



فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله علمی پژوهشی
سال هجدهم، شماره دوم (پیاپی ۴۰)، تابستان ۱۴۰۳، صص ۱۱۷-۱۲۸

طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی: مورد مطالعه برندهای روانکارهای ایرانی

حسین گودرزی *

داود فیض **

عظیم زارعی ***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2024.247107.3607

چکیده

در دنیای پویا و پیچیده‌ی امروز، کسب‌وکارها به دنبال پیدا کردن راهی برای بالا بردن امنیت کسب‌وکار خود در برابر تهدیدهای محیطی، کاهش دادن هزینه‌های بازاریابی، کسب موفقیت در کسب‌وکار خود و ... هستند. رقابت در بازارهای بین‌المللی روانکارها شدید است و شرکت‌ها باید به بهترین وجه توانایی خود را در این محیط پویا هدایت کنند. ممکن است شرکت‌های تولیدکننده روانکار، تا ۱۰ سال آینده در کشور خودی جایگاهی نداشته باشند. یکی از تصمیمات مهم در فرایند بین‌المللی شدن، انتخاب یک راهبرد ورود است. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هر یک از آنها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را ببینند. یکی از به روزترین روش‌های دست‌یابی به اهداف ذکر شده، استفاده از راهبرد مبتنی بر همکاری فرانچایز است. بنابراین، مسأله اصلی این پژوهش عدم وجود الگویی برای طراحی و اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی است. با این وجود هدف اصلی، طراحی الگویی است تا مؤلفه‌های اجزاء اصلی فرانچایز بین‌المللی و روابط بین آنها را در بر گرفته و منطق کار کردن برندهای روانکارهای ایرانی را به‌عنوان یک کل نشان دهد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش، چارچوب مفهومی پژوهش که متشکل از اجزاء، رابط بین آنها و محتوای آنها است، به دست آمد. سپس بر اساس پروتکل مصاحبه، با بیست و دو نفر از خیرگان بخش روانکار، فرانچایز و بازاریابی بین‌الملل مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و رویکرد استراید-استرلینگ استفاده شد که داده‌ها با نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند و نتایج حاصل ۸۹۹ مضمون پایه، ۱۵۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر به دست آمد. در نتیجه الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی طراحی شد.

واژگان کلیدی

توسعه بازار بین‌الملل؛ راهبردهای ورود به بازار بین‌الملل؛ برندسازی بین‌المللی؛ برندهای روانکارهای ایرانی؛ فرانچایز بین‌الملل.

* دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

ho.goudarzi@semnan.ac.ir

0009-0001-7250-9944

** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول).

mailto:feiz1353@semnan.ac.ir

0000-0002-5535-4370

*** استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

A_zarei@semnan.ac.ir

0000-0002-8719-6338

مقدمه

در دنیای معاصر، کسب‌وکارها به‌طور متعدد در معرض تحولات اقتصادی گسترده قرار دارند که این امر در کشورهایی مانند ایران با چالش‌های بزرگ‌تری همراه است. تغییرات ناگهانی در متغیرهای کلان اقتصادی و سیاسی می‌تواند بر سرنوشت و مسیر توسعه اقتصادی تأثیر بگذارد و کسب‌وکارها را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهد. در این میان، صنعت فرانچایز به دلیل ساختار ویژه و انعطاف‌پذیری‌اش، توانسته است در برابر بحران‌های اقتصادی مانند بحران مالی ۲۰۰۸ و همه‌گیری کووید-۱۹ مقاومت نشان دهد و کمترین آسیب را بپذیرد. این مسأله نشان‌دهنده اهمیت بررسی و توسعه فرانچایز به‌عنوان یک رویکرد بالقوه برای افزایش پایداری کسب‌وکارها در شرایط بحرانی و دشوار است.

استفاده از فرانچایز بین‌المللی می‌تواند ریسک‌ها و هزینه‌های مرتبط با ورود مستقیم به بازارهای خارجی را کاهش دهد. فرانچایزهای محلی اغلب با شرایط بازار آشنا هستند و می‌توانند ریسک‌های ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، قانونی، و اقتصادی را بهتر مدیریت کنند. بر اساس داده‌های شورای جهانی فرانچایز^۱ در سال ۲۰۲۱ استفاده از فرانچایز بین‌المللی می‌تواند هزینه‌های ورود به بازارهای جدید را تا ۴۰٪ کاهش دهد.

