

## بررسی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی فرانچایزرها

کمال سخدری<sup>1\*</sup>، بابک ضیاء<sup>2</sup>، فاطمه جوهریان زاده<sup>3</sup>

1. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

2. استادیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

3. کارشناس ارشد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 94/06/23

تاریخ پذیرش: 94/12/25

### چکیده

یکی از چالش‌های اساسی که کسب و کارهای فرنچایز با آن مواجه‌اند، ایجاد تعادل میان دو فعالیت متضاد استانداردسازی (محصولات و خدمات) و تطابق (با خواسته‌های محلی یا بازار) است. در ادبیات سازمانی، ایجاد تعادل میان فعالیت‌های متضاد، دوسوتوانی سازمانی نام گرفته است، درحالی‌که ادبیات فرنچایز فهم اندکی در زمینه دوسوتوانی فرنچایزها ارائه کرده است. پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی فرانچایزرها (امتیازدهندگان) و تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد آنها می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است. داده‌ها براساس پرسشنامه از 63 فرانچایزر جمع‌آوری شده است که با استفاده از نرم‌افزار Smartpls2 و آزمون تحلیل مسیر تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد شکل جمعی، قابلیت مدیریت شبکه به صورت پرتفولیو، گرایش راهبردی رشد و تنوع بازارها بر دوسوتوانی سازمانی فرانچایزرها تأثیر مثبت دارد. برخلاف انتظار، انعطاف‌پذیری قراردادها اثر معناداری بر دوسوتوانی ندارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد شرکت‌ها با قابلیت دوسوتوانی دارای عملکرد بالاتری هستند.

**واژه‌های کلیدی:** استانداردسازی، دوسوتوانی سازمانی، عملکرد، فرنچایز، منطبق‌سازی.

### مقدمه

یکی از چالش‌هایی که کارآفرینان کسب و کارهای فرنچایز (فرانچایزرها<sup>1</sup> یا امتیازدهندگان) با آن روبه‌رو هستند، لزوم برقراری تعادل میان استانداردسازی و تطابق است. استانداردسازی پایه و اساس فرنچایزینگ است (Cox and Mason, 2007)، زیرا از نام تجاری و تصویر عمومی برند محافظت می‌کند (Stanworth, 1991) و از طریق ثبات، کنترل کیفیت و به حداقل رساندن هزینه‌ها سیستم را منتفع می‌سازد (Kaufmann and Eroglu, 1998). با وجود این، انعطاف‌پذیری و تطابق با خواسته‌ها و ترجیحات محلی فرصت‌هایی را برای نوآوری و مزیت رقابتی برای فرانچایزرها ایجاد می‌کند (Falbe, Dandridge, and Kumar, 1998; Pizanti and Lerner, 2003). بنابراین، یکی از دشوارترین چالش‌های مدیریتی که امتیازدهندگان با آن مواجه‌اند، برقراری سطح مطلوبی از یکپارچگی<sup>2</sup> در سیستم به منظور کسب صرفه‌جویی مقیاس و همزمان اجتناب از ریسک عدم تطبیق با بازارهای محلی است. توانمندی در مدیریت و تعادل بین این دو راهبرد، منشأ رشد و مزیت رقابتی است (Combs et al., 2011).

توانایی سازمان در استفاده از مزایای دو رفتار متضاد در ادبیات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی دوسوتوانی<sup>3</sup> سازمانی نام دارد (Tushman and O'Reilly, 1996; Hill and Brikshaw, 2014). در این ادبیات، انجام‌دادن همزمان فعالیت‌های متعارض مانند اکتشاف و بهره‌برداری (March, 1991)، نوآوری و فعالیت‌های جاری (Burgers and Covin, 2014)، کشف و خلق (Alvarez and Barney, 2013)، راهبردهای بازارمحور در مقابل ارتباطی (Peng, 2003) بررسی شده است، اما در ادبیات فرنچایز با وجود اشارات ضمنی (Comb et al., 2011; Cox and Mason, 2007)، پژوهش تجربی در زمینه تئوری‌سازی و بررسی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی فرانچایزرها کمتر بوده است. در نتیجه، بررسی اینکه چه عواملی بر دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های فرنچایز (ایجاد همزمان استانداردسازی و تطابق محلی) مؤثر است و همچنین اینکه از اساس دوسوتوانی بر عملکرد فرانچایزرها تأثیر مثبت دارد یا خیر، بسیار ارزشمند و الهام‌بخش است. پاسخ به این پرسش‌ها بینش‌های ارزشمندی را برای محققان و مدیران در راستای چگونگی

---

1. Franchisor

2. Uniformity

3. ambidexterity

استفاده از پتانسیل هر دو رویکرد استانداردسازی و تطابق محلی فراهم می‌کند، به‌ویژه در کشور ما روند رشد شرکت‌های فرنجایز به‌عنوان مدل کسب‌وکار و راهبرد رشد بیش از پیش مشاهده می‌شود. در ادامه، پس از مرور ادبیات، مدل مفهومی و فرضیات ارائه می‌شود و سپس دربارهٔ نحوهٔ تست مدل و یافته بحث می‌شود.

