوره کاملاً متفاوت قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی، تأثیرگذاری عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌ها را در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن مورد ارزیابی قرار دهد و با استفاده از اهمیت این عوامل، الگویی پویا در راستای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان ارائه نماید که پویایی خود را هم از دریافت بازخورد عوامل بر هم و هم از تنوع شرایط حاکم بر فضای کسب و کار بین‌المللی کسب می‌کند. این در حالیست که موضوع تحریم‌ها ظرف سالیان اخیر به شکل فزاینده‌ای در سطح بین‌المللی مطرح شده و به نظر می‌رسد که تعداد قابل توجهی از شرکت‌ها را در آینده درگیر خود خواهد نمود. لذا این موضوع که برای اولین بار مورد مطالعه قرار گرفته می‌تواند در پاسخ به چگونگی رفتار شرکت‌هایی که در شرایط تحریم وارد فضای بین‌المللی می‌شوند مفید واقع گردد.

## پیشینه پژوهش

پدیده بین‌المللی شدن توسط محققین بسیاری مورد مطالعه قرار گرفته، لیکن مساله آن است که تاکنون تعاریف مختلفی از این موضوع ارائه شده و تعریف یکتایی برای آن در ادبیات موجود نیست (لوپز مورالس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). برخی محققین تمایل دارند بین‌المللی شدن را به عنوان فرایندی تعریف کنند که به دنبال توصیف

1. Born Global  
2. International new venture  
3. Benito and Welch

4. Hsieh et al  
5. López Morales

اقدامات یک شرکت برای گسترش عملیات خود به خارج از مرزهای ملی می‌باشد (یوسفی، قاضی‌زاده، ۱۳۹۷). به این ترتیب، بین‌المللی شدن شرکت‌ها به عنوان فرایندی مرحله‌ای و یا به عنوان فرایندی منظم و تکاملی که با افزایش مشارکت بین‌المللی و تغییرات سازمانی مربوطه صورت می‌پذیرد در نظر گرفته می‌شود. ولش و لوستارینن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، تعریف گسترده‌تری را از فرایند بین‌المللی شدن شرکت‌ها ارائه کرده‌اند و بین‌المللی شدن را به عنوان "فرایند افزایش مشارکت در فعالیتهای بین‌المللی" در نظر گرفته‌اند. آن‌ها با ارائه این تعریف تأکید کرده‌اند که ممکن است یک شرکت در فعالیتهای بین‌المللی درگیر شود ولی هیچ الزامی وجود ندارد که این فعالیتهای ادامه داشته باشد زیرا بین‌المللی شدن می‌تواند در هر کدام از مراحل توسعه شرکت اتفاق بیافتد. کالوف و بیمیش<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، بین‌المللی شدن را با دیدگاهی متفاوت چنین تعریف می‌کنند: فرایند انطباق عملیات شرکت (استراتژی، ساختار، منابع و غیره) با محیط‌های بین‌المللی. ژوهانسون و والته<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) نیز بین‌المللی شدن را فرایند توسعه شبکه روابط تجاری در سایر کشورها از طریق گسترش، نفوذ و ادغام می‌دانند. تمرکز این تعریف بر روی روابط و شبکه‌ها می‌باشد. روابط می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا بتوانند وارد شبکه بازارهای خارجی شوند. لیو و کو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، بین‌المللی شدن را فرایند سازماندهی و بکارگیری منابع اقتصاد جهانی از قبیل سرمایه، مواد اولیه، نیروی انسانی، اطلاعات، بازار و مدیریت می‌دانند. از نظر سرانو و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، بین‌المللی شدن به تنوع جغرافیایی مربوط است و شامل تنوع محصول نمی‌شود. دالمورو-کوستا و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نیز معتقدند که بین‌المللی شدن به شرکت‌ها اجازه می‌دهد برای ایجاد فعالیتهای تجاری جدید و کسب سود به بازارهای جدید دیگری دست پیدا کنند.

با توجه به تعاریف مختلف صورت گرفته از بین‌المللی شدن می‌توان مشاهده نمود که در آن‌ها بر ابعاد متفاوتی از این مفهوم تأکید شده و محققین با در نظر گرفتن این ابعاد به بسط مفهوم بین‌المللی شدن پرداخته‌اند (جدول ۱). بین‌المللی شدن در این پژوهش با توجه به ابعاد مد نظر گرفته شده در تحقیق به شکل زیر تعریف می‌شود: فرایندی پویا که مدیران ارشد با رویکرد استفاده بهینه از سرمایه، روابط و منابع داخلی و خارجی به دنبال کسب مزیت در خارج از مرزهای تعریف شده جغرافیایی هستند.

جدول (۱) - تعریف برخی محققین از بین‌المللی شدن

تعریف بین‌المللی شدن	محقق (سال)
فرایند افزایش مشارکت در فعالیتهای بین‌المللی	ولش و لوستارینن (۱۹۸۸)
فرایند انطباق عملیات شرکت (استراتژی، ساختار، منابع و غیره) با محیط‌های بین‌المللی	کالوف و بیمیش (۱۹۹۵)
فرایند توسعه شبکه روابط تجاری در سایر کشورها از طریق گسترش، نفوذ و ادغام	ژوهانسون و والته (۲۰۰۳)
فرایند سازماندهی و بکارگیری منابع اقتصاد جهانی از قبیل سرمایه، مواد اولیه، نیروی انسانی، اطلاعات، بازار و مدیریت	لیو و کو (۲۰۱۷)
بین‌المللی شدن به تنوع جغرافیایی مربوط است و شامل تنوع محصول نمی‌شود.	سرانو و همکارانش (۲۰۱۸)

1. Welsh & Loustarinen  
2. Calof & Beamish  
3. Johanson & Valhne

4. Liu & Ko  
5. Serrano et al  
6. Dalmoro – Costa et al

تعریف بین‌المللی شدن	محقق (سال)
بین‌المللی شدن به شرکت‌ها اجازه می‌دهد برای ایجاد فعالیتهای تجاری جدید و کسب سود به بازارهای جدید دیگری دست پیدا کنند.	دالمورو-کوستا و همکارانش (۲۰۱۸)
فرآیندی پویا که مدیران ارشد با رویکرد استفاده بهینه از سرمایه، روابط و منابع داخلی و خارجی به دنبال کسب مزیت در خارج از مرزهای تعریف شده جغرافیایی هستند.	پژوهش حاضر (۲۰۲۲)

در همین راستا، مسیر بین‌المللی شدن شرکت‌ها با نحوه فرایند بین‌المللی شدن آن‌ها تعریف می‌شود. نظر کوپوالینن و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) بر آن است که مسیر بین‌المللی شدن، مشتمل بر مراحل و فازهای مختلف یا الگوی رفتاری مشخصی است که شرکت در خصوص بین‌المللی شدنش طی می‌کند. یک روش مهم برای مفهوم سازی مسیرهای مختلف، تحلیل درجه بین‌المللی شدن در نقاط مختلف چرخه عمر شرکت است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری درجه بین‌المللی شدن و متعاقباً طبقه بندی فازهای آن با استفاده از ۳ معیار زمان، محدوده و مقیاس مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سه معیار بوسیله زهرا و جرج<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در مرور مطالعات کارآفرینی بین‌المللی شناسایی و در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به بین‌المللی شدن شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند. (تن و ماتیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، مارتینیو و پاستوریزا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، واردار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶، ازدمیر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷، عبدی و آلاخ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸، سانیاال و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰، سانتوش و سوبراهمانیا<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). این معیارها ریشه در جریان اصلی ادبیات کسب و کارهای بین‌المللی دارند.

بعد مقیاس در بین‌المللی شدن به توسعه فعالیتهای بین‌المللی شرکت مربوط می‌شود. معیار کلاسیک اندازه‌گیری بعد مقیاس، شدت صادرات (نسبت فروش خارجی به کل فروش) است (کیچم، ۲۰۱۷، سانتوش و سوبراهمانیا، ۲۰۲۰). محققینی که روی بین‌المللی شدن زود هنگام شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز هستند، محدوده شدت صادرات را که دلالت‌کننده اهمیت بین‌المللی شدن است حدوداً ۲۵ درصد در نظر می‌گیرند. (نایت و کاوسگیل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴). معیارهای دیگر توسعه بین‌المللی در این خصوص، مد فعالیت و مقدار دارایی‌های خارجی است (راگمن و وربکه<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). در بعد محدوده، ادبیات بازاریابی بین‌المللی دو موضوع اصلی را جهت این عنوان مطرح می‌کند: تمرکز بازار (نزدیکی جغرافیایی) و تنوع بازار (جغرافیایی وسیع). لیکن معیارهای محدوده اغلب به تعداد کشورها یا مناطقی که شرکت محصولات و خدماتش را می‌فروشد مربوط می‌شود. بعد زمان نیز در تمایز دو مسیر اصلی بین‌المللی شدن که یکی بین‌المللی شدن زود هنگام و دیگری سنتی است مد نظر قرار می‌گیرد و عاملی کلیدی در تعریف مسیرهای بین‌المللی شدن به شمار می‌آید.