فرانچایز بین‌المللی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با سرعت بیشتری وارد بازارهای جهانی شوند و به تغییرات محیطی و اقتصادی سریع‌تر واکنش نشان دهند. این مدل انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به روش‌های سنتی ورود به بازار دارد. تحقیقات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که از مدل فرانچایز بین‌المللی استفاده می‌کنند، به‌طور متوسط ۳۰٪ سریع‌تر از شرکت‌هایی که از روش‌های مستقیم استفاده می‌کنند، وارد بازارهای جدید می‌شوند (گزارش فرانچایز جهانی، ۲۰۲۰، ص. ۱۴).

یکی از مهم‌ترین نتایج استفاده از فرانچایز بین‌المللی، افزایش درآمد و سودآوری است. این مدل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با هزینه‌های کمتر به درآمدهای بالاتر دست یابند. مطالعه دل‌وایت^۲ در سال ۲۰۲۱ نشان داد که شرکت‌های فعال در بخش فرانچایز بین‌المللی به‌طور متوسط ۳۵٪ از درآمد خود را از بازارهای خارجی کسب می‌کنند که این میزان در شرکت‌هایی که فقط به بازارهای داخلی متکی هستند، کمتر است.

جهانی شدن هم به حوزه مصرف و هم به حوزه تولید مربوط است و جهانی سازی مبادله دانش را تسهیل می‌کند. بازارهای بین‌المللی و عوامل چندملیتی و فناوری‌ها به مرزهای ملی محدود نیستند (Loos, Negro & Hekkert, 2020, p. 122).

رقابت در بازارهای بین‌المللی شدید است و شرکت‌ها باید به بهترین وجه توانایی خود را در این محیط پویا هدایت کنند (Monteiro, Soares & Rua, 2019, p. 218). ممکن است صنایعی که در تأمین انرژی، تولید یا مواد و محصولات مصرفی نقش دارند، تا ۲۰ سال آینده در کشور خودی جایگاهی نداشته باشند.

یکی از تصمیم‌های مهم در فرایند بین‌المللی شدن انتخاب یک راهبرد ورود است. انتخاب مناسب‌ترین روش ورود به بازارهای جهانی، شکل‌دهنده راهبردهای ورود یک بنگاه به این بازارها تلقی می‌شود. تنوع روش‌ها، همراه با مزایا و معایبی که هر یک از آنها دارند، شرکت‌های بزرگ را بر آن داشته تا در این خصوص تدابیر خاصی را بیندیشند. (فلاحی و همکاران، ۱۳۹۵، ص. ۲۶).

دسته‌بندی‌های مختلفی از راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی از سوی پژوهشگران و محققان این حوزه انجام شده است. این دسته‌بندی‌ها مبانی مختلفی از جمله میزان مالکیت، محل تولید، میزان صرف منابع و... را شامل می‌شوند. انواع راهبردهای ورود به بازار بین‌الملل عبارت‌اند از: صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم، صدور جواز تولید و عرضه، سرمایه‌گذاری مشترک، سرمایه‌گذاری مستقیم (کاتلر و کلر، ۲۰۱۲، ص. ۶۵۲).

همان‌طور که در بالا ذکر گردید در دنیای پویا و پیچیده‌ی امروز، کسب‌وکارها به دنبال پیدا کردن راهی برای بالابردن امنیت کسب‌وکار خود در برابر تهدیدهای محیطی، کاهش هزینه‌های بازاریابی، کسب موفقیت در کسب‌وکار خود و... هستند. از طرفی شرکت‌های بزرگ نیز به دنبال گسترش قلمروی ارائه کالاها و خدمات خود به صورت اثربخش و کارا، افزایش سرعت رشد شرکت و... هستند. یکی از به‌روزترین روش‌های دستیابی به اهداف ذکر شده، استفاده از فرانچایز است (Dikova & Brouthers, 2016, p. 34).

گرچه محققین بیش از دو دهه است که در حال تحقیق به روی فرانچایز بین‌المللی هستند. درک ما از سوابق و پیامدهای این نوع خاص (بین‌المللی کردن) محدود است (Madanoglu et al, 2017, p. 678).

انجمن فرانچایز بین‌المللی (IFA)^۲ بیان می‌کند که: فرانچایز، روش آسانی در جهت گسترش تجارت و توزیع کالا و خدمات، از طریق یک مجوز است. (Baresa, Ivanovic & Bogdan, 2017, p. 107)

فرانچایز حق انجام تجارت در یک چهارچوب مقرر شده است. شرکت‌های بازرگانی کوچک و متوسط بیشتر از صدسال است از این روش برای توسعه دادن تجارت خود استفاده کرده‌اند (Czinkota, Ronkainen & Donath, 2004, p. 392).

