



Typology of business diplomacy in emerging economies

Meisam Ghasemnezhad, PhD Student, University of Guilan, Rasht, Iran

Esmail MalekAkhlagh *, Associate Professor, University of Guilan, Rasht, Iran

Reza Esmailpour, Associate Professor, University of Guilan, Rasht, Iran

Mohammad Dostar, Associate Professor, University of Guilan, Rasht, Iran

Received Date: 15.09.2021

Accepted Date: 12.02.2022

Abstract

Introduction: Emerging economies Firms (EMFs) are unfamiliar actors in a new host market. Hence, foreign market entry should be studied more as a position-building process. Given that position-building process lead to tensions and conflicts among key EMF stakeholders. Business Diplomacy (BD) is a practices that facilitates this process. Therefore, the purpose of this research is the typology of BD in EMFs, based on their positioning-building process over period of time. Through the lens of Path-dependence Theory, we review the literature to formulate a typology of Business diplomacy, then we identify statistical control variables.

Methodology: For the purpose of this study, we used Sequence Analysis to identify sequence patterns of BD in EMFs position-building process. Iran Exemplary Exporters in the period of 2012-2020 are chosen as the statistical population of this research that 36 Firms were studied as a sample based on the judgment criteria. Data were collected through the board of director's activity annual reports in Codal Database. Using TraMineR in R-package, data analyzed through optimal matching (OM).

Results and Discussion: We empirically identify three different sequence patterns of business diplomacy. Firms in the Automotive, Petrochemical and Chemical Industries, Machinery and Equipment, Engineering Services, and the Paper Industry mainly follow first path. Firms operating in the Steel Industry, Automotive Industry, and Machinery and Equipment follow the second path. Firms operating in the Oil Industry, Steel Industry, Pharmaceutical Industry, Electrical Equipment and Paper industry follow the third path. The findings also show that business diplomacy pathways differ significantly in terms of firm's characteristics (i.e. industry, size, and international experience).

We argued that EMFs follow different BD strategies in their position- building process in the host markets. In the first pattern, the most of EMFs execute reactive and proactive strategies, and few Firms have follow other strategies. In this pattern, the dominant strategic priority is pay attention to the business related stakeholders, and the pressure dimension has insignificant effect on changing the strategy. Also, we argued that the Firms in the automotive, petrochemical and chemical industries, machinery and equipment, technical and engineering services, and paper industries use the one-best-way approach. The dominant strategy in the second pattern is proactive strategy. This strategy has become the dominant view of firms in last years, and the strategic agenda of firms has shifted from business-related stakeholders to none-business-related stakeholders. In addition, we argued

* Corresponding Author: (malekakhlagh@guilan.ac.ir)



that this turn to none-business-related stakeholders has significantly occurred in the steel, automobile manufacturing, and machinery and equipment industries.

Conclusion: As a result, the contingency approach is prevailing in the second pattern. But the dominant strategy in the third pattern is defensive strategy. We argued that firms try to avoid unintended changes in the political environment, through defensive strategies, and manipulating none-business related stakeholders. In other word, they maximize profits in host markets through neutralize the non-market environment pressures. This turn to defensive strategy has been significantly occurred in the oil, steel, pharmaceutical, electrical equipment and paper industries. in addition, the results showed that firms in the automobile industry and machinery and equipment, simultaneously follow the first and second patterns, and firms in the paper industry simultaneously follow the first and third patterns, as well as firms in the steel industry follow the second and third patterns at the same time. To explain it more clearly, the dynamics of the environment exposes firms to continuous changes and companies may use strategies that conflict with each other. As a result, firms may follow a paradox approach. In nutshell, we argued that, firms by turn in strategic agenda from business related stakeholders to none-related stakeholders, facilitate their position-building process in host market. And this practice turn, influenced by Firms-level characteristics such as industry, size and international experience. Our research has implications from theoretical and methodological aspects: First, the existing research focused on advanced economy firms. But our research conducted in emerging economies context, which are very different from advanced economies context. Second, the results of this research have proposed a mechanism to overcome on emergingness liabilities. Third, the paradox approach in strategy emphasizes that in the complex and evolving world, firms faced with a heterogeneous environment and contradictory demands of business related and none-business related stakeholders. As a result, firms that follow the paradox approach in BD are more successful in creating and maintaining legitimacy. Fourth, the results of this research have confirmed the potential of quantitative research in process studies, especially in the strategy as practice area. In other words, identifying a pattern at the macro level through micro level data leads to the emergence of innovative insights that cannot be achieved only through a qualitative research design. Finally, some issues in management research, such as evolutionary view of strategy, require the analysis of sequence data; as a result, analyzing these data and identifying emerging patterns creates significant challenges, and traditional quantitative and qualitative researches suffer from this issue. Therefore, optimal matching approach has solved this challenge.

Keywords: Business diplomacy, Emerging economy, Liability of emergingness, Sequence analysis, Optimal matching.



نوع‌شناسی دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور

میثم قاسم‌نژاد، دانشجوی دکتری، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

اسماعیل ملک اخلاق*، دانشیار، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

رضا اسماعیل‌پور، دانشیار، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

محمد دوستار، دانشیار، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۴

چکیده

شرکت‌های اقتصادی نوظهور بازیگران ناشناخته در بازارهای مقصد جدید هستند و ورود به بازارهای خارجی را باید بیشتر از جنبه فرایند موقعیت‌یابی مورد مطالعه قرار داد. با توجه به اینکه فرایند موقعیت‌یابی منجر به تنش و درگیری بین ذی‌نفعان مختلف می‌گردد، شیوه عملی که این فرایند را تسهیل می‌کند دیپلماسی کسب‌وکار می‌باشد. بنابراین، هدف این پژوهش، نوع‌شناسی الگوی دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور بر مبنای فرایند موقعیت‌سازی‌شان در طی زمان است. با بررسی مبانی نظری یک نوع‌شناسی از دیپلماسی کسب‌وکار ارائه شده و متغیرهای کنترل احصاء می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش شامل صادرکنندگان نمونه ایران در بازه ۹۸-۱۳۹۱ می‌باشند که بر اساس معیارهای قضاوتی نمونه ۳۶ شرکتی مورد مطالعه قرار گرفتند. داده‌های این پژوهش از طریق گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره به مجمع عمومی سالانه در پایگاه کدال گردآوری شده است و با استفاده از بسته TraMineR در محیط R از طریق تکنیک تطبیق بهینه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بررسی تجربی سه مسیر دیپلماسی کسب‌وکار را نشان می‌دهد. شرکت‌های صنایع اتومبیل‌سازی، پتروشیمی و مواد شیمیایی، ماشین‌آلات و تجهیزات، خدمات فنی و مهندسی و صنایع کاغذی عمدتاً از مسیر اول پیروی می‌کنند. شرکت‌هایی که در صنعت فولاد، صنعت اتومبیل‌سازی و ماشین‌آلات و تجهیزات فعالیت دارند از مسیر دوم پیروی می‌کنند. شرکت‌هایی که در صنعت نفت، صنعت فولاد، صنعت دارویی، تجهیزات الکتریکی و صنایع کاغذی فعالیت دارند از مسیر سوم پیروی می‌کنند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد، مسیرهای دیپلماسی کسب‌وکار بطور معناداری از نظر ویژگی‌های شرکت (یعنی، صنعت، اندازه و تجربه بین‌المللی) با هم متفاوت هستند.

کلیدواژه‌ها: اقتصادهای نوظهور، دیپلماسی کسب وکار، محدودیت‌های نوظهوری بودن، تحلیل توالی، تطبیق بهینه.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران به شرکت‌های اقتصادهای نوظهور معطوف شده است [۲۹ و ۲۲]. تا حدی که بین‌المللی‌سازی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور یکی از جذاب‌ترین حوزه‌های پژوهش کسب‌وکار بین‌المللی معاصر است [۶ و ۹]. بررسی‌های جامع در این حوزه نه تنها به پیشرفت‌های این قلمرو پژوهشی و محدودیت‌هایش اشاره دارند، بلکه همچنین فرصت‌های پژوهشی آینده را برجسته می‌کنند که معمولاً مربوط به غنی کردن چارچوب‌های نظری بین‌المللی‌سازی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور و همچنین فرارفتن از دانش موجود برخاسته از اقتصادهای پیشرفته است [۹ و ۲۹ و ۲۲]. بنابراین، با وجود پیشرفت بارز پژوهش در مورد شرکت‌های اقتصادهای نوظهور، همانند هر عرصه نوپای پژوهش، فرصت‌هایی برای تعمیق و غنی‌سازی آن وجود دارد.