### مروری بر ادبیات و پیشینهٔ تحقیق

فرنجایزینگ بر پایهٔ اصل «تکرار کردن» موفقیت آزمون‌شده قرار دارد (Roh, 2002). فرنجایزینگ موافقت‌نامه‌ای قانونی است که فرد براساس آن حق فروش محصولات یا خدمات یک شرکت را در منطقه‌ای خاص به‌دست می‌آورد (Green, 2007: 83). یکی از دشوارترین مسائل مدیریتی برای امتیازدهندگان، انجام‌دادن همزمان استانداردسازی برای سیستم به‌منظور به دست آوردن صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و اجتناب از ریسک‌های ناشی از تطابق‌نداشتن با خواسته‌ها و نیازهای بازارهای محلی است. در ادبیات بازاریابی بین‌المللی، در زمینهٔ تمایل به استفاده از راهبرد استانداردسازی در برابر تمایل به تطبیق با بازارهای محلی به‌صورت گسترده بحث شده است (Ghoshal, 1987; Wills et al., 1991). یکی از چالش‌های سازمان‌ها این است که با توجه به شرایط، کدام‌یک از راهبردها انتخاب شود (Terpstra and Sarathy, 2000).

گیسون و بیرکینشاو (2004) دوستوانی سازمانی را توانایی سازمانی در کارایی و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. درحقیقت، دوستوانی بیشتر در توصیف توانایی سازمان در انجام‌دادن اعمال متفاوت همزمان مانند بهره‌برداری و کاوش، کارایی و انعطاف‌پذیری و یکپارچگی و تطبیق استفاده شده است. دو رویکرد دربارهٔ دوستوانی سازمانی در این ادبیات وجود دارد. رویکرد اول انجام‌دادن فعالیت متعارض (مانند اکتشاف و بهره‌برداری) را دو عمل متعارض<sup>1</sup> می‌داند که موجب می‌شود شرکت‌ها یکی از آن‌ها را انتخاب کنند (Gupta et al., 2006). رویکرد دوم در ادبیات غالب است و بیان می‌کند اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت متفاوت و متمایزند که همزمان با راهبردهای متفاوتی مانند جدایی

ساختاری (Burgers and Covin, 2014)، دوسوتوانی زمینه‌ای (Birkinshaw, 2014) (Hill and) و متوالی (O'Reilly and Tushman, 2013) صورت می‌گیرند. مطالعات گذشته در این حوزه در ادبیات مدیریت راهبردی و کارآفرینی عوامل ساختار سازمانی،<sup>1</sup> زمینه‌های رفتاری<sup>2</sup> و فرایندهای رهبری<sup>3</sup> و تیم مدیران ارشد را عوامل تسهیلگر دوسوتوانی معرفی کرده‌اند (برای مرور کامل ادبیات به ریسچ و برکینشاو (2008) مراجعه شود). بحث اصلی این جریان، نحوه انجام دادن همزمان فعالیت‌های اکتشاف (کسب دانش و توانمندی جدید) و بهره‌برداری (استفاده بهینه از منابع و توانمندی‌های موجود) است.

در ادبیات فرنچایز، به‌طور ضمنی به لزوم برقراری تعادل میان استانداردسازی و تطبیق در کسب و کارهای فرنچایز اشاره شده است. به عقیده کافمن و اوروگلو (1999) فرنچایزر باید بتواند میان صرفه‌جویی در مقیاس بزرگ حاصل از استانداردسازی و صرفه‌جویی در مقیاس کوچک حاصل از تطابق با بازار محلی تعادل برقرار سازد. کنگ (2014) نیز لزوم انجام دادن هر دو سازوکارهای تمایز و یکپارچگی با هم را بیان می‌کند. در ادبیات فرنچایز، درباره انجام دادن همزمان فعالیت‌های استانداردسازی و تطبیق اشاره‌هایی شده است و هنوز بینش اندکی در مورد چگونگی دوسوتوانی فرنچایزرها و بهره‌مندی آن‌ها از مزایای همزمان استانداردسازی و تطابق وجود دارد.

### عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی فرنچایزرها

با مرور مطالعات پیشین مشخص شد عوامل زیر بر دوسوتوانی سازمانی فرنچایزرها تأثیر گذارند. این عوامل در ادامه شرح می‌شوند:

### شکل جمعی

شکل جمعی<sup>4</sup> عبارت است از استفاده همزمان از ساختارهای مختلف برای اداره کسب و کار<sup>5</sup>