اغلب شرکت‌های بین‌المللی در ابتدای ورود به بازار یک کشور خارجی ترجیح می‌دهند که با شرکت‌های توزیع محلی که با بازارهای آن کشور به خوبی آشنا هستند، همکاری کنند. ولی به‌مرورزمان، اختلاف بین شرکت‌های خارجی و توزیع‌کنندگان محلی بالا می‌گیرد. در بیشتر موارد، شرکت‌های بین‌المللی شکایت‌های مشابهی را مطرح می‌کنند: شرکت توزیع‌کننده برای رشد کسب‌وکار و فروش محصول، سرمایه‌گذاری چندانی را انجام نمی‌دهند؛ از سیاست‌های شرکت پیروی نمی‌کنند؛ و اطلاعات کافی را در اختیار شرکت قرار نمی‌دهد. از سوی دیگر، شرکت‌های توزیع محلی نیز نارضایتی‌های مشابهی دارند: حمایت ناکافی شرکت‌های بین‌المللی، تعیین اهداف ناممکن و طراحی سیاست‌ها و راهبردهای گنگ و نامفهوم از این موارد هستند. از این رو، بازاریاب‌ها به شرکت‌های بین‌المللی توصیه می‌کنند که: بهترین شرکت توزیع را انتخاب کنید؛ سرمایه لازم برای رشد آن شرکت را در نظر بگیرید و با کمک یکدیگر، اهداف و راهبردهای عملیاتی و قابل دسترسی را طراحی کنید (کاتلر و کِلر، ۲۰۱۲، ص. ۶۵۴)؛ بنابراین یک از مؤثرترین روش‌هایی که معضلات گفته شده را بهبود می‌بخشد استفاده از فرانچایز بین‌المللی است (Coo, 2018, p. 685).

امروزه دیگر استفاده از راهبرد همکاری فرانچایز صرفاً محدود به رستوران‌ها و نمونه مشهور آن همچون مک‌دونالد نمی‌شود؛ بلکه بر اساس مطالعه سید^۳ بیش از ۱۲۰ صنعت مختلف همچون خودرو، خدمات کسب‌وکار، خدمات تجاری و مسکونی، اسکان و کرایه

مسکن، خدمات شخصی، رستوران‌های سرویس سریع، مشاور املاک، خرده فروشی غذا، خدمات و محصولات خرده فروشی، رستوران‌های سرویس کامل از فرانچایز استفاده می‌کنند (Seid & Mazero, 2017, p. 12). علاوه بر موارد ذکر شده این روش در رویکرد B2B نیز بسیار مورد توجه و استفاده بوده و موجب دستیابی به اهدافی که کسب‌وکار در توسعه خود مد نظر داشته، شده است (Panda, 2019, p. 1529). در این رویکرد صنایع مختلفی بررسی شده‌اند. علی‌رغم مفید بودن این روش در جهت توسعه بازارهای بین‌المللی، در صنعت فرآورده‌ها و مشتقات نفتی به بررسی این مهم پرداخته نشده است (Adrian, 2021, p. 150).

باتوجه به بررسی‌های صورت‌گرفته علی‌رغم استفاده از فرانچایز به‌عنوان یکی از بهترین روش‌های ورود و توسعه بازارهای بین‌المللی در کشورهای مختلف جهان؛ شرکت‌های ایرانی رغبتی به انتخاب و استفاده از آن نشان نداده‌اند. صنعت روانکار از جمله حلقه‌های تکمیلی زنجیره ارزش نفت محسوب می‌شود که با تولید و تأمین روانکارهای موردنیاز صنایع مختلف از جمله صنعت حمل‌ونقل، نقشی مهم و کلیدی را بازی می‌کند. باتوجه به صادرات محور بودن تقریباً ۵۰٪ از روغن پایه کشور، می‌بایست برنامه‌ریزی جامع و بلندمدتی در این خصوص صورت پذیرد. به عقیده خبرگان و پژوهشگران، یکی از بهترین ابزارها برای مسائل بیان شده، استفاده از مفهوم الگوی فرانچایز بین‌المللی است. در نتیجه هدف پژوهش، طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی است. همچنین در این فرایند باید به یک سؤال اصلی؛ الگوی فرانچایز بین‌المللی در برندهای روانکارهای ایرانی چگونه است؟ و دو سؤال فرعی مؤلفه‌های الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی کدام‌اند؟ و رابطه بین مؤلفه‌های آن چگونه است؟ پاسخ داد.