در حالی که شرکت‌های اقتصادهای نوظهور از نظر بسیاری از استراتژی‌ها و رفتارها، مشابه شرکت‌های اقتصادهای پیشرفته عمل می‌کنند، اما از برخی جنبه‌های سازمانی و زمینه‌ای منحصر بفردها، نظیر محیط نهادی ضعیف، تأثیرات شدید دولتی، قرار گرفتن در مراحل اولیه بین‌المللی شدن، فقدان مزیت منابع تکنولوژیکی و مدیریتی و روابط نزدیک با سرزمین اصلی برخوردارند [۹ و ۲۱]. بر همین اساس، نقدی که بر مبنای نظری کسب‌وکار بین‌المللی وارد شده است، تجویز نسخه بین‌المللی‌سازی شرکت‌های اقتصاد پیشرفته برای شرکت‌های اقتصادهای نوظهور می‌باشد که نقش ویژگی‌های منحصر بفردها و زمینه و شیوه عمل این شرکت‌ها در آن گنجانیده نشده است [۹ و ۴۴]. تاکنون، پژوهش‌های متعددی زمینه را در مرکزیت تبیین پدیده گسترش بین‌المللی شرکت‌های اقتصاد نوظهور قرار داده‌اند [۲۹ و ۲۲ و ۴۴]، اما به فعالیت‌های روزمره بازیگران سازمانی در تعامل با سایر بازیگران در میدان سازمانی به منظور اجرای استراتژی شرکت، توجه اندکی شده است. لی، میر، ژانگ و دینگ^۱ (۲۰۱۷) دریافتند که مدیران شرکت‌های اقتصاد نوظهور از طریق برقراری روابط با بازیگران سیاسی در کشور مبدأ می‌توانند از روابط دیپلماتیک بین کشورها به نفع خود استفاده کنند. یافته‌های این پژوهش بر این موضوع دلالت دارد که دولت‌ها ذینفع اصلی در اقتصاد نوظهور هستند و بدون حمایت آنها دسترسی به فرصت‌های کسب‌وکار در بازارهای مقصد غیرممکن است. این به نوبه خود، به اهمیت روابط دیپلماتیک در شرکت‌های اقتصادهای نوظهور اشاره دارد. با این حال دسترسی به فرصت‌های کسب‌وکار یک روی سکه است و روی دیگر سکه توانایی بهره‌برداری از آن فرصت‌ها است که در سایه محدودیت نوظهور بودن^۲ ناشی از خلاء نهادی، فقدان مشروعیت، منزلت پایین و فقدان تجربه جهانی این شرکت‌ها قرار گرفته است [۲۰ و ۱۲]. بنابراین، شرکت‌های اقتصادهای نوظهور در موقعیت بازیگر ناشناخته در بازارهای مقصد قرار دارند و ورود آنها به بازارهای خارجی را بیشتر باید به عنوان فرایند موقعیت‌یابی مورد مطالعه قرار داد [۲۹].

با توجه به اینکه فرایند موقعیت‌یابی منجر به تنش و درگیری بین ذی‌نفعان مختلف می‌گردد [۲۹] شیوه عملی که این فرایند را تسهیل می‌کند، دیپلماسی کسب‌وکار می‌باشد [۳۳ و ۳۶ و ۲۸ و ۴۱ و ۳۲] که در پژوهش‌های بین‌المللی - سازی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور به آن پرداخته نشده است. برای پر کردن این خلأ، در این پژوهش به نوع‌شناسی دیپلماسی کسب‌وکار در شرکت‌های اقتصادهای نوظهور بر مبنای فرایند موقعیت‌سازی‌شان در طی زمان پرداخته می‌شود. از این جهت، سوالات زیر را مطرح می‌کند:

- شرکت‌های اقتصادهای نوظهور در فرایند موقعیت‌سازی در بازارهای مقصد از کدام الگوی دیپلماسی کسب‌وکار پیروی می‌کنند؟
- چه متغیرهایی بر شکل الگوی دیپلماسی کسب‌وکار در این شرکت‌ها اثرگذار هستند؟

¹ Li, Meyer, Zhang & Ding

² liability of emergingness

برای پاسخگویی به سوالات، ابتدا با جستاری در مبانی نظری یک نوع‌شناسی از دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور ارائه می‌گردد و سپس برای تبیین آن با استفاده از فن تطبیق بهینه در تحلیل توالی، داده‌های صادرکنندگان نمونه ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چارچوب نظری

دیپلماسی کسب‌وکار. مفهوم دیپلماسی کسب‌وکار در اواخر دهه ۱۹۹۰ به عنوان یک سبک مدیریتی وارد پیشینه کسب‌وکار شد [۱۹] و توانایی غلبه بر اذهان و قلوب ذی‌نفعان بیرونی در راستای حمایت از ماموریت سازمانی شناخته می‌شود [۱۴]. دیپلماسی کسب‌وکار جزء جدا نشدنی استراتژی شرکت‌های بین‌المللی می‌باشد [۱۰]. زیرا مدیریت ذی‌نفعان متعدد مرتبط با کسب‌وکار و غیر مرتبط با کسب‌وکار در سطح بین‌المللی مستلزم مهارت‌های دیپلماتیک برای حفظ سرمایه خویشاوندی و قاپیدن فرصت‌های تجاری نهفته در محیط غیر مرتبط با کسب‌وکار است. در تمایز بین دیپلماسی کسب‌وکار با دیپلماسی تجاری و دیپلماسی اقتصادی می‌توان گفت، دیپلماسی کسب‌وکار رویکردی کسب و کار محور در حفظ روابط بلندمدت با ذی‌نفعان دولتی و غیر دولتی می‌باشد [۳۲]. به‌طور کلی سه دیدگاه در مورد اقدامات دیپلماتیک شرکت‌ها وجود دارد: گروه اول، هیچ‌گونه اقدام دیپلماتیک انجام نمی‌دهند و استراتژی شرکت صرفاً متکی بر محیط بازار است؛ گروه دوم به مقوله دیپلماسی، دیدگاه ابزاری دارند که دیدگاه رایج در مبانی نظری مدیریت است و معتقد به هم‌زیستی محیط بازار و غیربازار می‌باشند، اما محوریت اقدامات دیپلماتیک با حداکثرسازی منافع شرکت است؛ گروه سوم دیدگاه فعالانه به دیپلماسی دارند و هدف آنها پرداختن به مسائل اجتماعی و شکاف‌های حاکمیتی است که می‌توان آن را دیپلماسی به مثابه حاکمیت خوب نامید [۴۱]. با این حال، ظهور دیپلماسی کسب‌وکار یک پدیده جهانی است، اما توسط عوامل گوناگون در مناطق مختلف هدایت می‌شود [۳۹]. بر همین اساس، این پژوهش بر دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور متمرکز شده است که در ادامه به‌طور مختصر تشریح می‌گردد.

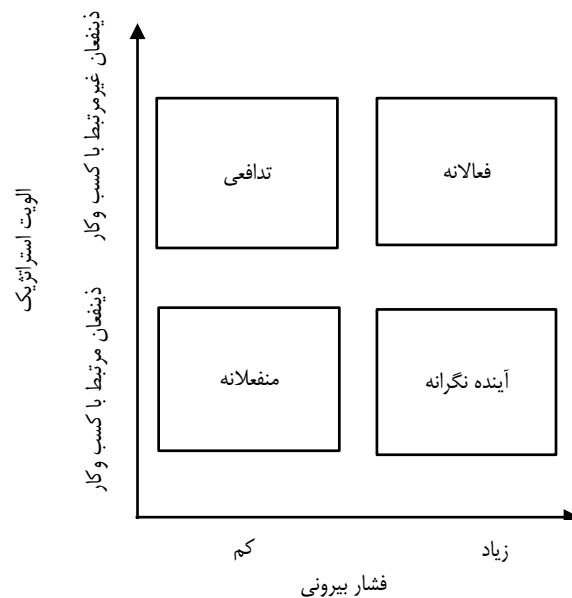
اقتصادهای نوظهور. اقتصادهای نوظهور اصطلاحی است که از دهه ۱۹۹۰ به مرور جایگزین کشورهای در حال توسعه شده است و اغلب به‌جای بازارهای نوظهور و اقتصادهای در حال توسعه استفاده می‌شود [۲۹ و ۳۰]. صندوق بین‌المللی پول در یک طبقه‌بندی کلی همه کشورهای جهان را در دو گروه اقتصادهای پیشرفته و اقتصادهای نوظهور طبقه‌بندی کرد که بر مبنای آن اقتصادهای نوظهور شامل ۱۵۵ کشور می‌باشند. بر اساس تفکیک منطقه‌ای، کشورهای مشترک المنافع؛ کشورهای نوظهور و در حال توسعه شرق آسیا؛ کشورهای نوظهور و در حال توسعه اروپا (گاهی اوقات اروپای مرکزی و شرقی نامیده می‌شوند)؛ آمریکای لاتین و حوزه کارائیب؛ کشورهای خاورمیانه، شمال آفریقا، پاکستان؛ و کشورهای جنوب صحرای آفریقا جزء اقتصادهای نوظهور محسوب می‌شوند [۱۵]. این نکته قابل ذکر است که قبلاً کشورهای آسیایی، آمریکای لاتین، آفریقا و آسیای غربی اقتصادهای در حال توسعه و کشورهای روسیه، شرق اروپا و شرق آسیا، اقتصادهای در حال گذار طبقه‌بندی می‌شدند [۲۱].