سانیاال و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به بررسی اثر ۴ عامل سرمایه انسانی، شایستگی شبکه، رویکرد کارآفرینانه و نوسانات بازار بر درجه بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط در کشور عمان

1. Kuivalainen et al  
2. Zahra and George  
3. Tan & Mathews  
4. Martineau & Pastoriza  
5. Vardar  
6. Ozdemir et al

7. Abdi & Aulakh  
8. Sanial et al  
9. Santhosh and Subrahmanya  
10. Knight and Cavusgil  
11. Rugman and Verbeke

پرداخته و مشاهده کرده‌اند که شایستگی شبکه بالاترین اثر را در بین‌المللی شدن این شرکت‌ها دارد. سانتوش و سوبراهمانیا (۲۰۲۰) نیز در بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط واقع در بنگلور به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های کارآفرینانه و استراتژی ورود بر سرعت و درجه بین‌المللی شدن این شرکت‌ها تاثیر گذار است.

براساس مفاهیم ارائه شده، یکی از مسیرهای مهم بین‌المللی شدن تحت مفهوم BG یا INV معرفی می‌شود. ولج و لوستارینن<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، رنی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، اویات و مک دوگال<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) و نایت و کاوسگیل (۲۰۰۴) مشاهده کردند که برخی از بنگاه‌ها در اوایل عمر خود بین‌المللی می‌شوند. اویات و مک دوگال چنین بنگاه‌هایی را سرمایه‌گذاری‌های جدید بین‌المللی (INV) و رنی و بعداً نایت و کاوسگیل، آن‌ها را جهانی زاد (BG) نامیدند. علی‌رغم تعاریف متنوعی که بعضاً در این موضوع شده، لیکن توافق کلی وجود دارد که INVs / BGs بنگاه‌هایی هستند که فعالیت‌های بین‌المللی را خیلی زود، هنگام تولد یا به سرعت پس از آن شروع می‌کنند و متعاقباً سهم بالایی از بازده خود را در خارج از کشور بدست می‌آورند.

مسیر دیگر بین‌المللی شدن که غالباً در مقابل روش سریع و زود هنگام تعریف می‌شود، مسیر سنتی است. اگرچه چهارچوب زمانی مشخصی برای این شرکت‌ها تعریف نشده، دو فرض اصلی در این زمینه وجود دارد. اول آنکه فاصله زمانی میان تاسیس شرکت و شروع فعالیت‌های بین‌المللی آن طولانی می‌باشد و دوم آنکه رسیدن به درجه بین‌المللی شدن بالا، نیازمند زمان است. لذا فاصله زمانی، مهمترین معیار تمایز مسیر سنتی از مسیر زود هنگام بوده و هرچند توافقی در خصوص این فاصله زمانی وجود ندارد، برخی محققین آن را ۲ سال (رنی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳)، برخی سه سال (نایت و کاوسگیل، ۲۰۰۴) و برخی حتی ۵ سال بعد از تاسیس در نظر گرفته‌اند.

موضوع مهمی که این مقاله در ادامه به آن می‌پردازد، میزان اثرگذاری و اهمیت عوامل دخیل در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن و نحوه تغییر این اثرگذاری و اهمیت با توجه به تغییر شرایط است. آنچه از بررسی ادبیات موضوع در این زمینه مشخص گردید آن است که عوامل موثر بر مسیرهای بین‌المللی شدن شامل گروهی از عوامل سطح شرکت، سطح مدیریت و سطح محیط می‌شوند. در سطح شرکت، منابع، دانش و استراتژی‌ها تاثیر گذارند که برخی از بین‌المللی شدن حمایت می‌کنند در حالیکه برخی می‌توانند مانع ورود به بازارهای بین‌المللی شوند. رضانی و همکارانش (۱۳۹۸)، استراتژی جامع بین‌المللی شدن را ترکیبی از استراتژی‌هایی می‌دانند که هر کدام از آنها مربوط به ابعاد مختلفی از بین‌المللی شدن می‌باشد. روساریو و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) به بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط در راستای ارائه مدلی مناسب برای تعیین و ارزیابی متغیرهای موثر در توانایی بین‌المللی شدن پرداخته‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که مشخصات محصول، مهمترین عامل در توانایی این شرکت‌ها در بین‌المللی شدن موفق است. در سطح مدیریتی، معمولاً مشخصه‌های مدیریتی، رویکردها و طرز فکرها مد نظر قرار می‌گیرند. چاندرا و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) دریافتند که شایستگی‌های مدیریتی و رویکرد کارآفرینانه در بین‌المللی شدن

1. Welch and Luostarinen  
2. Rennie  
3. Oviatt and McDougall

4. Rennie  
5. Rosario et al  
6. Chandra et al

شرکت‌های کوچک و متوسط در فیجی نقش مهمی داشته‌اند و از طرفی، عوامل نهادی نامطلوب در این زمینه مانع بزرگی بوده‌اند. بسیاری از مطالعات بر نقش محوری تجربه بین‌المللی کارآفرین و مدیران ارشد شرکت تاکید می‌کنند (رویبر و فیشر، ۱۹۹۷) و اینکه شرکت‌های با تجربه بین‌المللی مدیران و یا رویکرد کارآفرینانه به مسیرهایی که سریعتر و با مقیاس و محدوده بزرگتر به فعالیت‌های بین‌المللی می‌پردازند نزدیک ترند. صنوبر و همکارانش (۱۳۹۷) در مطالعه خود نشان دادند که دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان تاثیر مثبت دارد. امینی و فتاحی (۱۳۹۷) نیز در الگوی بدست آمده از مطالعه شرکت‌های دانش بنیان مبتنی بر نانو چنین نتیجه‌گیری کردند که مقوله اصلی که به تحریک کسب و کار برای ورود به بازارهای بین‌المللی منجر می‌شود مزیت رقابتی پایدار است. اسماعیل پور و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهش انجام شده در زمینه شرکت‌های دانش بنیان به این نتیجه رسیدند که ترکیب سه دسته مولفه‌های علی منبع محور، شبکه محور و کارآفرین محور می‌تواند به پدیده محوری حضور بین‌المللی پایدار شرکت‌های دانش بنیان منجر شود.

آنچه که این پژوهش را از سایر مطالعات انجام گرفته در این زمینه مستثنی می‌کند انجام این تحقیق در کشور ایران جهت شرایط کاملا متفاوت قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی است. با بررسی ادبیات موضوع (جدول ۲) مشخص گردید که تاکنون ارزیابی خاصی در خصوص اثرات تحریم‌ها بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان انجام نگرفته است. لذا این پژوهش ضمن بررسی عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان در شرایط یاد شده، به دنبال ارائه الگویی پویا در این زمینه است.