۱. مرور پیشینه‌ها

۱-۱. پیشینه نظری

۱-۱-۱. توسعه بازار بین‌المللی

تحقیقات گذشته در مورد توسعه بازار بین‌الملل نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر عملکرد صادراتی شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. مونیتر، گنزالس، والنزولاه^۵ (۲۰۱۹) با استفاده از رویکرد کمی و مدل تحلیلی ریاضی نشان دادند که منابع نامشهود شامل منابع مالی، اطلاعاتی و ارتباطی، از طریق رشد قابلیت‌های پویای رقابتی، تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی دارند. همچنین، آکوستا، کرسپو، آگودو^۶ (۲۰۱۸) با استفاده از معادلات ساختاری دریافتند که قابلیت شبکه‌سازی و گرایش به کارآفرینی بر عملکرد بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر مثبت دارد، اما بازارگرایی تأثیر معناداری نشان نداد. کلکا و مورگان^۷ (۲۰۱۹) نیز با رویکرد کمی و معادلات ساختاری، عواملی نظیر نوع گرایش مدیریتی، شناخت محیطی، راهبرد قیمت‌گذاری و کانال‌های توزیع را به‌عنوان عوامل مهم مؤثر بر صادرات محصولات پتروشیمی شناسایی کردند.

در تحقیقات کیفی، گرونیز و ما^۸ (۲۰۱۷) با تحلیل مضمون نشان دادند که اتخاذ راهبرد صحیح قیمت‌گذاری و تناسب محصولات با نیازهای روز بازارهای جهانی، از عوامل کلیدی در توسعه صادرات محصولات پتروشیمی در آمریکا هستند. ماساوا^۹ و همکاران (۲۰۱۶) با استفاده از روش نئوگرافی و مطالعه موردی در عربستان سعودی، به اهمیت راهبرد قیمت‌گذاری، شناسایی صحیح بازار، مدیریت ارتباط با مشتریان و توانمندی‌های صادراتی پی بردند. همچنین، فاریابی و همکاران (۱۳۹۸) و موثق (۱۳۹۷) با معادلات ساختاری نشان دادند که بازارگرایی و تجربه بین‌المللی با نقش میانجی راهبرد بازاریابی بین‌المللی، تأثیر مثبتی بر عملکرد صادراتی دارند. مهرگان، صفری و اصغری‌زاده (۱۳۸۷) نیز با مدل‌سازی معادلات ساختار یافته تأکید کردند که ائتلاف‌های راهبردی می‌توانند با کاهش سرعت پیشرفت رقبا و ایجاد فرصت برای کشورهای در حال توسعه، به بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌ها کمک کنند.

۱-۲-۱. راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی

در زمینه راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی، تحقیقات متعددی انجام شده است که بر نقش اتحادهای راهبردی و همکاری‌های بین‌سازمانی تأکید دارند. هافمن و اسلزر^{۱۰} (۲۰۰۱) با رویکرد پدیدارشناسی، مراحل شکل‌گیری اتحادهای راهبردی در شرکت‌های

کوچک و متوسط را بررسی کرده‌اند و عواملی مانند تحلیل محیطی، انتخاب شریک بر اساس توانمندی‌های مکمل و اعتماد، توافق در اهداف و ارزش‌ها، طراحی اتحاد با اهداف روشن و ساختار منعطف، و اجرای مدیریت با سیستم اطلاعاتی مشترک را به‌عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت معرفی کرده‌اند. کانترکتور، کوندو^{۱۱} (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که بازاریابی مبتنی بر همکاری به‌عنوان یکی از شکل‌های اتحادهای راهبردی افقی، تحت تأثیر ویژگی‌های دانش و گزینه‌های حاکمیتی پیمان‌ها قرار می‌گیرد. همچنین، هووارد یانگ و سیونگ کیوم^{۱۲} (۲۰۰۲) مدل کایرتسو در ژاپن را به‌عنوان چارچوبی برای اتحاد گروه‌های صنعتی جهت افزایش توان رقابتی در بازارهای جهانی معرفی کرده‌اند.

دکیمسان و واماسون^{۱۳} (۲۰۰۳) یازده راهبرد بازاریابی مبتنی بر همکاری را شناسایی کرده‌اند و نتیجه‌گیری کرده‌اند که برندسازی مشترک یکی از راهبردهای مؤثر است. این راهبردها شامل توسعه محصول مشترک، بسته‌بندی مشترک، آگهی مشترک، حمل‌ونقل مشترک، قیمت‌گذاری مشترک، توزیع مشترک و ترفیع مشترک هستند. لانک^{۱۴} (۲۰۰۶) گام‌های اساسی شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی را ارائه داده است که شامل سنجش آمادگی، انتخاب ساختار مناسب، تدوین و طراحی فرایند اتحاد، تأمین منابع، تعیین مهارت‌ها و نقش‌ها، و توسعه ظرفیت همکاری در سازمان‌ها می‌شود. بیگز^{۱۵} (۲۰۰۶) به تفاوت‌های فرهنگ مدیریتی در پیمان‌ها پرداخته و الزامات کلیدی موفقیت اتحادهای راهبردی مانند چشم‌انداز واضح و مشترک، تناسب راهبردی، نیازهای متقابل، اهداف مشترک، منافع مشترک، تصمیم‌گیری مشترک و اعتماد متقابل را شناسایی کرده است.