مشخصه بارز اقتصادهای نوظهور زیرساخت‌های تنظیم‌گری و دولتی توسعه نیافته و غیررسمی است. بدین معنی که تنظیم‌گری بازار، حاکمیت شرکتی، شفافیت و استانداردهای حسابداری به اندازه زیرساخت‌های موجود در اقتصادهای پیشرفته قابل اعتماد نیست [۱۶ و ۲۹]. از دیگر تفاوت‌های اقتصادهای پیشرفته و اقتصادهای نوظهور تفاوت فرهنگی-اجتماعی است. همچنین می‌توان به جمعیت جوان، افزایش نیروی کار و رشد سریع شهرنشینی در این اقتصادها اشاره نمود. بسیاری از مسائل فرهنگی اجتماعی در اقتصادهای نوظهور ریشه آیدئولوژیک دارند. بر همین اساس، منافع برخی گروهها به‌جای حل مناقشات با حفظ وضع موجود تأمین می‌شود. همچنین سیستم‌های

آموزشی ضعیف، بی‌سوادى بالا و عدم مراقبت‌های بهداشتی کافی بر چالش‌های اقتصادهای نوظهور می‌افزاید [۲۱]. بنابراین، تفاوت نهادی میان اقتصادهای پیشرفته و نوظهور می‌تواند هدایت‌کننده مسیر دیپلماسی کسب‌وکار در هر یک از این زمینه‌ها باشد. به عبارت دیگر، دیپلماسی کسب‌وکار ریشه در وابستگی به مسیر دارد که در آن ادعا می‌شود، رویدادها و تصمیمات اولیه شرکت، مسیرهای سیاستی را ایجاد می‌کند که تأثیرات ماندگاری بر رویدادها و تصمیمات بعدی شرکت دارند [۴۰ و ۳۸ و ۲۳]. بنابراین، خاستگاه این پژوهش نظریه وابستگی به مسیر می‌باشد که در ادامه به‌طور مختصر تشریح می‌گردد.

نظریه وابستگی به مسیر. نظریه وابستگی به مسیر، بر اهمیت رویدادهای گذشته برای اقدامات آتی تأکید می‌کند. مبنای فکری در این نظریه اعتقاد به تاریخچه فعالیت است [۴۰ و ۳۷ و ۳۸] وابستگی به مسیر فرایندی در سه مرحله است: (۱) با یک رویداد مهم آغاز می‌گردد که منجر به مقطع حیاتی می‌شود؛ (۲) با بازخوردهای مثبت و خود تقویت‌کننده کنترل می‌شود که الگوی خاصی از شیوه‌های عمل اجتماعی را تشکیل می‌دهد که نسبت به گزینه‌های جانشین رجحان بیشتری دارند و (۳) حداقل به مقید بودن سازمانی منجر می‌شود و به مثابه یک کریدور دامنه اقدامات محدود درک می‌شود که از نظر استراتژیک ناکارآمد است. این نظریه همچنین بینش‌هایی در مورد امکانات و محدودیت‌های خروج از مسیر ارائه می‌کند. بطور ویژه، تغییر مسیر نیازمند درک جامعی از سازوکارهای اجتماعی هادی فرایند مسیر است. به نوبه خود، درک این سازوکارها بستری برای تدوین مداخلات تغییر مسیر است. در نتیجه، این چارچوب برای تمرکز بر انواع خاصی از پویایی‌ها سودمند می‌باشد [۳۷]. بر همین اساس، دلالت ضمنی این نظریه، شناسایی انواع پویایی‌های استراتژی‌های دیپلماسی کسب‌وکار می‌باشد.

استیگر (۱۹۹۸) بر مبنای مطالعه تجربی جامع، چارچوبی را توسعه داد که متشکل از چهار استراتژی عمومی دیپلماسی کسب‌وکار می‌باشد که شرکت‌ها در مواجهه با فشارهای بیرونی اتخاذ می‌کنند. این چارچوب دارای دو بعد است: بعد اول میزان و شدت فشار بیرونی را نشان می‌دهد، که می‌تواند در دو سر پیوستار کم یا زیاد باشد. تمرکز بعد دیگر بر نگرش سازمانی نسبت به فشار بیرونی است که دو نگرش نرم و سخت در دو سر طیف قرار گرفته است [۳ و ۳۶]. با توجه به جایگاه شرکت‌های اقتصادهای نوظهور در بازارهای جهانی می‌توان ادعا نمود که آنها بیشتر نگرش نرم دارند. همچنین مبنای نظری تصدیق می‌کند که به دلیل مقید شدن مسیرهای سازمانی که مانع تغییر شیوه عمل می‌شود، شرکت‌های اقتصادهای نوظهور باید بصورت نیت‌مندانه شیوه‌های خود را تغییر دهند. محرک‌های تغییر شیوه‌های عمل ممکن است برخاسته از فشارهای بیرونی و یا منابع داخلی باشند. فشارهای بیرونی می‌تواند بصورت مستقیم و غیر مستقیم ظاهر گردد [۱۲ و ۳]. در حالی که منابع داخلی می‌تواند از رهبری دوراندیشانه و تیم‌های مدیریت ارشد و در نتیجه اولویت‌های استراتژیک حاصل شود [۲۶ و ۱۶ و ۳۷]. در یک طبقه‌بندی کلی، اولویت استراتژیک را می‌توان در قالب توجه به ذی‌نفعان مرتبط با کسب‌وکار در جهت حداکثرسازی منافع شرکت و یا توجه به ذی‌نفعان غیر کسب‌وکار به منظور پرداختن به مسائل اجتماعی و شکاف‌های حاکمیتی در نظر گرفت. اما پویایی‌های محیط، شرکت را در معرض تغییرات مداوم قرار می‌دهد که توسط قابلیت‌های درونی و بیرونی آنها ایجاد می‌شود. این بدین معنی است که شرکت‌ها ممکن است هرگز به تعادل پایدار نرسند. در چنین شرایطی شرکت‌ها ممکن است استراتژی‌هایی را به‌کارگیرند که در تعارض با یکدیگر باشند. در نتیجه منطبق «این یا آن» رویکرد اقتضایی با دیدگاه «هم این هم آن» جایگزین گردد که تحت عنوان رویکرد پارادوکس نام‌گذاری شده است [۳۴] با توجه به این بحث، در حالت کلی چهار نوع عمومی استراتژی دیپلماسی کسب‌وکار برای اقتصادهای نوظهور شناسایی می‌گردد (شکل ۱).



شکل ۱. نوع‌شناسی دیپلماسی کسب و کار

استراتژی‌هایی برای موقعیت‌های فشار بیرونی کم: بر حسب نوع اولویت استراتژیک شرکت نسبت به فشار بیرونی کم دو نوع استراتژی را می‌توان شناسایی کرد. در دیپلماسی منفعلانه، شرکت‌ها کمترین توجه را به ذی‌نفعان غیرمرتبط با کسب‌وکار دارند و برای حفظ وجهه مثبت خودشان صرفاً با اتکا به شیوه‌های عمل مورد پذیرش صنعت، فعالیت خود را منطبق بر منطق نهادی می‌کنند تا نگرانی‌های گروه‌های ذینفع در بازارهای مقصد را برطرف نمایند [۳۴ و ۲۷ و ۳ و ۲۴]. اما در دیپلماسی تدافعی، شرکت‌ها علی‌رغم توجه به ذی‌نفعان غیرمرتبط با کسب و کار، تلاش می‌کنند تغییرات ناخواسته در فضای سیاسی و اجتماعی محیط غیربازار را به منظور حداکثرسازی سود در بازارهای مقصد خنثی کنند [۳۴ و ۴ و ۲۷ و ۳]. این دو استراتژی نگاه ابزاری در مدیریت روابط ذی‌نفعان دارند.