**جدول (۲) - خلاصه‌ای از اهم پژوهشهای چند سال اخیر در خصوص عوامل موثر بر بین‌المللی شدن و روابط حاکم بر آنها**

شرح مختصر نتایج تحقیق	محقق (سال)
دانش بازار خارجی و تشخیص فرصت کارآفرینانه بین‌المللی بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان تاثیر مثبت دارد.	صنوبر و همکارانش (۱۳۹۷)
در الگوی بدست آمده از مطالعه شرکت‌های دانش بنیان مبتنی بر نانو، مقوله اصلی که به تحریک کسب و کار برای ورود به بازارهای بین‌المللی منجر می‌شود مزیت رقابتی پایدار است.	امینی و فتاحی (۱۳۹۷)
ترکیب سه دسته مولفه‌های علی منبع محور، شبکه محور و کارآفرین محور می‌تواند به پدیده محوری حضور بین‌المللی پایدار شرکت‌های دانش بنیان منجر شود.	اسماعیل پور و همکارانش (۱۳۹۸)
استراتژی جامع بین‌المللی شدن به عنوان عامل موثر بین‌المللی شدن سطح شرکت، ترکیبی از استراتژی‌هایی است که هر کدام از آنها مربوط به ابعاد مختلفی از بین‌المللی شدن می‌باشد.	رمضانی و همکارانش (۱۳۹۸)
شایستگی‌های مدیریتی و رویکرد کارآفرینانه در بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط در فیجی نقش مهمی داشته‌اند و از طرفی، عوامل نهادی نامطلوب در این زمینه مانع بزرگی بوده‌اند.	چاندرا و همکارانش (۲۰۲۰)
مشخصات محصول، مهمترین عامل در توانایی شرکت‌های کوچک و متوسط در بین‌المللی شدن موفق است	روساریو و همکارانش (۲۰۲۱)
تعیین عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان کوچک و متوسط و بررسی روابط بین آنها در شرایط قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی جهت ارائه الگویی که پویایی خود را هم از اندرکنش عوامل بر هم و هم از تنوع زمانی قبل و بعد تحریم‌ها بدست می‌آورد.	هدف از این پژوهش (۲۰۲۲)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مبتنی بر روش تحقیق ترکیبی است و شامل دو بخش می‌شود (جدول ۳). در بخش اول از آنجاییکه کفایت مطالعات پیش از این تحقیق در خصوص عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان تولیدی مورد قبول خبرگان قرار نگرفت، روش داده بنیاد به عنوان ابزاری توانمند جهت شناسایی عوامل مذکور مورد استفاده قرار گرفت. این روش با طرح پرسش یا پرسش‌های پژوهشی شروع می‌شود و با جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه عمیق و مشاهده تأملی در طول زمان شکل می‌گیرد و با تحلیل نظام‌مند و مداوم آن ادامه می‌یابد. در بخش دوم، نیاز به روشی جهت بررسی روابط حاکم بر عوامل موثر بدست آمده از بخش اول می‌باشد. از آنجاییکه این تحقیق با دو نوع کلی عدم قطعیت روبروست که اولی ناشی از ضعف دانش و ابزار در شناخت پیچیدگی موضوعات و دومی ناشی از عدم صراحت و شفافیت موضوعات و ویژگی‌هایشان است، تکنیک نقشه شناخت فازی به عنوان روشی ترکیبی و مبتنی بر منطق فازی، با توجه به مزایای مختلف از جمله امکان در نظر گرفتن بازخوردهای دو طرفه و توانایی در ارائه دانش ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. تکنیک نقشه شناختی فازی، روشی برای بازنمایی دانش است و جهت مسائل پیچیده انسانی در حیطه مطالعات سیستم‌های نرم کاربرد دارد. این نقشه‌های علی و معلولی بطور گسترده‌ای برای دریافت دانش علت‌ها و مدل‌های ذهنی خبرگان در یک سیستم پیچیده بکار می‌رود، از اینرو تکنیکی برای مدل سازی کمی بر پایه دانش و تجربه کارشناسان به شمار می‌رود.

جدول (۳) - نمودار روش انجام تحقیق

بخش اول تحقیق	بخش دوم تحقیق
تحلیل کیفی	تحلیل کمی
روش: داده بنیاد (رویکرد نظام‌مند)	روش: تکنیک نقشه شناختی فازی
هدف: شناسایی عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان تولیدی	هدف: تعیین روابط حاکم بر عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان تولیدی
داده‌ها: بدست آمده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته	داده‌ها: نتایج بخش اول تحقیق به همراه پرسش نامه
نتایج: تعیین عوامل اصلی بین‌المللی شدن که نقش داده‌های تحلیل بخش دوم پژوهش را دارند.	نتایج: تعیین ضرایب اهمیت، اثرگذاری و اثرپذیری عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های مورد مطالعه جهت شرایط قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی برای دو مسیر بین‌المللی شدن سنتی و زودهنگام و پیشنهاد الگوی پویای بین‌المللی شدن

### بخش اول تحقیق: تعیین عوامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان با استفاده

#### از روش داده بنیاد

هدف از بخش اول این تحقیق، تعیین عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان می‌باشد که داده‌های آن از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران و خبرگان دارای تجربه فعالیت بین‌المللی و شاغل در شرکت‌های دانش بنیان داروهای گیاهی بدست آمده است. شرکت‌های مد نظر نیز، شرکت‌های کوچک و متوسطی هستند که تعداد کارکنان آن‌ها کمتر از ۳۰۰ نفر می‌باشد. جهت شناسایی

شرکت‌های هدف، ابتدا لیست شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در بخش دارویی کشور از طریق سایت معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تهیه و سپس آدرس و تلفن آن‌ها از طریق جستجوی اینترنتی بدست آمد. آنگاه فعالیت بین‌المللی هر یک از شرکت‌های دانش‌بنیان در بخش داروهای گیاهی مورد ارزیابی قرار گرفت که منجر به شناسایی شرکت‌های هدف شد. در ادامه، درخواست برگزاری جلسه با مدیر عامل و کارشناسان خیره فعال در بخش بین‌المللی شرکت‌های مذکور بعمل آمد و با انجام ۱۴ مصاحبه عمیق با متوسط زمانی ۶۰ دقیقه، اشباع نظری حاصل گردید لیکن به منظور اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا ۱۹ مورد ادامه پیدا کرد. در پایان هر مصاحبه، متن مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت و جهت تعیین روایی به مشارکت کنندگان ارجاع و تاییدیه آن‌ها اخذ گردید.

در این پژوهش، داده‌ها با استفاده از تکنیک تحلیلی استراوس و کوربین و رویکرد نظام‌مند تحلیل شده‌اند که نتایج آن در جداول شماره ۴ تا ۸ تحت عناوین مقوله‌های محوری شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه شده است. شرایط علی، عواملی هستند که باعث شکل‌گیری پدیده گردیده و منجر به ایجاد آن می‌شوند. همچنین بستری که پدیده در آن بروز می‌کند شامل یک سری خصوصیات است که بر آن پدیده دلالت دارند، این خصوصیات می‌توانند تسهیل‌کننده، تسریع‌کننده یا محدودکننده بوده که تحت عنوان شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته می‌شوند. منظور از شرایط مداخله‌گر نیز مجموعه عواملی است که در مسیر فرایند اثرگذار بوده و باعث تضعیف و تشدید پدیده می‌شود. در همین راستا، به مجموعه روش‌هایی که برای رویارویی با پدیده به کار گرفته می‌شود و به انجام فرایند آن کمک می‌کند راهبرد می‌گویند. پیامدها نیز نتیجه کنش و واکنش شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد.

#### جدول (۴) - مقوله‌های محوری شرایط علی، منتج از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
منابع	نیروی انسانی ماهر	تسلط به زبان خارجی مدیران و کارشناسان بخش بین‌الملل، تجربه فعالیت بین‌المللی تیم مدیران ارشد، تحصیلات دانشگاهی خارج از کشور تیم مدیران ارشد، میانگین سنی مدیران در زمان شروع کار بین‌المللی، کارکنان تخصصی ماهر در بخش بین‌المللی، داشتن توانمندی فن مذاکره، مهارت‌های مدیر عامل
	دانش / شناخت بازار	دسترسی به دانش، دانش زبان بین‌المللی، اطلاع مناسب از قوانین بین‌المللی، آشنایی کافی از رقبا و مشتریان خارجی، اطلاع کافی از کانال‌های توزیع خارجی، آگاهی مطلوب از بازاریابی خارجی
	شهرت	اهمیت شهرت و اعتبار در شروع بین‌المللی شدن، سهم بازار
شبکه بین‌المللی	روابط پیش‌بینی شده	ایجاد شبکه ارتباطی در خارج از کشور، روابط و شبکه داخلی و خارجی قوی، شبکه حرفه‌ای و روابط خارجی تیم مدیران ارشد، شبکه ارتباط با مشتریان و بازارها
	روابط پیش‌بینی نشده	سایت و شبکه‌های اجتماعی، نمایشگاه‌های بین‌المللی
	نوآوری	تولید مناسب محصولات جدید در سال، تحقیق و توسعه



طراحی الگوی بویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان کوچک و متوسط ... ۹

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
کارآفرینی بین‌المللی	ریسک‌پذیری	تحمل بحران، پذیرش ریسک
	رهبری	تعهد تیم مدیران ارشد به بین‌المللی شدن، حمایت مدیریت عالی، سبک مدیریتی و رهبری خاص تیم مدیران ارشد، فرهنگ صادرات
بازاریابی بین‌المللی	ورود به بازار	ورود به بازار و ایجاد کانال‌های فروش خارجی، دیجیتال مارکتینگ، راه‌اندازی بازارهای خارجی (هزینه‌های بازاریابی)
	انتخاب بازار	بازار فروش خوب، تدارکات خوب در کشور هدف
فرصت	ارزیابی بازار	نیازسنجی بازار، پایش مستمر رقبا
	تشخیص فرصت	فرصت‌های بین‌المللی، محل کارخانه شرکت، سال شروع فعالیت بین‌المللی
	اجرای فرصت	فاصله تاسیس تا ارائه محصول به بازار، تسریع در تصمیم‌گیری