ال آی ایکسلینگ^{۱۶} (۲۰۰۸) مدل‌های بازاریابی مبتنی بر همکاری را برای شرکت‌های کوچک و متوسط چین ارائه کرده است که شامل تولید محصولات و خدمات، فروش متقابل و شراکت فعال در خوشه‌های صنعتی می‌شود. شیپی چن^{۱۷} (۲۰۱۴) نشان داده است که برندسازی مشترک می‌تواند کیفیت ادراک‌شده برندهای خصوصی را بهبود بخشد و تمایل به خرید را افزایش دهد. حاجی‌پور (۱۳۹۱) مدل‌های چابول کره و گوانکسی چین را در ترکیب کسب‌وکارها برای افزایش توان رقابتی و حضور موفق در بازارهای بین‌المللی معرفی کرده است.

در تحقیقات اخیر، لو و بو^{۱۸} (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که شرکت‌های بازارهای نوظهور با ترکیب منابع داخلی و بین‌المللی می‌توانند به بازارهای جهانی وارد شوند و انعطاف‌پذیری و استفاده از شبکه‌های محلی و جهانی نقش کلیدی در موفقیت آنها دارد. مایر و پنگ^{۱۹} (۲۰۱۹) تأکید کرده‌اند که تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و اقتصادی باید در تدوین راهبردهای ورود به بازار بین‌المللی مدنظر قرار گیرند. براوترز و هنارت^{۲۰} (۲۰۱۸) روش‌های مختلف ورود به بازار بین‌المللی مانند سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، مشارکت‌های راهبردی و صادرات را بررسی کرده و نشان داده‌اند که انتخاب روش ورود به عوامل متعددی از جمله ویژگی‌های صنعت، ریسک بازار و منابع شرکت بستگی دارد. کوئرو-کازورا و رامامورتی^{۲۱} (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که شرکت‌های کشورهای در حال توسعه برای غلبه بر محدودیت‌های بازار داخلی و دسترسی به منابع و فناوری‌های پیشرفته، راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی را اتخاذ می‌کنند. پل و روزادو-سرانو^{۲۲} (۲۰۱۹) به مقایسه شرکت‌هایی که به تدریج وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند با شرکت‌های نوظهور جهانی پرداخته و نشان داده‌اند که عواملی مانند نوآوری، شبکه‌های ارتباطی و منابع سازمانی بر انتخاب راهبرد ورود تأثیرگذار هستند.

۳-۱-۱. فرانچایز بین‌المللی

فرانچایز (حق امتیاز) نوعی از کسب‌وکار است که طی عقد قرارداد تحت مالکیت و اداره‌ی فرانچایزگیرنده^{۲۳} (دریافت‌کننده‌ی حق امتیاز) درمی‌آید، اما از سوی فرانچایزدهنده^{۲۴} (اعطاکننده‌ی حق امتیاز) که معمولاً یک شرکت کلان در سطح ملی یا بین‌المللی است، برندسازی و نظارت می‌شود (Dant, 2011, p. 3). فرانچایز یک روش کارآمد در افزایش توزیع محصولات و خدمات شرکت‌ها به شمار می‌رود. شاخص‌ترین مزیت فرانچایز این است که شرکت‌ها از سرمایه‌ی سایر افراد در توسعه‌ی کسب‌وکار خود بهره‌مند می‌شوند و دیگر مجبور نیستند تمامی سرمایه‌ی خود را هزینه کنند (Jeon, 2016, p. 31).