استراتژی‌هایی برای موقعیت‌های فشار بیرونی زیاد: هنگامی که شرکت‌ها با فشارهای مستقیم و غیرمستقیم بیرونی بیشتری مواجه می‌شوند، دو نوع استراتژی عمومی دیپلماسی کسب‌وکار را می‌توان از هم متمایز کرد. دیپلماسی آینده‌نگرانه با اعتقاد به اینکه محیط غیربازار فرصت‌های کسب‌وکار در مکان بازار را شکل می‌دهند، تغییرات قریب‌الوقوع سیاسی و اجتماعی مرتبط با ذی‌نفعان کسب‌وکار را پیش‌بینی کرده تا مزیت‌های اولین بودن در پذیرش رویه‌های عملیاتی نوآورانه را کسب کنند [۲۷ و ۳ و ۲۴]. در بعد دیگر، دیپلماسی فعالانه با ایفای نقش حل‌کننده مناقشات سیاسی و اجتماعی، منجر به منافع اجتماعی در ورای منافع شرکت می‌شود [۴۱ و ۳۴ و ۲۷]. به دلیل اینکه پژوهش‌های پیشین مطرح کرده‌اند گسترش بین‌المللی تحت تأثیر مجموعه پیچیده‌ای از متغیرها است. در اینجا سعی می‌گردد برخی از متغیرهای مهم گسترش بین‌المللی از قبیل صنعت، اندازه و تجربه بین‌المللی شرکت در شکل‌گیری مسیر استراتژی دیپلماسی کسب کار کنترل شود. به بیان دیگر، شرکت‌های بزرگتر از مزیت‌های مقیاس و مزیت وسعت از نظر تولید، تخصص مدیریت، منابع مالی و بازاریابی برخوردار هستند. همچنین شرکت‌های قدیمی‌تر از دانش بازار و قابلیت‌های صادراتی برای سرمایه‌گذاری در خارج استفاده می‌کنند [۴۳ و ۳۵ و ۱۶]. تأثیر نوع صنعت نیز بر گسترش بین‌المللی در برخی پژوهش‌ها تأیید شده است [۱۱]. با توجه به این بحث فرضیات زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: الگوی دیپلماسی کسب‌وکار با توجه به نوع صنعت متفاوت است.

فرضیه دوم: الگوی دیپلماسی کسب‌وکار با توجه به اندازه شرکت متفاوت است.

فرضیه سوم: الگوی دیپلماسی کسب و کار با توجه به تجربه بین‌المللی شرکت متفاوت است. پیشینه. گرچه مفهوم دیپلماسی کسب و کار به یک مولفه بسیار مهم استراتژی در مبانی نظری کسب و کار بین‌المللی تبدیل شده است [۳۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۴۱ و ۱۰ و ۳۳]، اما عمده مطالعات تجربی روی شرکت‌های چندملیتی از اقتصادهای پیشرفته انجام شده است [۲۵ و ۴۲ و ۱۷]. اما علی‌رغم اهمیت مهارت‌های دیپلماتیک برای مدیران شرکت‌های اقتصادهای نوظهور [۱۴] بررسی‌های تجربی بسیار معدودی در زمینه این دسته از شرکت‌ها انجام شده است. لی و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از دیدگاه شبکه که در پژوهش پیمایشی روی شرکت‌های دولتی چینی انجام شده است، دریافته‌اند انواع حلقه‌های روابط با دولت‌های مبدأ (چه سازمانی یا شخصی باشد و چه با دولت‌های مرکزی یا دولت‌های محلی) و بی‌طرفی نهادهای کشور مقصد، هر دو از اقتضات مهمی هستند که بر بهره‌گیری شرکت‌ها از روابط دیپلماتیک تأثیر می‌گذارد. چن، لی و فان^۱ (۲۰۱۸) با بهره‌گیری از دیدگاه سه پایه استراتژی در پیمایشی روی شرکت‌های تولیدی صنعت فناوری‌های پیشرفته دریافته‌اند که شکل‌دهی روابط غیررسمی با کارگزاران سیاسی، استراتژی مناسب برای گسترش بین‌المللی می‌باشد. راثو نیکولسون، خان و مارینوا^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی کیفی دریافته‌اند که توانمندسازی استراتژی‌های اجتماعی در عملکرد بلندمدت شرکت قوی‌تر از استراتژی‌های سیاسی است و استراتژی‌های سیاسی تأثیر کوتاه مدت بر عملکرد دارند، اما موفقیت آنها در طول زمان محدود است. ضعف عمده منابع سیاسی در اقتصادهای نوظهور فقدان ثبات سیاسی، سیاست چندپارچه و ائتلاف‌های سیاسی ضعیف است. آنها همچنین شواهد کمی را شناسایی کردند که در آن شرکت‌ها از این دو استراتژی به عنوان مکمل استفاده کرده‌اند. بنابراین پیشنهاد کردند که شرکت‌ها باید هر دوی این استراتژی‌ها را در اقتصادهای نوظهور به کار گیرند. و رای اهمیت دیپلماسی کسب و کار برای شرکت‌های اقتصادهای نوظهور، موضوعی که کمتر در پژوهش‌های اقتصادهای نوظهور به آن پرداخته شده است، نوع‌شناسی دیپلماسی کسب و کار است. در این پژوهش انواع تعامل پویای بین ذی‌نفعان و شرکت‌ها و پیامدهای آن بررسی می‌گردد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از بعد روش‌شناسی در طبقه‌بندی روش‌های کمی قرار می‌گیرد. از بعد هدف کاربردی است و از روش توصیفی-پیمایشی برای نوع‌شناسی دیپلماسی کسب و کار بین صادرکنندگان نمونه ایران استفاده می‌کند. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها در زمره مطالعه طولی از نوع پانل گذشته‌نگر است. بر همین اساس، از فن تطبیق بهینه در تحلیل توالی برای استخراج الگوهای دیپلماسی کسب و کار در طی زمان استفاده می‌کند. جامعه آماری این پژوهش صادرکنندگان نمونه ایران می‌باشند. دو معیار برای انتخاب نمونه تعریف شده است: (۱) صادرکنندگان نمونه باید در فهرست شرکت‌های پذیرفته شده در بورس و فرابورس باشند تا اطمینان حاصل شود که از طریق پایگاه کدال اطلاعات کاملی از عملکرد شرکت در دسترس است، (۲) شرکت‌ها باید در بازه ۹۸-۱۳۹۱ موفق به کسب جایزه صادرکننده نمونه کشور شده باشند. زیرا از سال (۲۰۱۲) ۱۳۹۱ کنگره آمریکا با قانون IFCPA تحریم‌های فراسرزمینی را علیه بخش‌های تجاری، صنعتی و حمل و نقل ایران تسری داد. با توجه به این معیار، ۳۶ شرکت شناسایی شد که به عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق گزارش‌های فعالیت هیئت مدیره به مجمع عمومی سالیانه در پایگاه کدال گردآوری شده است. داده‌ها اطلاعاتی در مورد (۱) استراتژی شرکت در هر سال، (۲) زمان‌بندی استراتژی‌ها و (۳) گذار بین چهار نوع استراتژی (منفعانه، تدافعی، آینده‌نگرانه و فعالانه) فراهم می‌کند. تمرکز روی این سه ویژگی مبتنی

^۱ Chen, Li & Fan

^۲ Rao Nicholson, Khan & Marinova

بر انسجام روش شناختی و توجیه نظری می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از رویکرد بینمن و داتا^۱ (۲۰۱۴) پیروی می‌شود که خلاصه این فرایند در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها

مراحل	هدف	گام‌ها
مرحله اول: محاسبه تفاوت بین شرکت‌ها از نظر توالی	هدف این مرحله ایجاد ماتریس غیر مشابه است که نشانگر شباهت یا تفاوت بین هر زوج از توالی‌ها می‌باشد.	<ul style="list-style-type: none"> کدگذاری داده‌ها تعریف هزینه برای عملیات مختلف محاسبه شباهت توالی
مرحله دوم: تحلیل خوشه‌ای	هدف این مرحله تبدیل توالی گروهی به خوشه‌ها است به طوری که توالی‌ها درون یک خوشه تفاوت کمتری نسبت به توالی‌ها در بین خوشه‌ها دارند.	<ul style="list-style-type: none"> انتخاب روش خوشه‌بندی تصمیم‌گیری در مورد تعداد خوشه‌ها انجام آزمون‌های مقایسه‌ای بین خوشه‌ها تفسیر نتایج