جدول (۵) - مقوله‌های محوری شرایط زمینه‌ای، منتج از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
سازمان	دریافتی کارکنان سازمان	سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پاداش
	روابط غیر رسمی سازمان	فرهنگ سازمانی، روحیه کار تیمی
	ویژگی‌های سازمان	ساختار سازمانی، کنترل و ارزیابی، اندازه سازمان، سازمان متمرکز یا غیر متمرکز (سطح اختیارات)
فناوری	جایگاه فناوری سازمان	سطح فناوری داخلی نسبت به متوسط جهانی، وضعیت انتقال فناوری در این صنعت
	فناوری محصول	پیچیدگی فناوری محصول در سطوح مختلف
دارایی	دارایی مشهود	زمین و ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات
	دارایی نامشهود	ثبت اختراع، برند

جدول (۶) - مقوله‌های محوری شرایط مداخله‌گر، منتج از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
رقبا	مراکز رقابتی	شرکت‌های تولیدی و واسطه‌ای، رقبای داخلی و خارجی
ذی نفعان همسو	شرکای دانشی	دانشگاه‌ها یا موسسات عالی آموزشی، آزمایشگاه‌های تجاری یا موسسات تحقیقاتی خصوصی
	شرکای تجاری	شرکت‌های تولیدی، شرکت‌های بازرگانی، شرکت‌های دولتی و نیمه دولتی، شرکت‌های توزیع کننده همکار
عوامل زیست محیطی	عوامل اجتماعی	نگرش همسو به داروهای گیاهی، آداب و رسوم و سنن، نوع مصرف مردم
	تغییرات اقلیمی	درجه حرارت، رطوبت
	بحران آب	میزان و وضعیت آب در کشور

۱۰ \_\_\_\_\_ مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، سال ششم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲

عوامل دولتی و سیاسی	روابط بین‌المللی کشور، تغییر در دولت و نهادهای دولتی، تحریم‌های تجاری و مالی	سیاست‌گذاری‌های کلان نظام‌ها
زیر ساخت‌های داخلی	زیرساخت‌های دریایی، هوایی و زمینی داخلی، زیر ساخت‌های ارتباطات داخلی	
زیر ساخت‌های خارجی	زیرساخت‌های دریایی، هوایی و زمینی خارجی، زیر ساخت‌های ارتباطات خارجی	
قوانین بین‌المللی	قوانین فعالیت کسب و کار خارجی (فروش، بازاریابی، استانداردهای تولید، سرمایه‌گذاری خارجی و ...)، قانون گذاری در عرصه خارجی و بین‌المللی	
قوانین داخلی	فرایندهای اداری، قوانین حمایتی و تعرفه‌ای دولت، قوانین عمومی کشوری، سادگی فرآیند ثبت دارو و عدم نیاز به مستندات زیاد و سخت گیرانه، استفاده از کمک‌های دولتی	
عوامل اقتصادی	نرخ ارز، وضعیت تورم، تغییر مداوم متغیرهای اقتصادی، وضعیت سیستم بانکی	

جدول (۷) - مقوله محوری راهبرد، منتج از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
راهبردهای کلان شرکت	مشتری مداری	تاکید بر رضایت مشتری، نیاز مشتری، خدمات پس از فروش، ارتباط با مشتری
	تولید مداری	تاکید بر بهره‌وری تولید و عملیات، تولید محصول ارزان و مقرون به صرفه، ارائه فعالانه محصولات بدون توجه به واکنش مشتری، فروش بیشتر در عرصه بین‌الملل
	نوآوری مداری	تاکید بر توسعه محصول جدید، فرایندهای جدید، جستجوی راه‌حل‌های جدید انجام کار، تاکید بر ریسک‌پذیری، تعهد بالای مدیریت به بین‌المللی شدن، ورود به بازار قبل از رقبای، پیشتازی در شناسایی فرصت‌ها، تمایل شرکت به آزمایش و سعی و خطای ایده‌های جدید

جدول (۸) - مقوله محوری پیامدها، منتج از کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
بقاء	رشد و سود	پتانسیل بازارهای خارجی، سود، ظرفیت‌های مازاد، صرفه‌مقیاس، فروش ناکافی در بازار داخلی، بازارهای محلی کوچک، فشار رقابت
	یادگیری	یادگیری از مشتریان، تامین‌کنندگان و رقبای بین‌المللی، اطلاعات بازارهای خارجی و فرصت‌ها

در نهایت و بر اساس عوامل، شرایط و مقوله‌های بدست آمده، فضای حاکم بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان در قالب مدل پارادایمی شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد.



شکل (۱) مدل بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان

### اعتبارسنجی بخش اول پژوهش

استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، برای ارزیابی فرایند پژوهشی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، هفت معیار در نظر گرفته‌اند که پارکر و رافی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) آن‌ها را در چهار معیار تطبیق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل تلفیق کرده‌اند. در این پژوهش برای بررسی روایی و پایایی از معیارهای مذکور استفاده شده است. بدین منظور انتخاب جامعه پژوهش با مشاوره خبرگان صورت گرفته و مشارکت‌کنندگان در هر مرحله از پژوهش، مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، کدگذاری‌ها و مدل نهایی را مورد بازبینی قرار داده‌اند.

### بخش دوم تحقیق: طراحی الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان کوچک و متوسط با استفاده از نقشه شناختی فازی

در بخش دوم مطالعه، ابتدا با استفاده از روش نقشه‌های شناختی فازی به روابط حاکم بر ۱۴ عامل موثر در بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان که از بخش اول مطالعه شناسایی شدند جهت دو حالت قبل و بعد از تحریم‌ها پرداخته می‌شود، آنگاه به کمک مفهوم درجه بین‌المللی شدن، الگوی پویای شرکت‌های دانش بنیان کوچک و متوسط با توجه به مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن ارائه می‌گردد. نقشه شناختی یا همان مدل‌های گرافیکی علت و معلولی توسط رابرت اکسلورد<sup>۳</sup> در دهه ۷۰ میلادی در حوزه علوم سیاسی معرفی گردید. همچنین کاسکو<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۶ برای اولین بار ابزارهای فازی را برای ترسیم این مدل‌ها مورد استفاده قرار داد و مدل‌های نقشه شناختی فازی را معرفی نمود. در این روش برای نمایش روابط علی و معلولی بصورت همزمان از تئوری‌های شبکه عصبی و منطق فازی استفاده می‌شود.

1. Strauss & Corbin  
2. Parker and Rafi

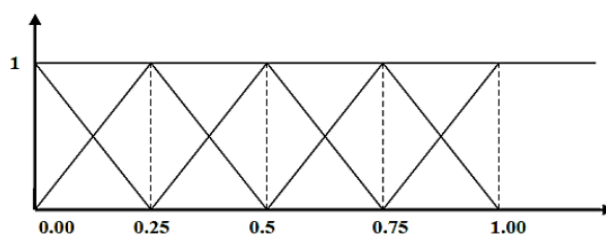
3. Axelrod  
4. Kosko

گره‌ها و کمان بین گره‌ها و علامت روی کمان‌ها اجزای اصلی این نقشه‌ها می‌باشند. در واقع گره‌ها بیانگر مفاهیمی هستند که سیستم را توصیف می‌کنند و کمان‌ها بیانگر روابط علت و معلولی بین مفاهیم و علامت روی کمان‌ها بیانگر نوع علیت بین مفاهیم می‌باشد.