به‌طور کلی فرانچایز به اعتبار نوع هدف به دو دسته «فرانچایز تجاری^{۲۵}» و «فرانچایز اجتماعی^{۲۶}» تقسیم می‌شود که فرانچایز تجاری، خود شامل فرانچایز توزیع محصول و

فرانچایز چارچوب کسب‌وکار است (Davies et al, 2011, p. 322). در فروش کل اندازه‌گیری شده، فرانچایز توزیع نسبت به فرانچایز چارچوب کسب‌وکار بزرگ‌تر است (Seid & Mazero, 2017, p. 45). در فرانچایز توزیع محصول، فرانچایزگیرنده معمولاً محصولات تولید شده از سوی فرانچایزدهنده را به فروش می‌رساند. به عبارت دیگر، نقش فرانچایزگیرنده، به مثابه یک شبکه یا کانال توزیع محصولات برای فرانچایزدهنده است. (Herndon, 2014, p. 769)^{۳۷}

مقاله‌های فرانچایز داخلی و بین‌الملل به بررسی دو سؤال اساسی تمرکز کرده است: عوامل تعیین‌کننده فرانچایز چیست؟ (به‌عنوان مثال: سودجویی اشباع بازار رقابت قوی و....) (Alon & McKee, 1999, p. 71)؛ (Elango, 2007, p. 219) (Madanoglu, Alon)؛ (Shoham, 2017, p. 678) یا توضیح اینکه: چرا شرکت‌های بازرگانی داخلی در فرانچایز بین‌الملل شرکت نمی‌کنند (به‌عنوان مثال: محدودیت منابع، عدم وجود دانش خارجی، چشم‌انداز رشد محدود و...) (Alon, 2012, p. 145)؛ (Baena, 2012, p. 112)؛ (Hofman, 2016, p. 78)؛ (Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009, p. 201)؛ نی و آلن (۲۰۱۰) دریافتند که عواملی مانند فاصله جغرافیایی، اجتناب از عدم قطعیت، فردگرایی، ثبات سیاسی، فساد، تولید ناخالص داخلی، تقویت و کارایی اجرای قرارداد و کارآفرینی نوپا می‌تواند گسترش فرانچایز در کشورهای در حال توسعه را محدود کند (ص. ۱۵۶).

محققان فرانچایز بین‌الملل سازه‌ها و متغیرهای متنوعی را از طریق پنج جریان مختلف ادبی کشف کردند: ۱. دیدگاه کلان ۲. دیدگاه خرد ۳. مدل حاکمیت ۴. رابطه فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده و ۵. نیروهای محرکه. با وجود شباهت‌هایی که بین مقاله‌های فرانچایز بین‌المللی و داخلی هست نویسنده سه تفاوت قابل توجه بین آنها شناسایی کرده است.

اولین تفاوت در زمینه حقوقی است که در فرانچایز داخلی اتفاق می‌افتد؛ به‌عنوان مثال، در ایالت متحده و استرالیا مؤسساتی مثل (اتحادیه بین‌المللی فرانچایز و شورای فرانچایز استرالیا) وجود دارند که در راستای قانون اساسی خود لابی می‌کنند. (Atwell &

Buchan, 2014, p. 300) به‌طور مشابه مستندات قانونی و عمومی زیادی راجع به قراردادهای و حل اختلاف‌های فرانچایز وجود دارد. این شرایط کشورها را برای فرانچایز، قابل اعتماد تر و پایدارتر ساخته زیرا آنها چارچوب قانونی فوری را برای حل کردن درگیری‌های احتمالی بین یک فرانچایزدهنده و یک فرانچایزگیرنده ارائه دادند.

این سناریو وقتی متفاوت می‌شود که شرکت‌های بازرگانی به فرانچایز بین‌المللی بپیوندند. سنت‌های قانونی متنوع و شیوه‌های اجرای قانون در سراسر کشورها خطر مالکیت معنوی و از دست دادن نشان تجاری، سطح شک و تردید را در فرانچایز افزایش می‌دهد (Kedia et al, 1995, p. 502).

دومین تفاوت قابل توجه مربوط به سطح کنترل در سیستم است؛ فرانچایزدهنده‌های داخلی معمولاً بیشتر از فرانچایزدهنده‌های بین‌المللی بر روی کنترل فرانچایزگیرنده‌هایشان تمرکز می‌کنند که معمولاً تکیه بر رابطه مشارکتی بیشتر با فرانچایزگیرنده‌هایشان دارد و اجازه استقلال و آزادی بیشتری به آنها می‌دهد (Paik & Choi, 2007, p. 526).

این رابطه مبتنی بر اعتماد نویسندگان را به سومین تفاوت بین فرانچایز داخلی و بین‌الملل راهنمایی می‌کند. این رابطه نسبتاً متداول و مبتنی بر همکاری بین فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده بین‌المللی پیشنهاد می‌کند که دانش و یادگیری به اجزا مهم این گونه تجارت بدل شود. به‌عنوان مثال، یک قرارداد رایج‌تر، فرانچایز کلان است که در آن یک شخص ثالث جواز توسعه و نظارت بر یک بازار جغرافیایی خاص را داراست (Alon, 2006, p. 89).