1. Organizational structure
2. Behavioral contexts
3. Leadership processes
4. Plural form
5. Governance structure

(Duijvis et al., 2013). در کسب و کارهای فرنجایز، شکل جمعی عبارت است از به کارگیری همزمان امتیازگیرندگان و واحدهای تحت مالکیت (Duijvis et al., 2013). از نظر کامب و همکاران (2011) زمانی که شرکت‌ها از شکل جمعی استفاده می‌کنند، می‌توانند واحدهای استناداردهنده را به امتیازگیرندگان واگذار کنند و برای کاهش هزینه‌های نمایندگی واحدهایی تحت تملک خود برای تطابق محلی ایجاد کنند. در نتیجه، استفاده از هر دو نوع احتمال دوسوتوانی را در فرانچایزرها افزایش می‌دهد. مطالعات دوسوتوانی سازمانی نیز نشان می‌دهد جداسازی ساختاری واحدهای اکتشاف به آزادی عمل بیشتری برای آزمون و خطا و انجام دادن فعالیت‌های نوآوری و تمایزسازی نیاز دارند؛ بنابراین، احتمال هزینه نمایندگی و رفتار فرصت طلبانه این واحدها را به دلیل ماهیت این فعالیت‌ها و لزوم کاهش کنترل‌ها و استناداردهسازی افزایش می‌دهد (Hill and Brikshaw, 2014). براین اساس، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه اول: شکل جمعی بر دوسوتوانی سازمانی اثر مثبت دارد.

### قابلیت مدیریت شبکه‌سازی و مدیریت پرتفولیو

قابلیت مدیریت پورتفولیوی شبکه عبارت است از توانمندی سازمان در ایجاد، توسعه و مدیریت مجموعه‌ای از ارتباطات سازمانی با شرکا یا در اینجا شعبات (Sarkar et al., 2009). سارکار و همکاران (2009) سه فرایند سازمانی را شناسایی کرده‌اند که به قابلیت مدیریت پرتفولیو منجر می‌شود: 1. پیش‌فعالی<sup>1</sup> که عبارت است از توانایی سازمان برای یافتن شرکای خوب قبل از دیگران؛ 2. مهارت ارتباطی<sup>2</sup> یعنی توانایی سازمان برای ایجاد رابطه دوطرفه مبتنی بر اعتماد و تعهد متقابل با شرکای کسب و کار؛ 3. هماهنگی پرتفولیو<sup>3</sup> یعنی پرداختن سازمان به فعالیت‌های یکپارچه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌ها در کل شعبات. مهارت‌های ارتباطی و پیش‌فعالی موجب می‌شود سازمان با انتخاب شرکای مناسب و ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد به آن‌ها، از دانش محلی برای کشف فرصت‌های تطابق استفاده کند. ادبیات فرنجایز بر اهمیت اعتماد و تعهد میان

---

1. Partnering Proactiveness

2. Relational

3. Portfolio Coordination

فرانچایزرها و امتیازگیرندگان برای تسهیل جریان اطلاعات و دانش بین آنها تأکید می‌کند (Griessmair et al., 2014). به‌علاوه، مدیریت کل شعب به‌عنوان پورتفولیو به فرانچایزر کمک می‌کند خلأهای محصولاتی و خدماتی را شناسایی کند و آن را در قالب شعب جدید ارائه دهد. در نتیجه، قابلیت شبکه‌سازی و مدیریت ارتباطات امکان رسیدن به دوسوتوانی را افزایش می‌دهد. فرضیه دوم: قابلیت شبکه‌سازی و مدیریت پورتفولیو بر دوسوتوانی سازمانی اثر مثبت دارد.

### گرایش رشد

گرایش رشد شامل تمایل سازمان برای رشد سریع و زیاد است (Wiklund et al., 2003). فرانچایزینگ راهبرد رشد شرکت‌ها محسوب می‌شود (Gillis and Castrogiovanni, 2012) و استفاده از بسیاری از فرصت‌های رشد مستلزم تطابق با نیازهای محلی و توجه به ترجیحات گروه‌ها و گوشه‌های بازار است؛ بنابراین، شرکت‌هایی که گرایش رشد بیشتری دارند، باید دوسوتوانی بیشتری داشته باشند تا به هدف رشد سریع و زیاد خود دست یابند. در واقع، شرکت‌ها با گرایش بالا احتمال بیشتری دارند تا با ترکیب فعالیت‌های استانداردسازی از مزایای هر دو رویکرد برای رشد سازمانی استفاده کنند. پژوهش‌های مدیریت راهبردی نیز نشان می‌دهد دوسوتوانی به‌عنوان ابزاری مهم برای رسیدن به رشد سازمانی، از طریق ترکیب فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری استفاده شده است (O'Reilly and Tushman, 2013). در نتیجه، می‌توان فرضیه زیر را پیشنهاد کرد:

فرضیه سوم: گرایش رشد بر دوسوتوانی سازمانی اثر مثبت دارد.