محاسبه تفاوت بین شرکت‌ها؛ از فن تطبیق بهینه [۱] برای محاسبه تفاوت بین شرکت‌ها از نظر توالی‌شان استفاده می‌شود. منطق بنیادین نهفته در این روش برنامه‌نویسی پویا این است که شباهت توالی را در رشته‌ای از عناصر کاملاً معین ارزیابی می‌کند. این الگوریتم به منظور ارزیابی تفاوت بین هر زوج از توالی‌ها از نظر جایگذاری، حذف و جانشینی است که هنگام تبدیل یک توالی به توالی دیگر مورد نیاز می‌باشد. گام‌های محاسبه: (۱) با استفاده واحد زمان، داده‌های خام به داده‌های توالی تبدیل می‌شوند که در نتیجه آن ۶۵ رشته کد ایجاد شد. این رشته کدهای ایجاد شده داده‌های مهمی در مورد استراتژی دیپلماسی، زمانبندی و توالی تاریخچه دیپلماسی کسب‌وکار شرکت ارائه می‌کنند. (۲) هنگام تبدیل یک توالی به توالی دیگر، عناصر را می‌توان جانشین، جایگذاری یا حذف کرد. توالی که شامل جایگزینی یک عنصر با عنصر دیگر است شامل هزینه‌هایی می‌باشد. آنها باید برای هر زوج از توالی‌های مختلف تنظیم گردند. هزینه‌های جایگذاری و حذف که اغلب هزینه‌های حذف و اضافه شناخته می‌شوند، عملیاتی را توصیف می‌کنند که در آن یک عنصر در یک توالی یا اضافه (جایگذاری) و یا حذف (پاک) می‌گردد. هزینه‌ها در مقیاس نسبت تعریف می‌شوند. ماتریس هزینه جانشینی که فاصله بین حالت‌ها را مشخص می‌کند. این پژوهش مبتنی بر نرخ گذار می‌باشد که احتمال تغییر به استراتژی ۱ هنگام استفاده از استراتژی ۲ است و برای هزینه‌های حذف و اضافه هزینه ۱ تعلق می‌گیرد. (۳) با استفاده از فن تطبیق بهینه شباهت یا تفاوت بین هر زوج از توالی با محاسبه تعداد جایگذاری، حذف و جانشینی مورد استفاده برای تبدیل یک توالی به توالی دیگر مشخص می‌شود. اساساً، الگوریتم‌های تطبیق بهینه ماتریسی نامتجانس ایجاد می‌کند که نشانگر شباهت/تفاوت هر زوج از توالی است که می‌توان از آن در مرحله دوم تجزیه و تحلیل، یعنی تحلیل خوشه‌ای استفاده کرد.

جدول ۲. نمونه‌ای از داده‌های توالی برای دیپلماسی کسب‌وکار در بین صادرکنندگان نمونه: ۱۳۹۱-۹۸

سال	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸
شرکت الف	R	A	A	A	A	A	D	D
شرکت ب-۱	R	R	R	R	R	R	R	R
شرکت ب-۲	R	R	R	P	P	P	P	P

یادداشت: استراتژی منفعلانه (R)، استراتژی آینده‌نگرانه (A)، استراتژی تدافعی (D)، استراتژی فعالانه (P)

^۱ Biemann1 & Datta

تحلیل خوشه. هدف اصلی این مرحله شناسایی نوع‌شناسی از الگوهای توالی است. بدین منظور از ماتریس نامتجانس به عنوان ماتریس ورودی بسته TraMineR در محیط R استفاده می‌شود. تحلیل خوشه مشتمل بر چندین گام است. گام نخست انتخاب روش خوشه‌بندی است. در این پژوهش برای دستیابی به نتایج دقیقتر از ترکیبی از روش خوشه‌بندی سلسه‌مراتبی و خوشه‌بندی تفکیکی استفاده شد. نخست، الگوریتم وارد^۱ به عنوان روش ترکیبی سلسه‌مراتبی به کار گرفته می‌شود. الگوریتم وارد به دنبال دستیابی به خوشه‌هایی با کوچکترین مجموع مربعات در درون خوشه‌هاست. این رویکرد ابتدا هر یک از مشاهدات را به عنوان یک خوشه مجزا در نظر می‌گیرد و در گام‌های بعد خوشه‌ها به یکدیگر متصل می‌شوند تا اینکه خوشه‌ای متشکل از همه مشاهدات تشکیل گردد. روش تفکیکی که به دنبال روش سلسه‌مراتبی مورد استفاده قرار می‌گیرد، الگوریتم کی- واسط^۲ می‌باشد. هدف این الگوریتم شناسایی K نماینده برتر گروه‌ها است که واسط‌ها^۳ نامیده می‌شوند. به عبارتی واضح‌تر، واسط‌ها به عنوان مشاهده یک گروه با داشتن کوچکترین مجموع وزنی فواصل از سایر مشاهدات در این گروه تعریف می‌شوند. بنابراین این الگوریتم به دنبال حداقل‌سازی مجموع وزنی فواصل از واسط می‌باشد. در گام دوم، تعداد خوشه‌ها انتخاب می‌شوند. برای رسیدن به این هدف ابتدا از روش حداقل واریانس وارد در الگوریتم خوشه‌بندی سلسه‌مراتبی استفاده می‌شود که کاربرد آن در تطبیق بهینه بسیار گسترده است. برای اعتبارسنجی درونی خوشه‌ها از شاخص جداسازی دان^۴ استفاده می‌شود که باعث می‌گردد تفاوت بین خوشه‌ها به حداکثر و تفاوت درون خوشه‌ای به حداقل برسد تا مجموعه خوشه‌ها به درستی در هم ادغام و یا تفکیک گردند. سپس الگوریتم کی- واسط اجرا می‌شود که هدف آن نائل شدن به بهترین خوشه‌بندی تفکیکی از مجموعه داده در K گروه از پیش تعیین شده است. با توجه به اینکه همه تحلیل خوشه‌ها فارغ از تناسب منجر به نتیجه می‌شوند، بنابراین ضرورت دارد تا کیفیت آنها مورد بررسی قرار گیرند تا دامنه نتایج مشخص شده و تعمیم‌های نادرست صورت نگیرد. بدین منظور از معیار کیفیت تفکیک استفاده می‌شود، که علاوه بر اعتباریابی، انتخاب بهترین تفکیک در میان مجموعه‌ای از حالت‌های مختلف را تسهیل می‌کند. همچنین ویژگی‌ها سطح صنعت و شرکت نیز در بین خوشه‌ها از طریق رگرسیون لجستیک و تحلیل مغایرت با هم مقایسه می‌گردند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مرحله ۱. محاسبه تفاوت بین شرکت‌ها از نظر توالی. نتایج محاسبه تفاوت در جداول ۳ و ۴ ارائه شده‌اند. در جدول ۳ فراوانی‌ها و ماتریس هزینه جابجایی هر استراتژی در نمونه مطرح است. استراتژی‌های دیپلماسی کسب و کار ۵۲۰ بار در ۶۵ مسیر نمونه پژوهش تکرار شده‌اند. مدت زمان صرف شده برای استراتژی انفعالی بیشترین (۱۸۴ تکرار) بوده و استراتژی آینده‌نگرانه (۸۰ تکرار) کمترین زمان را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۳. فراوانی مطلق، فراوانی نسبی و هزینه‌های جانشینی بین استراتژی‌های دیپلماسی کسب و کار

وضعیت	هزینه‌های جانشینی				
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی (%)	انفعالی	آینده‌نگرانه	تدافعی
انفعالی	۱۸۴	۳۵/۳۸	-/۰۰۰	۱/۸۸۷	۱/۹۰۸
آینده‌نگرانه	۸۰	۱۵/۳۹	۱/۸۸۷	-/۰۰۰	۱/۹۰۶
تدافعی	۱۶۵	۳۱/۷۳	۱/۹۰۸	۱/۹۰۶	-/۰۰۰
فعالانه	۹۱	۱۷/۵	۱/۹۲۳	۱/۹۵۷	۱/۹۶۵
مجموع	۵۲۰	۱۰۰			