در طول دو دهه اخیر چند مقاله از مبحث فرانچایز بین‌الملل وجود داشته است؛ به‌عنوان مثال، نظریه نمایندگی متضاد و نظریه کمبود منابع در برابر سه سازه: شروع فرانچایز، گرایش متعاقب به فرانچایز و عملکرد فرانچایز. که در مقالات روی فرانچایز خرد در بازارهای نوظهور تمرکز کرده‌اند. (Combs, Ketchen, Shook & Short, 2011, p. 101)؛ (Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004, p. 912)؛ (Doherty & Welsh, Alon, & Falbe, 2006, p. 228)؛ (Merrilees, 2014, p. 45)؛ (Quinn, 1999, p. 135).

۱-۴. الگوی فرانچایز

باتوجه به بررسی‌های صورت گرفته از سوی پژوهشگر چارچوب‌های نظری برجسته‌ای در تحقیقات مربوط به فرانچایز بین‌المللی و مشارکت‌های فرانچایز وجود دارد. محقق این چارچوب‌ها را در این بخش برجسته و مقایسه می‌نماید.

جدول (۱): انواع مدل‌های مختلف فرانچایز بین‌المللی

عنوان مقاله	مؤلفه‌های اصلی مدل	توضیحات
۱. یک مدل مفهومی برای بین‌المللی‌سازی سیستم‌های فرانچایز (Eroglu, 1992)	عوامل محیطی خارجی: موقعیت بازار بین‌المللی، عوامل اقتصادی، عوامل قانونی و مقرراتی، فاکتورهای فرهنگی. عوامل سازمانی داخلی: اندازه و منابع شرکت، تجربه بین‌المللی، میزان کنترل. قابلیت‌های بین‌المللی‌سازی: راهبردهای بین‌المللی، سازگاری با محیط جدید.	تصمیم به بین‌المللی‌سازی سیستم‌های فرانچایز تحت تأثیر ترکیبی از عوامل خارجی و داخلی است که بر ریسک‌ها و منافع درک‌شده تأثیر می‌گذارد. شرکت‌ها باید با ارزیابی دقیق این عوامل، قصد مدیریت برای بین‌المللی شدن را تقویت کرده و راهبردهای مناسبی را برای ورود به بازارهای جدید اتخاذ کنند.
۲. مفهوم‌سازی فرانچایز بین‌المللی (alon, 2006)	- فرانچایزدهنده - بازارهای بین‌المللی - راهبرد ورود به بازار - فرانچایز مستقیم یا غیرمستقیم - مدیریت فرانچایزگیرنده‌ها - چالش‌ها (عوامل خارجی): موانع قانونی، تفاوت‌های فرهنگی، عوامل اقتصادی.	این مدل نشان می‌دهد که منابع و قابلیت‌های نظارتی شرکت، همراه با عوامل محیطی، بر تصمیم به بین‌المللی‌سازی تأثیر می‌گذارد. انتخاب بین فرانچایز مستقیم یا غیرمستقیم و مدیریت مؤثر فرانچایزگیرنده‌ها برای موفقیت در بازارهای بین‌المللی حیاتی است. همچنین، درک و مقابله با چالش‌های خارجی مانند موانع قانونی و تفاوت‌های فرهنگی اهمیت دارد.