### تنوع بازارها

تنوع بازارها به تعداد مناطق جغرافیایی اشاره دارد؛ یعنی بازارهای داخلی (استان‌ها و مناطق مختلف) و خارجی‌ای که فرانچایزرها هدف قرار می‌دهند. هرچه شرکت‌ها وارد بازارهای بیشتری شوند، امکان مواجهه با مشتریانی با سلیق و ترجیحات متفاوت افزایش می‌یابد. در نتیجه، لزوم و احتمال استفاده از هر دو شکل استانداردسازی و تطابق در شرکت‌هایی که به بازارهای بیشتر و متنوع‌تری وارد شده‌اند، بالاتر است. در ادبیات بازاریابی و کارآفرینی بین‌الملل نیز درباره

راهبردهای شرکت‌ها برای استفاده از مزایای تطابق و استانداردسازی بحث شده است (Peng, 2009). افزایش میزان تنوع بازارهای فعالیت یک شرکت موجب افزایش احتمال تنوع خواسته‌ها و سلاقی آن‌ها می‌شود؛ بنابراین، لزوم تطابق محلی با تنوع‌سازی بازارها افزایش می‌یابد. در این شرایط، شرکت‌ها علاوه بر حفظ استانداردسازی که مشخصه اصلی فعالیت‌های فرنجایز است (Kaufmann and Eroglu, 1999)، می‌توانند از طریق دوسوتوانی زمینه پاسخ به نیازها و خواسته‌های متنوع گروه‌های خاص مشتریان را فراهم آورند. در نتیجه، انتظار می‌رود تنوع‌سازی بازارها بر دوسوتوانی سازمان‌ها اثر مثبتی بگذارد.

فرضیه چهارم: تنوع بازارها بر دوسوتوانی سازمانی اثر مثبت دارد.

### میزان انعطاف‌پذیری قرارداد

انعطاف‌پذیری قرارداد به درجه و قابلیت تغییرپذیری مفاد قرارداد اشاره دارد (Lusch and Brown, 1996). هرچه شرکت‌های امتیازگیرنده انعطاف‌پذیری بیشتری در پاسخ به تغییرات داشته باشند و امکان اتخاذ تصمیمات جدید و ایده‌ای نو در هنگام ظهور شرایط غیرقابل پیش‌بینی داشته باشند و به قوانین و دستورالعمل‌های تدوین‌شده قبلی محدود نشوند، احتمال استفاده از هر دو مزایای استانداردسازی و تطابق برای شرکت فراهم می‌شود (Boulay, 2010). در واقع، انعطاف‌پذیری قراردادهای آزادی عمل بیشتری به امتیازگیرندگان می‌دهد تا در صورت شناسایی فرصت‌های ارائه محصولات و خدمات جدید، تعدیلات لازم را برای تطابق محلی فراهم آورند. شرکت‌هایی که بر قراردادهای رسمی و غیرمنعطف تأکید دارند، فرصت‌های تطابق و سازگاری با نیازهای مشتریان و بخش‌های خاص بازار را از خود دور می‌کنند. در نتیجه، انتظار می‌رود فرنجایزرها که از قراردادهای منعطف‌تری استفاده می‌کنند، دوسوتوانی بیشتری از طریق ترکیب همزمان استانداردسازی و تطابق داشته باشند.

فرضیه پنجم: انعطاف‌پذیری قرارداد بر دوسوتوانی سازمانی اثر مثبت دارد.

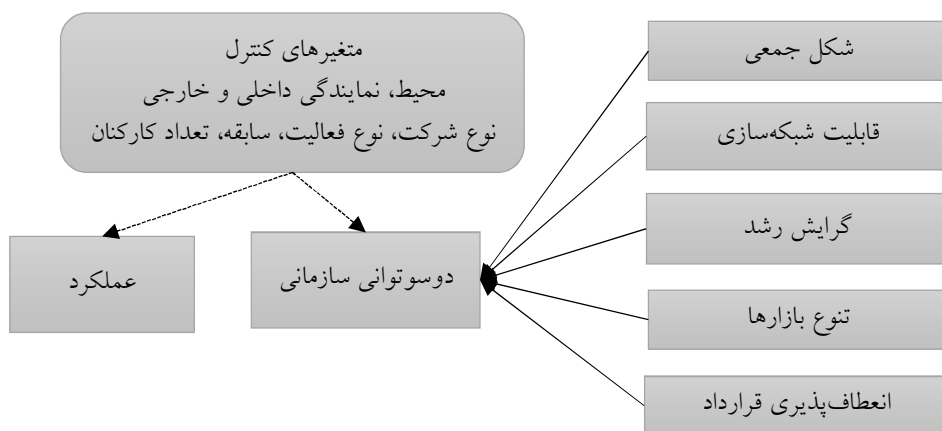
### دوسوتوانی و عملکرد

از آنجا که شرکت‌های دوسوتوان می‌توانند هم از مزایای استانداردسازی و هم از تطابق محلی استفاده کنند، پیش‌بینی می‌شود شرکت‌های دوسوتوان عملکرد بهتری نسبت به سایر شرکت‌ها

داشته باشند. ادبیات دوسوتوانی در مطالعات راهبردی و کارآفرینی نیز نشان می‌دهد شرکت‌های دوسوتوان عملکرد بهتری دارند (Gibson and Birkinshaw, 2004)، اما تعداد پژوهش‌های تجربی در زمینه فرنیچایزینگ و تطابق استانداردسازی و تطابق کم بوده است. فرضیه ششم: دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد نسبی شرکت اثر مثبت دارد.

### چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به بحث‌های صورت گرفته، چارچوب مفهومی پژوهش فرضیات به شرح زیر بیان می‌شود:



نمودار 1. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است و از نظر رویکرد کمی است. در این تحقیق، ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که از ادبیات پژوهش استخراج شد و از طریق مصاحبه با خبرگان اصلاح و تعدیل شد. جامعه آماری فرانچایزهای کسب و کارهای فرنیچایز ایرانی بوده است. حجم جامعه براساس آمارهای کنفرانس بین‌المللی فرنیچایز<sup>1</sup> و مرکز مطالعات ماد،<sup>2</sup> 100 فرانچایزر است که در صنایع مختلف

1. F & B Franchising Conference and Expo

2. Maad Retailing Studies Center(MRSC)



اعم از مواد غذایی و فست فود، خرده‌فروشی و آموزش حضور دارند. پرسشنامه به همه شرکت‌های فعال و قابل تماس ارسال شد و در نهایت 63 پرسشنامه کامل و قابل استفاده دریافت شد. پاسخ‌دهندگان مدیران و افراد مطلع در شرکت‌های فرانچایزر یا امتیازدهنده بودند.

### سنجش متغیرها

متغیرهای موجود در مدل به شرح زیر سنجش شدند:

شکل جمعی عبارت است از به کارگیری همزمان امتیازگیرندگان و واحدهای تحت مالکیت (Duijvis et al., 2013) که در این پژوهش براساس سنجۀ پریگوت و همکاران (2009) سنجیده شده است. گرایش رشد شامل تمایل سازمان به رشد سریع و زیاد است که براساس سنجۀ ویکلاند و همکاران (2003) سنجیده شده است. منظور از تنوع بازارها در این تحقیق، تنوع بازارها متناظر با منطقه جغرافیایی، یعنی بازارهای داخلی (استان‌ها و مناطق مختلف) و خارجی است. تنوع بازارها براساس تعداد بازارهای داخلی و بین‌المللی محل فعالیت شرکت‌ها سنجیده شده و در شش دسته طبقه‌بندی شده است. در این تحقیق، منظور از انعطاف‌پذیری قرارداد درجه و قابلیت تغییرپذیری مفاد قرارداد است. میزان انعطاف‌پذیری قرارداد برحسب درجه سختی، نرمی و انعطاف و دقت و صراحت و مواد از پیش تعیین‌شده محتویات قرارداد برای هر طرف درگیر در قرارداد سنجیده می‌شود که در این زمینه از سنجۀ بولای (2010) استفاده شده است. دوسوتوانی سازمانی بیانگر توانایی سازمان برای ایجاد تعادل بین دو فعالیت متضاد استانداردسازی و تطابق است که هر کدام براساس چهار آیتیم پتل و همکاران (2013) و یو و همکاران (2013) سنجیده شده است. با پیروی از ادبیات پژوهش، مجموع نمرات این دوسنجه به‌عنوان نمره دوسوتوانی لحاظ شده است. در نهایت، عملکرد نسبی برحسب عملکرد فرانچایزر نسبت به رقبا براساس میزان سرمایه‌گذاری، سود خالص، توسعه فروش، جذب مشتریان جدید و رشد سهم بازار نسبت به سایر رقبا در صنعت سنجیده شده است (Burgers et al., 2009). همچنین، برای کنترل آثار متغیرهای خارج از مدل، نوع صنعت (فعالیت)، نوع شرکت، اندازه (تعداد کارکنان)، سن (سابقه فعالیت)، نمایندگی‌های داخلی یا خارجی و پویایی محیط - براساس

شاخص برگرز و کوین (2014) - به عنوان متغیر کنترل وارد مدل شدند. برای سنجش پایایی از ضرایب پایایی ترکیبی (بزرگتر از 0/7) و آلفای کرونباخ (بزرگتر از 0/7) استفاده شد که با توجه به مناسب بودن این ضرایب، می توان گفت پرسشنامه پژوهش پایاست. برای تعیین روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد. در صورتی که ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از 0/6 باشد، حداقل میزان قابل قبول برای میانگین واریانس استخراج شده 0/4 است (Fornell and Larckel, 1981). جدول 1 میزان ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ را نشان می دهد. برای سنجش روایی واگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده می شود. براساس نتایج جدول 2، جذر میانگین واریانس استخراج شده همه متغیرها بزرگتر از همبستگی آن ها با سایر متغیرهاست؛ بنابراین، روایی واگرا تأیید می شود. از آنجا که متغیر شکل جمعی به صورت متغیر کیفی (طبقه ای) سنجیده شده است، روش های سنجش پایایی مانند ضریب آلفا در مورد آن استفاده نمی شود (Davidsson, 2004)؛ بنابراین، پایایی و روایی در جدول ها نیامده است.