^۱ Ward

^۲ k-Medoids

^۳ Medoids

^۴ Dunn

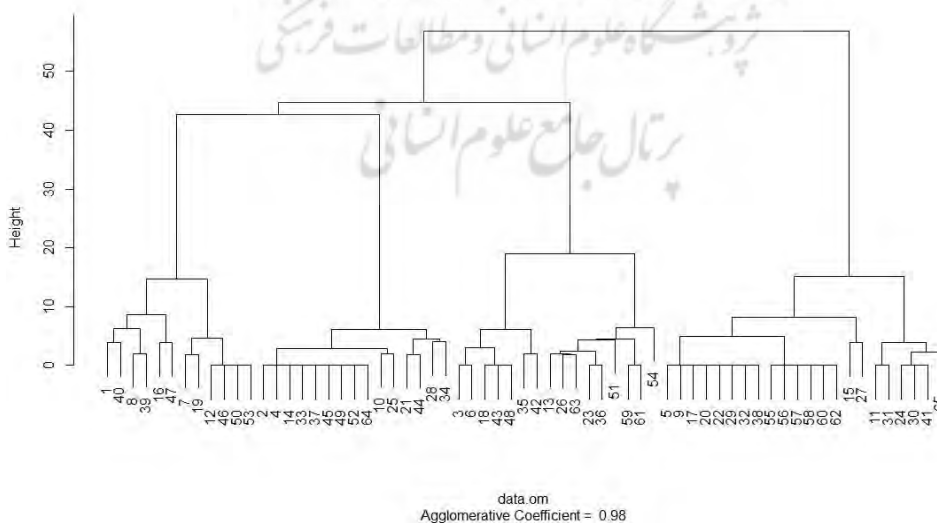
جدول ۴. ماتریس فاصله برای توالی سه مسیر دیپلماسی کسب‌وکار که در جدول ۲ شناسایی شده بر مبنای هزینه چهار استراتژی دیپلماسی کسب‌وکار است (جدول ۳). در تبدیل توالی شرکت ب-۲ به توالی شرکت ب-۱ هزینه‌های تحمیل شده هنگامی به حداقل می‌رسد که پنج استراتژی فعالانه با پنج استراتژی منفعلانه جایگزین شوند (۹/۶۱۵ = ۱/۹۲۳ × ۵). در نتیجه هزینه کل ۹/۶۱۵ می‌باشد. هزینه‌های بالاتر هنگامی رخ می‌دهد که توالی شرکت ب-۱ به توالی شرکت الف تبدیل شوند (۱۳/۲۵۱) و توالی شرکت ب-۲ به توالی شرکت الف تبدیل شوند (۱۳/۵۷۵). این مقادیر، این فهم شهودی را ایجاد می‌کند که مسیر دیپلماسی شرکت الف کاملاً متمایز از دو مسیر دیپلماسی دیگر است. به عبارت دیگر، همراستایی مسیر دیپلماسی کسب‌وکار شرکت الف با هر دو مسیر دیگر هزینه‌های حذف و اضافه و جانشینی بیشتری را تحمیل می‌کند. فرایند همراستایی تطبیق بهینه حداقل هزینه‌های مرتبط با هر جفت متوالی را در نمونه شناسایی می‌کند. در نمونه این پژوهش که شامل ۳۶ شرکت است، یک ماتریس متقارن ۶۵ × ۶۵ تولید می‌شود. این ماتریس فاصله (همچنین ماتریس عدم تشابه نامیده می‌شود) بیانگر نتیجه نهایی تحلیل تطبیق بهینه است.

جدول ۴. ماتریس فاصله برای سه مسیر دیپلماسی کسب‌وکار

شرکت الف	شرکت ب-۱	شرکت ب-۲
-	-	-
شرکت ب-۱	-	۱۳/۲۵۱
شرکت ب-۲	۹/۶۱۵	۱۳/۵۷۵

مرحله ۲: تحلیل خوشه. هدف از کاربرد فن تحلیل تطبیق بهینه شناسایی خوشه‌هایی از توالی‌های مشابه است که بیانگر الگوهایی در مجموعه داده است. معیار ضریب ترکیبی^۱ که در شکل ۲ نمایش داده شده است، کیفیت خوشه‌های تولیدی را اندازه‌گیری می‌کند که برابر با ۰/۹۸ می‌باشد. این مقدار نشانه کیفیت بالای خوشه‌های ایجاد شده است. همچنین شاخص دان برای سه خوشه بالاترین مقدار را کسب کرده است که تصمیم پژوهشگران را برای انتخاب سه خوشه توجیه می‌کند.

Dendrogram of agnes(x = data.om, diss = TRUE, method = "ward")



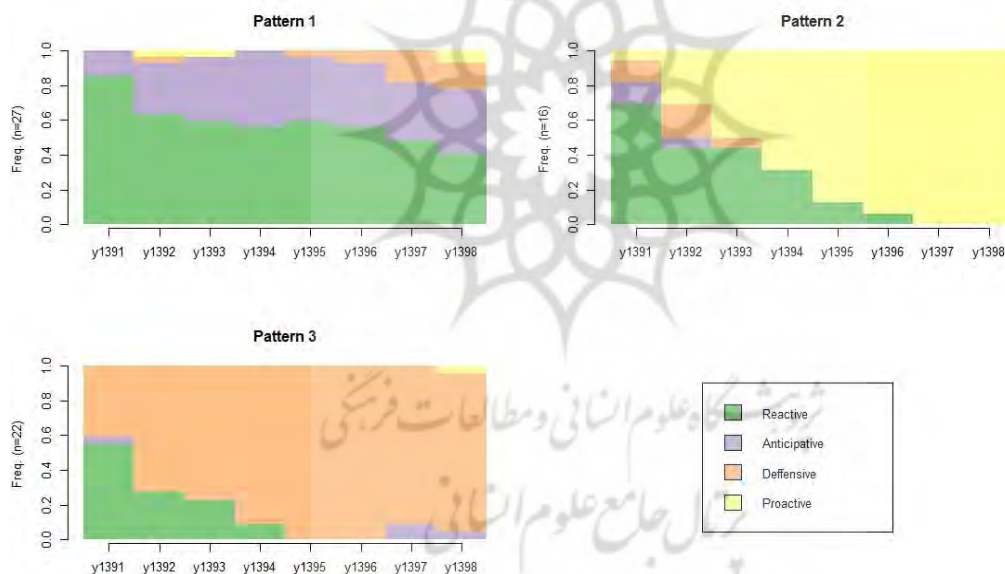
شکل ۳. خوشه‌بندی توالی سلسله‌مراتبی با استفاده از ماتریس فاصله تطبیق بهینه در روش وارد

^۱ Agglomerative coefficient

جدول ۵. شاخص اعتباریابی دان

تعداد خوشه	۲	۳	۴	۵	۶
مقدار دان	۰/۲۸۴	۰/۲۹۰	۰/۲۱۶	۰/۲۱۷	۰/۲۳۹

روش سلسله‌مراتبی به تنهایی قابل انتقاد است. زیرا، این روش ادغام دو گروه را از طریق حداکثرسازی معیار محلی انجام می‌دهد. این انتخاب‌های محلی می‌تواند منجر به اختلافات زیادی در سطوح بالاتر شود و تضمین نمی‌شود که بهترین انتخاب محلی از نقطه نظر جهانی باشد. با توجه به این انتقاد، برای رسیدن به نتایج دقیق‌تر، کاربرد روش‌های تفکیکی نیز ضروری است که مزیت آن حداکثرسازی یک معیار جهانی است، اما این الگوریتم به انتخاب اولیه واسطها بستگی دارد که همیشه بهینه نیست. برای غلبه بر این محدودیت در این پژوهش از نتایج خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی استفاده می‌شود. این منجر به راه‌حلی متفاوت و با کیفیت بهتر در قالب نمودارها می‌شود (شکل ۴). برای ارزیابی کیفیت روش تفکیکی از معیار ASW کافمن و روسیوف (۱۹۹۰) استفاده می‌شود که مبتنی بر انسجام انتساب یک مشاهده به گروه معین می‌باشد که فاصله وزنی میانگین یک مشاهده را سایر اعضای گروه و فاصله وزنی میانگینش را از نزدیکترین گروه مقایسه می‌کند. مقادیر ۰/۷۱-۰/۷۰ بیانگر ساختار منطقی گروه‌ها و مقادیر ۱/۰۰-۰/۷۱ بیانگر ساختار قوی گروه‌ها است. در این پژوهش مقدار $ASW=0/76$ می‌باشد که نمایانگر ساختار قوی الگوهای شناسایی شده است.



شکل ۴. نمودار مسیرهای دیپلماسی کسب‌وکار صادرکنندگان نمونه کشور

علاوه بر درک ویژگی‌های ذاتی الگوهای توالی، بررسی تاثیر متغیرهای زمینه‌ای بر الگوهای توالی می‌تواند بینش‌های مهمی را ارائه نماید. یک شیوه رایج در این دیدگاه، بررسی رابطه نوع توالی شناسایی شده (خوشه‌ها) با متغیرهای زمینه‌ای نظیر صنعت، اندازه و تجربه بین‌المللی شرکت است. خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در جداول ۶، ۷ و ۸ نمایش داده شده است.