در تحقیق حاضر دو تحلیل با استفاده از روش نقشه شناختی فازی جهت تعیین روابط حاکم بر عوامل موثر بر بین‌المللی شدن مربوط به دو دوره مختلف زمانی انجام گرفته است. هدف از این تحلیل‌ها، تعیین اهمیت و میزان تاثیرپذیری و تاثیرگذاری عوامل موثر بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش‌بنیان مربوط به دوره قبل از تحریم‌ها (نوعاً قبل از سال ۲۰۱۰ میلادی) و پس از اعمال تحریم‌ها (نوعاً بعد از سال ۲۰۱۰ میلادی) می‌باشد. برای این منظور ماتریس اثر عوامل بر اساس ۱۴ عامل اصلی بخش اول تحقیق بصورت یک ماتریس ۱۴ در ۱۴ تشکیل شد. سپس این ماتریس در اختیار ۸ نفر از خبرگان فعال در امور بین‌المللی شرکت‌های دانش‌بنیان قرار گرفت و تاثیر عوامل بر هم با استفاده از منطق فازی مورد ارزیابی قرار گرفت. در این تحقیق برای هر یک از شاخص‌های زبانی رضایت از طیف پنج‌تایی، مجموعه‌های فازی با توابع عضویتی مثلثی (جدول ۹ و شکل ۲) تعریف شده و دلیل این انتخاب، کاربرد گسترده آن در کنترل‌های فازی، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، بازرگانی و امور مالی، همچنین انعطاف‌پذیری مناسب در نمایش گرافیکی و سهولت عملیات با این اعداد بوده است. همچنین میانگین فازی با توجه به رابطه شماره ۱ محاسبه شده و مرحله فازی‌زدایی نیز با استفاده از روش مرکز ثقل انجام گردیده که نتایج آن به عنوان میزان اثر عوامل بر هم در شرایط قبل و بعد از تحریم‌ها در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است. در این جدول، آیتم‌های ۱ تا ۱۴ به ترتیب، منابع، شبکه بین‌المللی، کارآفرینی بین‌المللی، بازاریابی بین‌المللی، فرصت، فناوری، دارایی، سازمان، سیاست‌گذاری‌های کلان نظام‌ها، ذی‌نفعان همسو، رقبا، محیط زیست، استراتژی و بقاء هستند.

جدول (۹) - رابطه متغیرهای زبانی و اعداد فازی

متغیر زبانی	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)
اعداد فازی	(۰,۷۵ ، ۱ ، ۱)	(۰,۵ ، ۰,۷۵ ، ۱)	(۰,۲۵ ، ۰,۵ ، ۰,۷۵)	(۰ ، ۰,۲۵ ، ۰,۵)	(۰ ، ۰ ، ۰,۲۵)



شکل (۲) اعداد فازی مثلثی معادل طیف پنج نقطه‌ای لیکرت (طیف استاندارد)

$$A_{avf} = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^i, a_m^i, a_u^i)}{n} \quad A = (a_l^i, a_m^i, a_u^i) \quad i=1, 2, \dots, n \quad \text{رابطه ۱:}$$

ماتریس‌های بدست آمده از این مرحله، داده‌های تحلیل نقشه شناختی فازی‌اند. تحلیل مذکور در این پژوهش توسط نرم‌افزار FCMapper انجام گردیده و نتایج آن در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است.

این نتایج از آن جهت حایز اهمیت می‌باشد که نشان دهنده میزان اهمیت، اثرگذاری و اثرپذیری عوامل موثر بین‌المللی شدن در دو وضعیت قبل و بعد از تحریم‌ها نسبت به هم می‌باشند و با استفاده از تعریف درجه بین‌المللی شدن بر پایه سه بعد زمان، محدوده و مقیاس می‌توان مقادیر اهمیت، اثرگذاری و اثرپذیری هر یک از عوامل را در فضای بین‌المللی شدن محاسبه نمود. برای این منظور در ابتدا با بهره‌گیری از ابزار منطق فازی و نظر ۸ نفر از خبرگان بخش بین الملل شرکت‌های دانش بنیان، تاثیر ۱۴ عامل موثر در بین‌المللی شدن بر ۳ بعد زمان، محدوده و مقیاس در شرایط قبل و بعد از تحریم‌ها تعیین گردید و با توجه به اهمیت بعد زمان، دو مسیر مهم بین‌المللی شدن سنتی و زود هنگام در طراحی جداول پرسش نامه‌ها مد نظر قرار گرفته شد که نتایج آن در جدول شماره ۱۲ ارائه شده است. سپس از ضرب ضریب نسبی عامل موثر در بین‌المللی شدن (جدول ۱۱) در مجموع ضرایب مقیاس و محدوده مربوط به همان عامل (جدول ۱۲)، ضریب عوامل در فضای بین‌المللی شدن محاسبه شد که ضرایب اهمیت عوامل بدست آمده از این طریق در جدول شماره ۱۳ ارائه گردیده است.

جدول (۱۰) - ماتریس اثر عوامل موثر در بین‌المللی شدن پس از مرحله فازی زدایی به عنوان ورودی تحلیل نقشه شناختی فازی (اعداد بالا مربوط به شرایط قبل از تحریم و اعداد پایین مربوط به شرایط بعد از تحریم است)

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
۱	۰٫۹۵ ۰٫۸۳	۰٫۹۳ ۰٫۶۷	۰٫۹۳ ۰٫۸۲	۰٫۹۵ ۰٫۷۹	۰٫۹۵ ۰٫۹	۰٫۹۳ ۰٫۸۳	۰٫۷۳ ۰٫۶	۰٫۹ ۰٫۸۵	۰٫۱۲ ۰٫۱۴	۰٫۸۴ ۰٫۶۳	۰٫۸۵ ۰٫۵۳	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۹۳ ۰٫۹	۰٫۸۸ ۰٫۸۳
۲	۰٫۸۵ ۰٫۶۳	۰٫۹۳ ۰٫۶	۰٫۸۳ ۰٫۴۷	۰٫۸۳ ۰٫۵۷	۰٫۷۹ ۰٫۵	۰٫۵۳ ۰٫۳۷	۰٫۴ ۰٫۳	۰٫۵۳ ۰٫۴	۰٫۱۲ ۰٫۱۴	۰٫۷۶ ۰٫۴۷	۰٫۶۷ ۰٫۴۳	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۸۳ ۰٫۵۷	۰٫۷۶ ۰٫۶۳
۳	۰٫۷۲ ۰٫۵۷	۰٫۶۳ ۰٫۴۷	۰٫۸۵ ۰٫۷۵	۰٫۷۸ ۰٫۶۳	۰٫۶۷ ۰٫۵۳	۰٫۸۲ ۰٫۷	۰٫۵۳ ۰٫۴۳	۰٫۷ ۰٫۶	۰٫۰۷ ۰٫۰۷	۰٫۷۸ ۰٫۵۷	۰٫۷۳ ۰٫۴۳	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۷۸ ۰٫۶۷	۰٫۷۶ ۰٫۶
۴	۰٫۸۸ ۰٫۷	۰٫۸۸ ۰٫۶۳	۰٫۸۳ ۰٫۶	۰٫۹۳ ۰٫۸۳	۰٫۸۵ ۰٫۷۷	۰٫۷۶ ۰٫۶۳	۰٫۴۷ ۰٫۳۷	۰٫۶۳ ۰٫۵	۰٫۰۷ ۰٫۰۷	۰٫۷۹ ۰٫۶	۰٫۸۵ ۰٫۵	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۸۵ ۰٫۷۹	۰٫۸۲ ۰٫۷۳
۵	۰٫۶ ۰٫۵	۰٫۵ ۰٫۳۷	۰٫۴۳ ۰٫۳۳	۰٫۶۷ ۰٫۶۳	۰٫۱۷ ۰٫۱۷	۰٫۳۷ ۰٫۳۷	۰٫۳۷ ۰٫۳۷	۰٫۴ ۰٫۴	۰٫۱۲ ۰٫۱۲	۰٫۴۷ ۰٫۴	۰٫۴۳ ۰٫۳۷	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۴۳ ۰٫۵۷	۰٫۵۳ ۰٫۶۷
۶	۰٫۸۵ ۰٫۷۸	۰٫۷۶ ۰٫۶۷	۰٫۷۹ ۰٫۷	۰٫۷۸ ۰٫۷	۰٫۶۹ ۰٫۶۳	۰٫۸۲ ۰٫۷۳	۰٫۷۸ ۰٫۷	۰٫۶۷ ۰٫۶۳	۰٫۱۲ ۰٫۱۴	۰٫۷۵ ۰٫۷	۰٫۶۳ ۰٫۶	۰٫۱۴ ۰٫۱۴	۰٫۸۴ ۰٫۷۸	۰٫۷۸ ۰٫۷
۷	۰٫۶۷ ۰٫۵۷	۰٫۴ ۰٫۳	۰٫۶۳ ۰٫۵۷	۰٫۴۷ ۰٫۴	۰٫۵۳ ۰٫۴۷	۰٫۵۷ ۰٫۵	۰٫۳۷ ۰٫۳	۰٫۴ ۰٫۳۷	۰٫۰۷ ۰٫۰۷	۰٫۶۳ ۰٫۵۳	۰٫۴۷ ۰٫۳۳	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۶ ۰٫۵۷	۰٫۵۷ ۰٫۵۳
۸	۰٫۷۳ ۰٫۶۷	۰٫۶ ۰٫۵	۰٫۶۷ ۰٫۶۳	۰٫۶۷ ۰٫۶	۰٫۷ ۰٫۷۳	۰٫۵۷ ۰٫۵۳	۰٫۴۷ ۰٫۴۷	۰٫۷۹ ۰٫۷۳	۰٫۱۴ ۰٫۱۴	۰٫۶۳ ۰٫۵۳	۰٫۶ ۰٫۴۷	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۶۷ ۰٫۶۳	۰٫۶ ۰٫۵۷
۹	۰٫۸۵ ۰٫۷۳	۰٫۹ ۰٫۶۳	۰٫۸۵ ۰٫۷	۰٫۹۵ ۰٫۷۳	۰٫۹۵ ۰٫۸۲	۰٫۷۸ ۰٫۵۷	۰٫۶۳ ۰٫۴۷	۰٫۹ ۰٫۶۷	۰٫۹۵ ۰٫۸۳	۰٫۸۳ ۰٫۶۷	۰٫۸۱ ۰٫۸۲	۰٫۶۷ ۰٫۴۷	۰٫۹ ۰٫۷۳	۰٫۸۸ ۰٫۶۳
۱۰	۰٫۷۹ ۰٫۶۷	۰٫۸۵ ۰٫۷۶	۰٫۸۳ ۰٫۶۷	۰٫۷۹ ۰٫۶	۰٫۶۳ ۰٫۵۳	۰٫۷۶ ۰٫۶۳	۰٫۳۳ ۰٫۳۳	۰٫۵۷ ۰٫۵۳	۰٫۱۴ ۰٫۱۴	۰٫۸۲ ۰٫۷۳	۰٫۸۲ ۰٫۵۳	۰٫۷ ۰٫۷	۰٫۷۶ ۰٫۶۳	۰٫۷۳ ۰٫۶