جدول 1. ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE	
0/7651	0/7128	0/4377	گرایش رشد
0/8408	0/9022	0/7547	انعطاف پذیری قرارداد
0/7105	0/7049	0/4288	دوستوانی
0/8846	0/9036	0/4491	قابلیت شبکه سازی
0/7192	0/7515	0/4023	تنوع بازار
0/7001	0/5759	0/5454	عملکرد
0/8019	0/8607	0/61	محیط

جدول 2. روایی واگرا

محیط	عملکرد	تنوع بازار	شبکه‌سازی	دوسوتوانی	انعطاف‌پذیری	گرایش رشد
					0/86	0/66
				0/65	0/479	0/5429
			0/67	0/6296	0/6729	0/5562
		0/63	0/5012	0/5328	0/3954	0/5741
	0/73	0/4321	0/3736	0/429	0/2379	0/4367
	0/78	0/238	0/3401	0/5509	0/5022	0/4293
						0/3584

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت‌شناختی

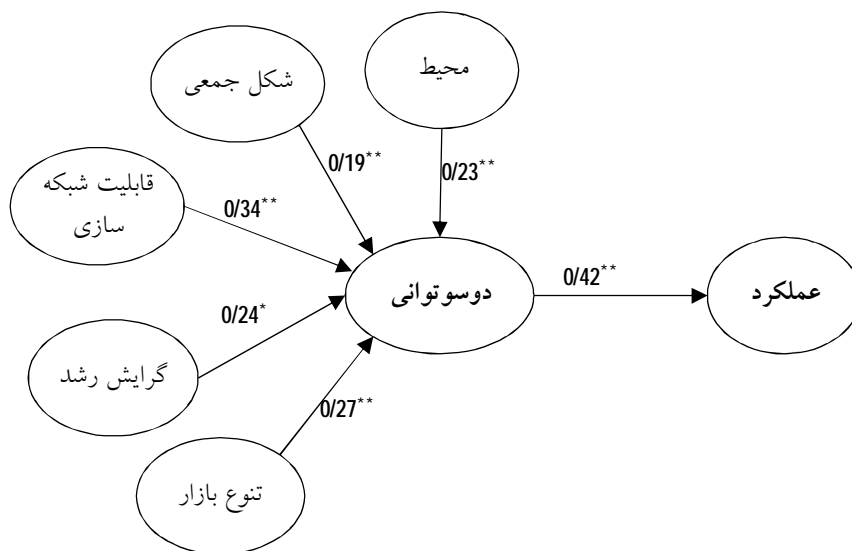
توزیع فراوانی جنسیت نشان می‌دهد 47 نفر از جامعه آماری مرد و 16 نفر زن هستند. همچنین، 54 درصد پاسخ‌دهندگان در گروه سنی 30 تا 40 سال قرار دارند. از بین پاسخ‌دهندگان 12 درصد مدرک دیپلم، 31 درصد مدرک کارشناسی و 57 درصد آنان مدارج عالی دانشگاهی دارند. 17 شرکت دولتی و 45 شرکت خصوصی هستند و یک شرکت بدون پاسخ است.

### آزمون فرضیه‌ها

برای تحلیل داده‌های پرسشنامه و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و از نرم‌افزار Smartpls2 استفاده شده است. ضریب مسیر و مقادیر تی مدل معادلات ساختاری در جدول 3 نشان داده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد متغیر انعطاف‌پذیری قرارداد مقدار معناداری کوچک‌تر از 1/96 دارد؛ بنابراین، این فرضیه رد می‌شود، ولی سایر فرضیه‌ها در سطح اطمینان 95 درصد پذیرفته می‌شوند. ضرایب مسیر در شکل 2 نیز نشان داده شده است. از میان متغیرهای کنترل نیز پویایی محیطی اثر مثبت معناداری بر دوسوتوانی سازمانی دارد.

ردیف	مسیر	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقادیر تی	R <sup>2</sup>
1	قابلیت شبکه‌سازی ← دوسوتوانی	0/34	0/0561	2/766	0/47
2	گرایش رشد ← دوسوتوانی	0/24	0/0925	2/077	
3	انعطاف‌پذیری ← دوسوتوانی	-0/01	0/0317	0/162	
4	تنوع بازار ← دوسوتوانی	0/27	0/0932	2/642	
5	محیط ← دوسوتوانی	0/23	0/0246	2/501	
6	دوسوتوانی ← عملکرد	0/42	0/0382	2/438	0/18
7	قابلیت شبکه‌سازی ← عملکرد	0/21	0/0905	2/094	0/4
8	گرایش رشد ← عملکرد	0/06	0/0893	0/057	
9	تنوع بازار ← عملکرد	0/22	0/0457	2/124	
10	انعطاف‌پذیری ← عملکرد	0/05	0/0967	0/652	
11	محیط ← عملکرد	0/2	0/0437	1/993	

شاخص تناسب مدل (GOF) برابر با 0/39 است و براساس اینکه حداقل میزان قابل قبول برای سنجش این شاخص 0/36 است، مدل برازش مناسبی دارد (داوری، 1390).