جدول ۶. نسبت‌های احتمالی اعضای خوشه

Sig	Pattern3	Sig	Pattern2	Sig	Pattern1	
۰/۰۰	۱/۳۷۲	۰/۰۰	۱/۲۵۱	۰/۰۰	۱/۶۷۳	(مقدار ثابت)
۰/۰۰	۱/۱۱۷	۰/۰۰۴	۱/۰۶۹	۰/۰۰۵	۱/۳۹۴	صنعت
۰/۸۲۸	۰/۹۸۶	۰/۰۰	۱/۵۶۳	۰/۲۰۲	۰/۹۵۲	اندازه
۰/۰۰	۱/۳۶	۰/۶۵۴	۰/۷۸۵	۰/۷۴۶	۰/۹۹۲	تجربه بین‌المللی

نتایج جدول ۶ بیانگر این است شرکت‌هایی که در صنعت اتومبیل‌سازی، پتروشیمی و مواد شیمیایی، ماشین‌آلات و تجهیزات، خدمات فنی و مهندسی و صنایع کاغذی فعالیت می‌کنند بطور معناداری از الگوی اول پیروی می‌کنند. همچنین شرکت‌هایی که در صنعت فولاد، صنعت اتومبیل‌سازی و ماشین‌آلات و تجهیزات فعالیت می‌کنند، بطور معناداری از الگوی دوم پیروی می‌کنند و در نهایت شرکت‌های فعال در صنعت نفت، صنعت فولاد، صنعت دارویی، تجهیزات الکتریکی و صنایع کاغذی فعالیت دارند بطور معناداری از الگوی سوم فعالیت می‌کنند. بررسی تاثیر اندازه شرکت‌ها بر پیروی از الگوی دیپلماسی کسب‌وکار بیانگر این است که شرکت‌های بزرگ به‌طور معناداری از الگوی دوم پیروی می‌کنند. در نهایت بررسی تأثیر تجربه بین‌المللی بر پیروی از یک مسیر دیپلماسی کسب‌وکار بیانگر این است که شرکت‌های با تجربه بین‌المللی زیاد به‌طور معناداری از الگوی دیپلماسی کسب‌وکار سوم پیروی می‌کنند.

جدول ۷. نتایج آزمون‌های مقایسه گروه‌های توالی

Sig	آماره L	Sig	آماره R ²	آماره F	
۰/۰۰۱	۱۱/۲۴	۰/۰۰	۰/۷۷	۳۷/۹۶	صنعت
۰/۰۰۱	۲۱/۰۶	۰/۰۰	۰/۲۲	۲۲/۶۷	اندازه
۰/۰۰	۳۵/۲۴	۰/۰۰	۰/۸۹	۴۷/۳۶	تجربه بین‌المللی

بررسی معناداری آماری جدول ۷ بیانگر این است مسیرهای دیپلماسی کسب‌وکار به‌طور معناداری از نظر صنعت متفاوت هستند. این نتایج بیانگر تایید فرضیات پژوهش می‌باشد. نتایج آزمون تفاوت در مغایرت‌های درون گروهی از طریق آزمون لون^۱ بیانگر این است شرکت‌هایی که در یک صنعت فعالیت می‌کنند، مسیر دیپلماسی کسب‌وکار آنها متفاوت است (L=11/24 ; Sig=0/001)، شرکت‌های هم‌اندازه از نظر مسیر دیپلماسی کسب و کار، متفاوت از سایر شرکت‌ها عمل می‌کنند (L=21/06; Sig=0/001)، و شرکت‌هایی که تجربه بین‌المللی یکسانی دارند نیز از نظر مسیر دیپلماسی کسب و کار، متفاوت از سایر شرکت‌ها عمل می‌کنند (L=21/06; Sig=0/001). همچنین تحلیل مغایرت چند عاملی نیز در جدول ۸ نمایش داده شده است. نتایج نمایانگر این است، مدل مشتمل بر تفاوت مسیر دیپلماسی کسب‌وکار در شرکت‌هایی که در صنعت، اندازه و با تجربه بین‌المللی مختلف در بازارهای بین‌المللی فعالیت می‌کنند، از برازش مناسبی برخوردار است (F=20/65; Sig= 0/001). همچنین تجربه بین‌المللی مهمترین عامل در تفاوت مسیر دیپلماسی کسب‌وکار می‌باشد. به‌طوریکه اگر از مدل خارج گردد، مقدار R² مدل (=0/12) به میزان ۰/۰۸ کاهش می‌یابد.

^۱ Levene

جدول ۸. تحلیل مغایرت چند عاملی

متغیر	آماره F_v	آماره R^2_v Δ	Sig _v
صنعت	۲۶/۹۶	۰/۰۶	۰/۰۰
اندازه	۱۲/۶۷	۰/۰۲	۰/۰۰
تجربه بین‌المللی	۳۶/۹۵	۰/۰۸	۰/۰۰
جهانی	آماره F_{total}	آماره R^2_{total}	Sig _{total}
	۲۰/۶۵	۰/۱۲	۰/۰۰

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف نوع‌شناسی الگوی دیپلماسی کسب‌وکار در شرکت‌های اقتصادهای نوظهور بر مبنای فرایند موقعیت‌سازی‌شان در طی زمان اجرا شده است. پژوهش‌های قبلی عمدتاً دربارهٔ شرکت‌های چندملیتی از اقتصادهای پیشرفته اجرا شده و مطالعه تجربی در زمینهٔ اقتصادهای نوظهور نیز در شرکت‌های بخش دولتی انجام شده است [۱۸] و سایر پژوهش‌های حوزهٔ دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور یا بر اهمیت روابط دیپلماتیک در گسترش بین‌المللی تأکید داشته [۷] و یا بر منافع بلندمدت این نوع استراتژی‌ها تأکید کرده‌اند [۳۱]. تمرکز این پژوهش بر نوع‌شناسی دیپلماسی کسب‌وکار و تعامل پویای بین ذی‌نفعان و شرکت‌ها و پیامدهای آن در زمینهٔ شرکت‌های بخش خصوصی بوده است. نتایج این پژوهش بیانگر نوعی پویایی در دیپلماسی کسب‌وکار است که به مشخصه‌های شرکت نظیر اندازه، تجربهٔ بین‌المللی و نوع صنعت بستگی دارد و نقش تجربهٔ بین‌المللی در ایجاد وابستگی به مسیر در دیپلماسی کسب‌وکار بیشتر از دو متغیر دیگر می‌باشد. بررسی الگوهای دیپلماسی کسب‌وکار در شرکت‌های فعال در صنعت اتومبیل‌سازی بیانگر این است که آنها به‌صورت همزمان در محیط کسب‌وکار و غیر کسب‌وکار فعالیت دارند. به عبارت دیگر رویکرد پارادوکسیکال به دیپلماسی کسب‌وکار در شرکت‌های فعال در این صنعت جلب توجه می‌کند. همچنین رویکرد غالب شرکت‌های فعال در صنعت نفت، فولاد و دارویی مبتنی بر محیط غیر کسب‌وکار می‌باشد که می‌توان آن را به متغیر زمینه‌ای دیگر، یعنی تحریم‌های بین‌المللی نسبت داد.

یافته‌های این پژوهش از چند بعد نظری و روش‌شناختی الهام بخش می‌باشد: نخست، پژوهش‌های تجربی اندکی در زمینه دیپلماسی کسب‌وکار انجام شده است. و پژوهش‌های موجود تا کنون بر اهمیت، اجرا و عوامل تعیین‌کننده دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای پیشرفته متمرکز بوده‌اند، اما پژوهش موجود نوع‌شناسی از دیپلماسی کسب‌وکار در اقتصادهای نوظهور ارائه کرده است که از نظر زمینه‌ای بسیار متمایز از اقتصادهای پیشرفته می‌باشند. دوم، نتایج این پژوهش سازوکاری برای کمک به رهایی از قید نوظهوری مطرح کرده است که در نتیجهٔ ادراک منفی ذی‌نفعان بازارهای مقصد در اقتصادهای پیشرفته نسبت به میل و توانایی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور برای انجام کسب‌وکار مشروع در این نوع بوجود می‌آید. در نتیجه دیپلماسی کسب‌وکار یک استراتژی موثر برای غلبه بر چنین خطرها و موانع مشروعیت است، زیرا به همراستایی ذی‌نفعان جهانی و کشورهای مقصد با انتظارات هنجارهای جهانی می‌پردازد. سوم، رویکرد پارادوکس در استراتژی بر این موضوع تأکید دارد که در شرایط کنونی، شرکت‌ها در محیطی ناهمگن و خواسته‌های متناقض از سوی ذی‌نفعان کسب‌وکار و غیر کسب‌وکار مواجه هستند. در نتیجه شرکت‌هایی که از رویکرد پارادوکس در دیپلماسی کسب‌وکار پیروی می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که رویکرد بهترین راه یا اقتضایی را انتخاب می‌کنند در ایجاد و حفظ مشروعیت موفق‌تر عمل می‌کنند. در نتیجه این پژوهش بر دیدگاه دوسوتوانی^۱ تأکید دارد که از طریق دیپلماسی کسب‌وکار منجر به هم‌تکاملی^۲ شرکت و جامعه از طریق پیگیری همزمان انطباق سازمانی با محیط و نفوذ فعالانه بر محیط کسب‌وکار می‌گردد. چهارم، نتایج این