طراحی الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان کوچک و متوسط ... ۱۵

منابع	۰,۹۳	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۹	۰,۹۳	۰,۹۳	۰,۹۵
شبکه بین‌المللی	۰,۸۲	۰,۹۵	۰,۸۸	۰,۹۵	۰,۵۷	۰,۷	۰,۷	۰,۷۳
کارآفرینی بین‌المللی	۰,۷۹	۰,۸۸	۰,۹	۰,۹۵	۰,۷۳	۰,۷۸	۰,۸۲	۰,۸۸
بازاریابی بین‌المللی	۰,۸۸	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۹	۰,۹۵
فرصت	۰,۶۳	۰,۷۶	۰,۸۲	۰,۸۸	۰,۶	۰,۷	۰,۸۵	۰,۹
فناوری	۰,۷۸	۰,۸۲	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۸۳	۰,۸۸	۰,۸۸	۰,۹
دارایی	۰,۷	۰,۷۶	۰,۵۷	۰,۶۳	۰,۵۷	۰,۶۳	۰,۵	۰,۵۷
سازمان	۰,۴۷	۰,۶۳	۰,۵۷	۰,۶۷	۰,۵۳	۰,۶۷	۰,۶	۰,۷
سیاست‌گذاری کلان	۰,۹	۰,۹۳	۰,۹۵	۰,۹۵	۰,۸۷	۰,۹	۰,۹۳	۰,۹۵
ذی‌نفعان همسو	۰,۷۹	۰,۸۵	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۷۵	۰,۸۲	۰,۸۵	۰,۹
رقبا	-۰,۶۳	-۰,۷	-۰,۷	-۰,۷۷	-۰,۶۷	-۰,۷۹	-۰,۷	-۰,۸۲
محیط زیست	۰,۲۲	-۰,۱۷	۰,۲۲	-۰,۱۷	۰,۲۲	-۰,۱۷	۰,۲۲	-۰,۱۷
استراتژی‌ها	۰,۸۳	۰,۸۸	۰,۷۶	۰,۸۳	۰,۷۳	۰,۸۳	۰,۶۷	۰,۷۸
بقاء	۰,۷۸	۰,۸۲	۰,۸۵	۰,۸۸	۰,۷۳	۰,۷۸	۰,۷۵	۰,۸۴

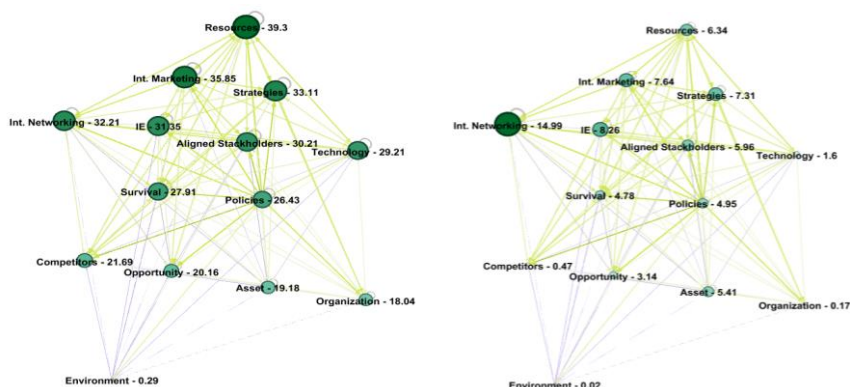
جدول (۱۳) - میزان اهمیت عوامل موثر بر بین‌المللی شدن با در نظر گرفتن تعریف درجه بین‌المللی شدن

مفاهیم	ضریب اهمیت عوامل موثر در بین‌المللی شدن			
	مسیر سنتی، قبل تحریم	مسیر زود هنگام، قبل تحریم	مسیر سنتی، بعد تحریم	مسیر زود هنگام، بعد تحریم
منابع	۳۹,۳	۳۹,۸۲	۳۲,۹۶	۳۳,۸۶
شبکه بین‌المللی	۳۲,۲۱	۳۳,۲۸	۱۷,۲۳	۱۹,۴۹
کارآفرینی بین‌المللی	۳۱,۳۵	۳۴,۸	۲۳,۰۹	۲۵,۷۶
بازاریابی بین‌المللی	۳۵,۸۵	۳۷,۳۲	۲۸,۲	۳۰,۲۵
فرصت	۲۰,۱۶	۲۴,۵	۱۷,۰۲	۲۲,۹۱
فناوری	۳۹,۲۱	۳۱,۵	۲۷,۶۱	۲۸,۸۳
دارایی	۱۹,۱۸	۱۵,۷۸	۱۳,۷۷	۱۲,۲۴
سازمان	۱۸,۰۴	۲۰,۲۳	۱۷,۸۷	۱۹,۳۶
سیاست‌گذاری‌های کلان	۲۶,۴۳	۲۷,۵۲	۲۱,۴۸	۲۲,۸
ذی‌نفعان همسو	۳۰,۲۱	۳۱,۷۴	۲۴,۲۴	۲۷,۰۸
رقبا	-۲۱,۶۹	-۲۳,۸۶	-۲۲,۱۵	-۲۳,۰۴
محیط زیست	۰,۲۹	۰,۲۹	۰,۲۷	۰,۲۷
استراتژی‌ها	۳۳,۱۱	۳۰,۸۴	۲۵,۷۹	۲۴,۱۳
بقاء	۲۷,۹۱	۳۰,۰۹	۲۳,۱۳	۲۴,۴۱

همانگونه که در جدول شماره ۱۳ مشاهده می‌شود، در شرایط قبل از تحریم و در هر دو مسیر سنتی و زود هنگام، عوامل منابع و بازاریابی بین‌المللی از بالاترین اهمیت برخوردارند. این در حالیست که عامل شبکه بین‌المللی در این شرایط و در مسیر سنتی اهمیت بیشتری نسبت به کارآفرینی بین‌المللی نشان داده و این موضوع در مسیر زود هنگام متفاوت می‌باشد و می‌توان دلیل آن را در ریسک‌پذیری بالاتر مسیر زود هنگام

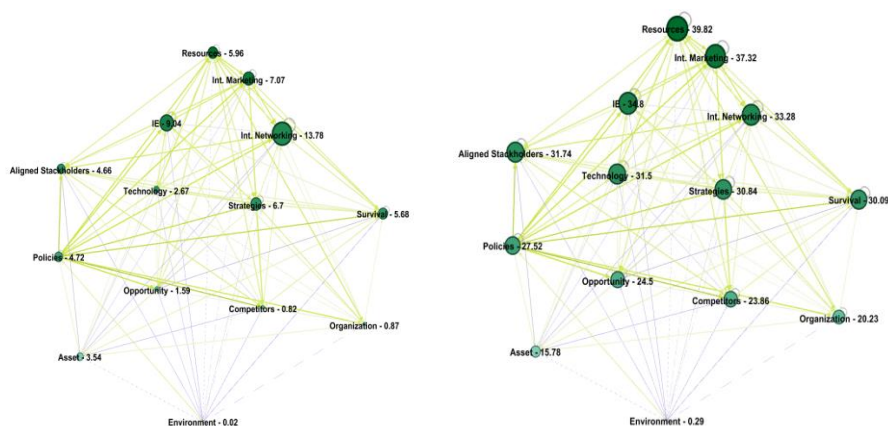
جستجو نمود. همچنین رشد اهمیت عوامل فناوری و ذی‌نفعان همسو در هر دو مسیر شرایط پس از تحریم را می‌توان به بهره‌گیری شرکت‌ها از این عوامل در جهت افزایش قدرت چانه‌زنی آنها در فضای بین‌المللی مرتبط دانست.