نمودار 2. مدل مفهومی تحقیق

درحالی که شرکت‌های فرنچایز با چالش انجام‌دادن همزمان استانداردها و تطابق محلی برای بهره‌گیری از هر دوی این رویکردها مواجه‌اند، در ادبیات فرنچایزینگ درمورد اینکه سازمان‌ها چگونه تعادل مناسبی بین این رویکردها ایجاد می‌کنند، بینش اندکی وجود دارد. با بهره‌گیری از ادبیات دوسوتوانی در مطالعات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی، این پژوهش به شناسایی و تست عواملی پرداخت که میزان دوسوتوانی فرانچایزرها را برای بهره‌گیری همزمان از مزایای استانداردها و تطابق افزایش می‌دهند. همچنین، این پرسش اساسی بررسی شد که آیا از اساس دوسوتوانی عملکرد نسبی شرکت‌ها را افزایش می‌دهد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد شرکت‌هایی که شکل جمعی دارند، قابلیت دوسوتوانی بالاتری نیز دارند؛ یعنی شرکت‌های فرنچایز با تأسیس واحدهایی با مالکیت خود و اعطای نمایندگی به آن‌ها، از مزایای هر دو استفاده می‌کنند. شاید آزادسازی شعب امتیازگیری هزینه‌ناپذیر را افزایش دهد؛ بنابراین، ادبیات پژوهش پیشنهاد می‌کند شرکت‌ها برای تطابق محلی شعبی تحت مالکیت خود ایجاد کنند (Barthelemy, 2008). نتایج نشان می‌دهد شرکت‌ها با شکل جمعی به دوسوتوانی بالاتری می‌رسند که این موضوع بینش ارزشمندی برای ادبیات فرنچایز است.

همچنین، یافته‌های پژوهش اثر مثبت قابلیت شبکه‌سازی و مدیریت پرتفولیو را بر دوسوتوانی سازمانی تأیید می‌کند. وجود قابلیت شبکه‌سازی و مدیریت پرتفولیو در کسب و کارهای فرنچایز - که دارای شبکه‌های مختلف از امتیازگیرندگان هستند - موجب می‌شود فرانچایزرها از قابلیت‌ها و دانش مجموعه ارتباطات و شعب خود برای تحقق دوسوتوانی استفاده کنند. مدیریت پورتفولیوی شبکه، جریان جدید پژوهشی در ادبیات اتحادهای راهبردی است که هدفش مفهوم‌سازی قابلیت سازمانی لازم برای ایجاد، توسعه و استفاده مناسب از پیوندهای شرکت با سایر عوامل بازار است (Sarkar et al., 2009; Wang and Rajagopalan, 2015). با اهرم کردن این جریان دانشی به ادبیات فرنچایز، این پژوهش فهم مناسبی از قابلیت‌های لازم برای تحقق دوسوتوانی ارائه می‌دهد.

همچنین، نتایج تحقیق نشان می‌دهد گرایش بالای رشد موجب سطوح بالاتر دوسوتوانی در فرانچایزرها می‌شود؛ یعنی شرکت‌هایی که مصمم‌اند هرچه سریع‌تر رشد کنند، از هر دو راهبرد استانداردها و تطابق برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنند. نتایج تحقیق حاضر هم راستا با نتایج ویکلاند و همکاران (2003) است؛ به این مفهوم که گرایش رشد یک شرکت

موجب افزایش خروجی‌های نوآورانه آن می‌شود. مرتبط‌سازی گرایش راهبردی رشد به مفهوم دوسوتوانی در زمینه فرنیچایزینگ، کمک نظری این پژوهش به این ادبیات است. همچنین، داده‌های پژوهش رابطه معنادار میان تنوع بازارها و دوسوتوانی را تأیید می‌کند. فرنیچایزینگ یکی از روش‌های توسعه کسب و کار محسوب می‌شود و کسب و کارهای فرنیچایز از نظر ماهیت ناگزیرند در مکان‌های مختلف و بازارهای متفاوت فعالیت کنند؛ بنابراین، با نیازها، سلیق و فرهنگ‌های متفاوتی سروکار دارند. در نتیجه، هر چقدر تنوع در بازارهای محل فعالیت بیشتر باشد، نیاز به دوسوتوانی افزایش می‌یابد، اما برخلاف انتظار محققان این پژوهش رابطه بین انعطاف‌پذیری قرارداد و دوسوتوانی سازمانی تأیید نشد. انعطاف‌پذیری قراردادها احتمال رفتار فرصت‌طلبانه را در امتیازگیرندگان افزایش می‌دهد. شاید این نتایج به دلیل عوامل زمینه‌ای مانند محیط نهادی باشد (Barthelemy, 2011)، جایی که نهادهای رسمی مانند قوانین و مقررات و ضمانت‌اجرائی آن‌ها عاملان بازار را به سمت رسمیت و تعیین دقیق حد و مرز و تعهدات طرفین برای جلوگیری و کنترل رفتار فرصت‌طلبانه هدایت می‌کند.

در نهایت، نتایج تحقیق نشان می‌دهد بین دوسوتوانی و عملکرد ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. در واقع، شرکت‌هایی که درصد بهره‌گیری از هر دو فعالیت‌های استانداردسازی و تطبیق‌سازی هستند، عملکرد نسبی بالاتری نسبت به سایر رقبای دارند، در حالی که دوسوتوانی در دیگر زمینه‌ها مانند اکتشاف و بهره‌برداری رابطه مثبتی با عملکرد دارد (Gibson and Birkinshaw, 2004; Junni et al., 2013). نتایج این پژوهش نیز در زمینه فرنیچایز نشان می‌دهد شرکت‌های دوسوتوان عملکرد بهتری داشته‌اند.