¹ ambidexterity perspective

² Co-evolution

پژوهش بر پتانسیل پژوهش‌های کمی در مطالعات فرایندی به‌ویژه در حوزه استراتژی به مثابه شیوه عمل صحه گذاشته است. به بیانی شفاف، شناسایی یک الگو در سطح کلان از طریق داده‌های سطح خرد منجر به پیدایش بینش‌های نوآورانه‌ای می‌گردد که صرفاً از طریق طرح پژوهش کیفی قابل دستیابی نیست. و در نهایت تعدادی از مسائل در پژوهش‌های مدیریت از قبیل تکامل استراتژی شرکت در طی زمان شامل تجزیه و تحلیل داده‌های توالی است. در نتیجه تجزیه و تحلیل این داده‌ها و شناسایی الگوهای پدیدار شونده چالش‌های قابل توجهی را ایجاد می‌کند و پژوهش‌های کمی و کیفی متداول از این موضوع رنج می‌برند. بنابراین کاربرد رویکرد تطبیق بهینه این چالش را تا حد زیادی برطرف کرده‌است. از این منظر این پژوهش می‌تواند راهنمای پژوهشگران داخل کشور قرار گیرد. به عنوان رهنمودهایی برای مدیران پیشنهادهای زیر مطرح می‌گردد:

(۱) با توجه به اینکه در محیط کسب‌وکار بین‌المللی فشار از سوی ذی‌نفعان غیر مرتبط با کسب‌وکار در حال افزایش است به سایر شرکت‌های بزرگ پیشنهاد می‌گردد از رویکردهایی استفاده کنند که معطوف به ذی‌نفعان غیر مرتبط با کسب‌وکار می‌باشند.

(۲) با توجه به نقش روزافزون ذی‌نفعان غیر مرتبط با کسب‌وکار نظیر سازمان‌های مردم‌نهاد، جامعه مدنی و رسانه در بازارهای بین‌المللی به شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی پیشنهاد می‌گردد، به دنبال تشکیل ائتلاف‌های نامرتب در بازارهای مقصد باشند.

(۳) به شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد می‌گردد برای ورود به بازارهای بین‌المللی با شرکت‌های بزرگ ائتلاف تشکیل دهند.

علاوه بر این، چند نمونه از مسائل پژوهشی ثمربخش ارائه می‌شود که برخی از محدودیت‌های این پژوهش را برطرف می‌کند:

- مقایسه تطبیقی نتایج الگوریتم‌های مخلف تطبیق بهینه؛
- مطالعه تطبیقی الگوهای دیپلماسی کسب‌وکار در چند کشور از طریق همکاری بین‌المللی در پژوهش؛
- در نظر گرفتن سایر متغیرهای زمینه‌ای از قبیل مراحل مختلف بین‌المللی‌سازی، عضویت در شبکه‌های کسب‌وکار و نوع مالکیت در انتخاب رویکرد دیپلماسی کسب و کار.

منابع

1. Abbott, A., & Tsay, A. (2000). Sequence analysis and optimal matching methods in sociology: Review and prospect. *Sociological methods & research*, 29(1), 3-33.
2. Alon, I., Anderson, J., Munim, Z. H., & Ho, A. (2018). A review of the internationalization of Chinese enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 573-605.
3. Amann, W., Khan, S., Salzmann, O., Steger, U., & Lonescu-Somers, A. (2007). Managing external pressures through corporate diplomacy. *Journal of General Management*, 33(1), 33-50.
4. Barley, S. R. (2010). Building an institutional field to corral a government: A case to set an agenda for organization studies. *Organization Studies*, 31(6), 777-805.
5. Biemann, T., & Datta, D. K. (2014). Analyzing sequence data: Optimal matching in management research. *Organizational Research Methods*, 17(1), 51-76.
6. Buckley, P. J. (2018). Internalisation theory and outward direct investment by emerging market multinationals. *Management International Review*, 58(2), 195-224.
7. Chen, L., Li, Y., & Fan, D. (2018). How do emerging multinationals configure political connections across institutional contexts? *Global Strategy Journal*, 8(3), 447-470.
8. Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (Eds.). (2014). *Understanding multinationals from emerging markets*. Cambridge University Press.
9. Deng, P., Delios, A., & Peng, M. W. (2020). A geographic relational perspective on the internationalization of emerging market firms. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 50-71.
10. Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88(3), 54-60.
11. Gölgeci, I., Assadina, S., Kuivalainen, O., & Larimo, J. (2019). Emerging-market firms' dynamic capabilities and international performance: The moderating role of institutional development and distance. *International Business Review*, 28(6), 1015-93.
12. Held, K., & Berg, N. (2015). Liability of emergingness of emerging market multinationals in developed markets: A conceptual approach. In *Experiences of emerging economy firms* (pp. 6-31). Palgrave Macmillan, London.
13. Henisz, W. J. (2017). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Routledge.
14. Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196.
15. IMF (International Monetary Fund). (2018). World economic outlook.
16. Kalasin, K., Dussauge, P., & Rivera Santos, M. (2014). The expansion of emerging economy firms into advanced markets: The influence of intentional path making change. *Global Strategy Journal*, 4(2), 75-103.
17. Knobel, J., & Ruël, H. (2017). How do MNCs conduct business diplomacy? Exploratory study on business diplomacy instruments. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 3(3), 243-263.
18. Li, J., Meyer, K. E., Zhang, H., & Ding, Y. (2018). Diplomatic and corporate networks: Bridges to foreign locations. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 659-683.
19. London, M. (1999). Principled leadership and business diplomacy: A practical, values based direction for management development. *Journal of Management Development*.
20. Madhavan, S., & Gupta, D. (2017). *The influence of liabilities of origin on emne cross-border acquisition completion*. In *International Business Strategy* (pp. 143-174). Palgrave Macmillan, London.
21. Marquis, C., & Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.

22. Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 3-22.
23. Mishina, Y., Block, E. S., & Mannor, M. J. (2012). The path dependence of organizational reputation: How social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal*, 33(5), 459-477.
24. Muldoon Jr, J. P. (2005). The diplomacy of business. *Diplomacy and Statecraft*, 16(2), 341-359.
25. Nartey, L. J., Henisz, W. J., & Dorobantu, S. (2018). Status climbing vs. bridging: Multinational stakeholder engagement strategies. *Strategy Science*, 3(2), 367-392.
26. Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289-294.
27. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
28. Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, 53(4), 549-564.
29. Peng, M. W., Lebedev, S., Vlas, C. O., Wang, J. C., & Shay, J. S. (2018). The growth of the firm in (and out of) emerging economies. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 829-857.
30. Peng, M. W. (2016). *Global business*. New York: Cengage learning.
31. Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Marinova, S. (2019). Balancing social and political strategies in emerging markets: Evidence from India. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 56-70.
32. Ruël, H., & Wolters, T. (2016). Business diplomacy. *The SAGE handbook of diplomacy*, 564-76.
33. Saner, R., Yiu, L., & Sondergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 80-92.
34. Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of management studies*, 50(2), 259-284.
35. Singh, D. A. (2009). Export performance of emerging market firms. *International Business Review*, 18(4), 321-330.
36. Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. John Wiley & Sons.
37. Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689-709.
38. Thietart, R. A. (2016). Strategy dynamics: Agency, path dependency, and self-organized emergence. *Strategic Management Journal*, 37(4), 774-792.
39. Watkins, M. (2007). The rise of corporate diplomacy (finally!). *Harvard Business Review*, 18.
40. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.
41. Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387-404.
42. Winkler, D., Überbacher, F., & Scherer, A. G. (2020). Organizational Legitimation in a Polarized Media Landscape: The Role of Robust Organizational Impression Management. *Academy of management journal*, Published Online.
43. Wu, J., & Chen, X. (2014). Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms. *International Business Review*, 23(5), 862-872.

44. Xu, D., & Meyer, K. E. (2013). Linking theory and context: 'Strategy research in emerging economies' after Wright et al. (2005) *Journal of management studies*, 50(7), 1322-1346.