در نهایت، الگوی پویای بین‌المللی شدن مدنظر این پژوهش بر اساس اهمیت عوامل موثر به همراه بازه تغییرات آنها در شرایط حدی قبل و بعد از تحریم‌های بین‌المللی جهت دو مسیر بین‌المللی شدن سنتی و زود هنگام پیشنهاد می‌گردد. در این زمینه، شرایط پس از تحریم‌ها که فضای کسب و کارهای بین‌المللی کشور ایران را به شکل حداکثری تحت تاثیر قرار داده به عنوان یکی از حدود الگوی ارائه شده در نظر گرفته شده است و حد دیگر این الگو مربوط به شرایط قبل از تحریم‌هاست که پیش‌بینی می‌شود شرایط عمومی کشور طی سالیان آینده، بین این دو حالت حدی نوسان کند. بدین ترتیب، الگوهای بین‌المللی شدن مطابق شکل ۳ جهت مسیر سنتی و شکل ۴ جهت مسیر زود هنگام در حالت قبل از تحریم به همراه بازه تغییرات ناشی از شرایط تحریمی ارائه شده است. در این خصوص، شکل‌های سمت چپ مربوط به حالت قبل از تحریم‌ها و شکل‌های سمت راست مربوط به میزان تغییر اهمیت عوامل در زمان پس از تحریم‌ها می‌باشد.



شکل (۳) الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان در مسیر بین‌المللی شدن سنتی





شکل (۴) الگوی پویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان در مسیر بین‌المللی شدن زود هنگام

### نتیجه‌گیری

آنچه از مطالعه شرکت‌ها در زمان قبل و بعد از وضع تحریم‌ها مشخص می‌شود آن است که عواملی از قبیل سازمان که شرکت کنترل بیشتری بر آن‌ها دارد در دوران پس از وضع تحریم‌ها و در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن، میزان اثرگذاری نسبتاً مشابه تری نسبت به دوران قبل از تحریم‌ها دارند. از طرف دیگر، عواملی از قبیل شبکه بین‌المللی که شرکت کنترل کمتری بر آن‌ها دارد از جمله عواملی هستند که در دوران پس از وضع تحریم‌ها و در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن از میزان اثرگذاری متفاوت تری نسبت به دوران قبل از تحریم‌ها برخوردارند. به نظر می‌رسد که جهت تقویت توان بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان در زمان قبل از تحریم‌ها، ضمن توجه به عواملی مانند سازمان، بایستی به کمک سایر عوامل به خصوص عامل منابع، سعی در گسترش بیشتر توانمندی‌های بازاریابی، کارآفرینی و شبکه بین‌المللی نمود. از طرف دیگر جهت تقویت توان بین‌المللی شدن شرکت‌ها در زمان پس از تحریم‌ها، ضمن توجه به عواملی مانند شبکه بین‌المللی بایستی به کمک سایر عوامل به خصوص عامل منابع، سعی در تقویت توانمندی فناوری و بهره‌گیری بیشتر از ذی‌نفعان همسو جهت افزایش قدرت چانه زنی بین‌المللی کرد. نکته دیگر آن است که عوامل منابع و بازاریابی بین‌المللی در شرایط و مسیرهای مختلف از میزان اثرگذاری و اثرپذیری بالایی برخوردارند این در حالیست که پایین‌ترین میزان اثرگذاری و اثرپذیری در میان عوامل به محیط زیست و دارایی‌ها مربوط می‌شود که خود نشانگر آن است که فضای موفقیت در بین‌المللی شدن شرکت‌ها نیازمند برخورداری از توانمندی‌های ویژه‌تری است.

موضوع حایز اهمیت دیگر، توجه و رصد رقبا پس از وضع تحریم‌ها در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن است و همانگونه که نشان داده شده، شرکت‌ها در این دوره به شدت از طرف رقبای خود تحت تاثیر قرار می‌گیرند و از توان اثرگذاری کمتری نسبت به آنها برخوردارند. لذا عواملی که تا حدی می‌توانند نقش تعدیل کننده‌ای را در این مسیر ایفا کنند عوامل فناوری، ذی‌نفعان همسو و فرصت‌ها هستند. توان فناوری بالای محصولات می‌تواند باعث افزایش قدرت چانه‌زنی در فضای بین‌المللی شود. همینطور در فضای

بین‌المللی بوجود آمده ناشی از تحریم‌ها، ائتلاف‌ها و تقسیم‌بندی‌های سیاسی بین کشورها می‌تواند منجر به ایجاد فرصت‌هایی بکر و بی‌نظیر شود که تا قبل از آن میسر نبود. از اینرو رصد شرایط بوجود آمده اهمیت بسیار زیادی خواهد داشت.

در این مقاله همچنین الگوهای پویای بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان بر پایه اهمیت عوامل موثر بر بین‌المللی شدن و با در نظر گرفتن شرایط حدی قبل و بعد از تحریم‌ها جهت دو مسیر بین‌المللی شدن سنتی و زودهنگام ارائه شد. در این خصوص همانگونه که نشان داده شده، اثر تحریم‌های بین‌المللی بیشترین کاهش میزان اهمیت را در هر دو مسیر بین‌المللی شدن به ترتیب بر روی عوامل شبکه و کارافرینی و بازاریابی بین‌المللی نشان داده‌اند و عوامل رقبا، فرصت و فناوری نیز به همراه محیط زیست و سازمان، کمترین میزان کاهش اهمیت را داشته‌اند. جهت دلایل این موارد می‌توان به این موضوع اشاره کرد که عامل رقبا از اثرگذاری بیشتر و اثرپذیری کمتری بر سایر عوامل در دوران پس از تحریم‌ها نسبت به قبل برخوردار بوده و عامل فرصت نیز با توجه به برخی شرایط انحصاری ناشی از ائتلاف‌های بین‌المللی با کاهش قابل توجه میزان اهمیت مواجه نگردیده است. از طرفی عامل فناوری به عنوان یکی از مهمترین اهرم‌های چانه‌زنی شرکت‌های دانش بنیان در فضای بین‌المللی کماکان نقش با اهمیت خود را حفظ می‌کند. لیکن عوامل شبکه و کارافرینی و بازاریابی بین‌المللی علی‌رغم آنکه در شرایط پس از تحریم‌ها هنوز هم از اهمیت به سزایی برخوردارند، از آنجا که مستقیماً تحت تاثیر تحریم‌ها قرار می‌گیرند به میزان قابل توجهی از میزان اهمیت آنها کاسته می‌شود. نکته جالب توجه دیگر، جایگاه عوامل منابع و ذی‌نفعان همسو در میان سایر عوامل از نظر میزان تغییر اهمیت در دو زمان قبل و بعد از تحریم‌ها در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن است که رتبه‌ای نسبتاً در میانه سایر عوامل دارند. از اینرو توجه به این دو عامل که اثرگذاری و اثرپذیری بالایی در میان سایر عوامل داشته و میزان اهمیت آنها پس از تحریم‌ها به شکل متوسطی تحت تاثیر قرار می‌گیرد می‌تواند در دوران پس از تحریم‌ها به میزان قابل توجهی در بین‌المللی شدن شرکت‌ها تاثیرگذار باشد. در این خصوص، جذب و استفاده از نیروی انسانی ماهر، کسب و استفاده از دانش و شناخت بازار و شهرت و سهم بازار بیشتر شرکت تحت عنوان عامل منبع و شرکای دانشی و تجاری به همراه عوامل اجتماعی تحت عنوان ذی‌نفعان همسو از جمله مواردی محسوب می‌شوند که در شرایط پس از تحریم‌ها بایستی مورد توجه و رصد دقیق قرار گیرند.