همچنین، این پژوهش بینش‌های کاربردی را برای مدیران به شرح زیر فراهم می‌کند:

- به مدیران و فرانچایزیهایی که درصد افزایش عملکرد شرکت خود هستند پیشنهاد می‌شود در زنجیره فرنیچایز از شکل جمعی استفاده کنند؛ یعنی هم واحدهای تحت مالکیت خود را داشته باشند و هم واحدهای فرنیچایز که در اختیار امتیازگیرندگان قرار دارد. به این صورت، آن‌ها هم از مزایای استانداردسازی و هم از تطبیق بهره‌مند می‌شوند.
- همچنین، نتایج نشان داد پیش‌فعالی در یافتن شرکای مناسب، ایجاد رابطه براساس تعهد

و اعتماد متقابل و مدیریت شعب به صورت یک پورتفولیو امکان استفاده از قابلیت‌ها و سینرژی بین شعب را برای دوسوتوانی افزایش می‌دهد.

- گرایش راهبردی مدیران بر سازماندهی شرکت برای دوسوتوانی تأثیر دارد؛ بنابراین، تمایل راهبردی برای رشد سریع و زیاد لازمه رسیدن به دوسوتوانی است.
- شرکت‌هایی که در بازارهای بیشتر و متنوع‌تری هستند، پتانسیل بیشتری برای دوسوتوانی دارند. این شرکت‌ها می‌توانند علاوه بر استانداردهای فعالیت‌ها، با کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های تطابق عملکرد خود را افزایش دهند.

همچنین، این پژوهش پیشنهادهایی را برای تحقیقات آینده ارائه می‌دهد: اولاً همان‌طور که مشاهده شد، برخلاف انتظار انعطاف‌پذیری قراردادها بر دوسوتوانی سازمانی فرانچایزرها تأثیرگذار نبوده است؛ بنابراین، بهتر است این متغیر در تحقیقات بعدی با رویکرد کیفی یا تحقیقات کمی با مدل‌های پیچیده‌تر مانند متغیر تعدیلگر بررسی شود. ثانیاً در این پژوهش بیشتر بر قابلیت‌ها و متغیرهای مربوط به امتیازدهنده یا فرانچایزر تمرکز شد، اما ویژگی‌های امتیازگیرنده مانند ظرفیت جذب، گرایش کارآفرینانه و... نیز در شناسایی فرصت‌های دوسوتوانی مفید است که مسیری قابل تأمل برای تحقیقات آتی است. ثالثاً از آنجاکه پژوهش پیش رو تک‌مقطعی بوده است، نمی‌توان به‌طور قطع رابطه‌ی علی بین متغیرها ایجاد کرد. شاید پژوهش‌هایی با طرح پژوهش چندمقطعی و طولی این محدودیت را کاهش دهند.

## منابع

- داوری، علی. رضازاده، آرشن. (1393). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS. انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ دوم.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, 24(1), 301-317.
- Barthélemy, J. (2008). Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1451-1463.
- Barthélemy, J. (2011). Agency and institutional influences on franchising decisions. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 93-103.
- Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(9), 662-676.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2014). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.2343.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 206-220.
- 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.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*. New York, NY: Springer Verlag.
- Duijvis, R. A., Peelen, E., van Montfort, K., & Commandeur, H. (2013). The added value of the plural form: evidence from Dutch Pharmacy chains. *International Journal of Marketing Studies*, DOI: 10.5539/ijms.v5n6p15.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 125-140.



- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic management journal*, 8(5), 425-440.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gillis, W., & Castrogiovanni, G. J. (2012). The franchising business model: an entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 75-98.
- Green, C. (2007). *Exploring entrepreneurship and economics*. United States of America: Thomson south western.
- Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view. *Journal of Business Research*, 67(11), 2337-2345.
- Gupta, A., Smith, K. G., & Shalley, C. A. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kang, J. (2014). Roles of Board of Directors in Organizational Ambidexterity. *Journal of Management and Strategy*, 5(4), 99-109.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, L. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 55(10), 1645-1658.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 19-38.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Patel, P.C., Messersmith, J.G. and Lepak, D.P. (2013). 'Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity'. *Academy of Management Journal*, 56: 5, 1420-1442.

- Peng, M. W. (2009). *Global Strategy* (2nd ed.). South-Western
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *The Academy of Management Review*, 28(2), 275–296.
- Perrigot, R., Cliquet, G., & Piot-Lepetit, I. (2009). Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. *European Management Journal*, 27(4), 268-280.
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-159.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206308316058V.
- Roh, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 43-56.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20, 759–780.
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583-600.
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. 2003. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14: 650-669.
- Stanworth, J. (1991). Franchising and the franchise relationship. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(2), 175-199.
- Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000) 'International Marketing.' Dryden Press, 8th Edn.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance Capabilities Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236-260.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.
- Wills, J.A., Samli, C., and Jacobs, L. 1991. Developing global products and marketing strategies: A construct and research agenda. *Journal of Academy of Marketing Science* 19(Winter):1–10.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving service-sales ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52-66.