نکته قابل تامل و مهم دیگر، مقایسه اهمیت عوامل در مسیرهای مختلف بین‌المللی شدن است. همانگونه که مشاهده می‌شود، به غیر از عامل محیط زیست که جهت هر دو مسیر سنتی و زودهنگام از اهمیت یکسانی برخوردار است، تنها میزان اهمیت دو عامل دارایی و استراتژی در مسیر سنتی نسبت به مسیر زودهنگام بیشتر بوده و میزان اهمیت ۱۱ عامل مد نظر دیگر در مسیر زودهنگام سطح بالاتری را نسبت به مسیر سنتی نشان داده است که خود گویای شرایط پیچیده‌تر شرکت‌ها جهت بین‌المللی شدن در مسیر زودهنگام است.

در پایان از آنجایی که بین‌المللی شدن شرکت‌ها بنابر الگوهای پیشنهادی، فرایندی پویا به همراه بازخورد عوامل متعدد در نظر گرفته شده، نمی‌توان بین‌المللی شدن را بر مبنای حذف عوامل کم اهمیت‌تر و تقویت عوامل پر اهمیت‌تر بنا نمود. لذا در این الگوها بنا بر شرایط حدی، ضمن ارائه میزان اهمیت عوامل

در شرایط قبل از تحریم‌ها، بازه تغییرات اهمیت عوامل پس از تحریم‌ها نیز ارائه گردیده که بتوان با استفاده از آنها به عنوان خطوط راهنما، شمایی از فضای حاکم بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان در نظر گرفت.

### پیشنهاد‌های پژوهشی و محدودیت‌های این پژوهش

همانگونه که ذکر شد ادبیات موضوع در زمینه اثرات تحریم‌ها بر بین‌المللی شدن شرکت‌های دانش بنیان نوپاست و به نظر می‌رسد که با گسترش تحریم‌ها در فضای بین‌المللی نیاز به مطالعات بیشتری در این زمینه باشد. این پژوهش با محدودیت تعداد شرکت‌های مورد مطالعه و زمینه خاص داروهای گیاهی همراه بوده است لذا با گسترش موضوع مطالعه می‌توان به اطلاعات جامع‌تری دست یافت. همچنین توجه به توسعه تحریم‌های بین‌المللی به کشورهای دیگر، موضوعاتی از قبیل تأثیرات فرامنطقه‌ای تحریم‌ها و شکل‌گیری اتحادهای جدید بین‌المللی از جمله مواردی هستند که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مد نظر قرار گیرد.

### منابع

اسکینی، ربیعا و باقرآبادی، فرامرز. (۱۳۹۰). تعهدات اساسی فرانچایز گیرنده در قراردادهای بین‌المللی فرانچایز. *مطالعات حقوق خصوصی (حقوق)*، ۴۱(۳)، ۱-۲۰.

اصغریان، احسان و حسینی، مجتبی. (۱۳۹۵). تأثیر توانمندی جذب، سرمایه اجتماعی و توانمندی مدیریتی بر عملکرد کسب و کارهای فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست فود در ایران)، *توسعه کارآفرینی*، ۹(۴)، ۶۱۳-۶۳۲.

السان، مصطفی؛ ادریس، خلود و فتح، محمدرضا. (۱۴۰۱). مفهوم و پیشینه قرارداد فرانچایز و مقایسه آن با نمایندگی تجاری. *حقوق تطبیقی*.

خانلری، امیر؛ معصومی خلجی، حمیدرضا و بخشی خانشیر، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر شایستگی درک شدهی فرانچایز و به اشتراک‌گذاری اطلاعات مربوط به برند بر وفاداری مشتری با نقش میانجی وابستگی عاطفی به برند و ارزش برند در شرکت فرش پارس، *چهارمین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی و مدیریت*، تهران.

صنوبر، ناصر؛ حسینی، سیدصمد و محمدزاده، علی. (۱۳۹۷). تأثیر کیفیت روابط بر ارزش ویژه برند در همکاری‌های مبتنی بر فرانچایز. *مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی*، ۱(۳)، ۷۹-۱۰۱.

محمد زاده، علی و صنوبر، ناصر. (۱۳۹۵). اهمیت و نقش فرانچایز (امتیاز) در توسعه کسب و کار، *چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری*، تبریز.

میرزایی، داوود؛ امرایی، ساسان و نظری، نبی. (۱۴۰۰). رابطه فرهنگ سازمانی و کارآفرینی، *مطالعات فرهنگی پلیس*، ۸(۴) ۱۳-۲۱.

نورنژاد، زینب و مراد زاده، سما. (۱۴۰۰). مزایا و معایب فرانچایز در کارآفرینی، *همایش رویکردهای نوین مدیریت در مطالعات میان رشته‌ای*، دوره ۱.

- Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., & Abd Hamid, H. (2022). A Preliminary Study: Exploring Franchising Growth Factors of Franchisor and Franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138.
- Alon, I., Apriliyanti, I. D., & Parodi, M. C. H. (2020). A systematic review of international franchising. *Multinational Business Review*.
- Barthélemy, J., (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 93–103.
- Bradach, J.L., (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2), 276–303.
- Carney, M., Gedajlovic, E., (1991). Vertical integration in franchise systems: agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12 (8), 607–629.
- Combs, J.G., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Short, J.C., (2011). Antecedents and consequences of franchising: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37 (1), 99–126.
- Corrinne Mei Jyin Lee, Norbani Che-Ha and Sharifah Faridah Syed Alwi, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.048>.
- Denton, N., Dennis, N. (2000). Airline franchising in Europe: benefits and disbenefits to airlines and consumers. *Journal of Air Transport Management*, Volume 6, Issue 4, Pages 179-190.
- El Akremi, A., Mignonac, K., Perrigot, R., (2011). Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal*, 32 (9), 930–948.
- Gillis, W.E. Combsb, J.G. Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35, 105899.
- Grewal, ManagementDhruv & Roggeveen, Anne L. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, 96 (1, 2020) 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002> 0022-4359/© 2020 Published by Elsevier Inc. on behalf of New York University.
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Fernández, A. I. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 169, 120838.
- Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of cleaner production*, 193, 759-770.

- Haucap, J., Wey, C., Barmbold, J. (2014). Location costs, product quality and implicit franchise contracts. *Journal of International Economics*, Volume 52, Issue 1, Pages 69-87.
- Iddy, J. J., & Alon, I. (2019). Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*.
- Kale, P., Dyer, J.H., Singh, H., (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strateg. Manag. J.* 23 (8), 747-767.
- Kidwell, R.E., Nygaard, A., Silkoset, R., (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *J. Bus. Ventur.* 22 (4), 522-544.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447.
- Lafontaine, F., Shaw, K.L., (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *RAND J. Econ.* 36 (1), 131-150.
- Madanoglu, M., Lee, K., Castrogiovanni, G.J., (2011). Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants. *J. Retail.* 87 (3), 406-417.
- Michael, S.C., (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *J. Econ. Behav. Organ.* 43 (3), 295-318.
- Norton, S.W., (1988). Franchising, brand name capital, and the entrepreneurial capacity problem. *Strateg. Manag. J.* 9 (Special Issue), 105-114.
- Orgonáš, J. *The Macro-and Microeconomic Dimensions of Franchising (Theoretical Approach)*.
- Ritter, T., Geersbro, J., (2018). Multi Dexterity in customer relationship management: anagerial. Implications and a Research Agenda. *Industrial Marketing Management*, 69, 74-79.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Schilke, O., Goerzen, A., (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*. 36 (5), 1192-1219.
- Schreiner, M., Kale, P., Corsten, D., (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*. 30(13), 1395-1419.
- Shane, S.A., (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academic Management Journal*. 39 (1), 216-234.
- Sun, K-A, Lee, S. (2018). Effects of franchising on industry competition: The moderating role of the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 68, 80-88.

- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising. *International Business Review*, Volume 9, Issue 4, Pages 497-521.
- Thompson, R.S., (1994). The franchise life cycle and the Penrose effect. *J. Econ. Behav. Organ.* 24 (2), 207–218.
- Tougher, S., Dutt, V., Pereira, S., Et al. (2018). Effect of a multifaceted social franchising model on quality and coverage of maternal, newborn, and reproductive health-care services in Uttar Pradesh, India: a quasi-experimental study. *The Lancet Glob Health*, 6(2), 211-221.