<p>این مدل بر اهمیت تحلیل جامع عوامل کشور میزبان در انتخاب بازار تأکید دارد. با ارزیابی ابعاد اقتصادی، فرهنگی، قانونی، رقابتی و عملیاتی، شرکت‌ها می‌توانند بازارهایی را شناسایی کنند که بیشترین پتانسیل را برای موفقیت دارند. این رویکرد به تصمیم‌گیری راهبردی و کاهش ریسک‌های مرتبط با ورود به بازارهای جدید کمک می‌کند.</p>	<p>- ابعاد اقتصادی: اندازه بازار، رشد اقتصادی، درآمد سرانه. - ابعاد اجتماعی - فرهنگی: نزدیکی فرهنگی، ترجیحات مصرف‌کننده، پذیرش فرانچایز. - ابعاد قانونی و سیاسی: ثبات سیاسی، چارچوب قانونی، حمایت دولت. - ابعاد رقابتی: سطح رقابت، موانع ورود. - ابعاد عملیاتی: هزینه‌های عملیاتی، زیرساخت‌ها.</p>	<p>۳. ابعاد انتخاب بازار فرانچایز بین‌المللی (alon & mackey, 2006)</p>
<p>این مدل تأکید دارد که برای موفقیت در گسترش بین‌المللی، شرکت‌ها باید به دقت مؤلفه‌هایی مانند شرایط بازار، ویژگی‌های فرانچایز و مدیریت رابطه با فرانچایزگیرنده‌ها را تحلیل کرده و بر اساس آنها راهبردهای خود را تدوین کنند. روابط قوی و همکاری مؤثر بین فرانچایزدهنده و گیرنده برای موفقیت ضروری است.</p>	<p>- شرایط بازار: تحلیل نیازها، رقابت و مقررات محلی. - ویژگی‌های فرانچایز: ساختار قرارداد، تعهدات مالی و سطح کنترل. - ویژگی‌های فرانچایزدهنده: توانایی‌ها و منابع، مدیریت برند، تجربه بین‌المللی. - ویژگی‌های فرانچایزگیرنده‌ها: انتخاب مناسب، استقلال و انعطاف‌پذیری. - مدیریت رابطه: کیفیت روابط، اعتماد، ارتباطات و همکاری‌ها.</p>	<p>۴. چارچوب گسترش فرانچایز بین‌المللی (Grewal, Iyer, Javalgi & Radulovich, 2011)</p>
<p>این مدل بر اهمیت راهبردهای گسترش بین‌المللی تأکید دارد که شامل تحلیل دقیق بازارهای جهانی، انتخاب راهبرد ورودی مناسب، مدیریت عملیات بین‌المللی و تطبیق برند با نیازهای محلی است. همچنین، پشتیبانی و آموزش</p>	<p>- تحلیل بازار جهانی: ارزیابی فرصت‌ها و چالش‌های بازارهای هدف. - راهبرد ورودی: انتخاب روش‌های ورود مانند فرانچایز مستقیم یا همکاری با شرکای محلی. - مدیریت عملیات بین‌المللی: نظارت و هماهنگی عملیات در بازارهای مختلف. - پشتیبانی و آموزش فرانچایزگیرنده‌ها:</p>	<p>به سوی یک مدل راهبردی گسترش فرانچایز جهانی (Aliouche & Schlenrich, 2011)</p>

<p>فرانچایزگیرنده‌ها برای موفقیت در بازارهای جدید حیاتی است.</p>	<p>آموزش در زمینه‌های بازاریابی و مدیریت. - مدیریت برند و تطابق محلی: تطابق برند با ویژگی‌های فرهنگی محلی.</p>	
<p>این مدل بر اهمیت اعتماد و انطباق در روابط فرانچایزدهنده و گیرنده تأکید دارد. اعتماد متقابل و توانایی انطباق با تغییرات محیطی و نیازهای جدید، به بهبود روابط و موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کند. تعاملات منظم و پاسخ‌گویی به نیازها و بازخوردها، از عناصر کلیدی این مدل هستند.</p>	<p>- اعتماد: اعتماد به نیت‌ها و عملکرد طرفین. - انطباق: توانایی تطبیق با تغییرات و نیازهای جدید. - تعاملات دوطرفه: کیفیت و میزان تعاملات بین فرانچایزدهنده و گیرنده. - پاسخ‌گویی و بازخورد: تمایل به پاسخ به نیازها و بازخوردهای یکدیگر.</p>	<p>مدلی از اعتماد و انطباق در روابط فرانچایز (Davies et al, 2011)</p>
<p>این مدل به یکپارچه‌سازی مفاهیم فرانچایزینگ، برند سازی و قابلیت‌های سازمانی می‌پردازد. با استفاده از تئوری‌های پشتیبان، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات راهبردی در مورد حاکمیت، توسعه قابلیت‌ها، مدیریت برند و انتخاب شرکای مناسب برای ورود به بازارهای بین‌المللی اتخاذ کنند.</p>	<p>- تئوری‌های پشتیبان: تئوری قابلیت‌ها، تئوری روابط، تئوری ذینفعان، تئوری حاکمیت. - تصمیمات مرتبط با شیوه حاکمیت: انتخاب ساختارهای حاکمیت مناسب. - قابلیت‌های فرانچایزینگ بین‌المللی: توانایی‌ها در بازاریابی، عملیات و مدیریت روابط. - برندینگ فرانچایز بین‌المللی: راهبردهای ساخت و نگهداری برند در بازارهای جدید. - انتخاب شریک بین‌المللی: معیارها و فرایند انتخاب شرکای مناسب.</p>	<p>مدل یکپارچه‌سازی فرانچایز، برند سازی و قابلیت‌ها (Merrilees,) (2014, p. 45)</p>
<p>این مدل با استفاده از نظریه‌هایی مانند دیدگاه مبتنی بر منبع، قابلیت‌های سازمانی، هزینه تراکنش و نظریه نمایندگی، بر</p>	<p>- ویژگی‌های فرانچایزدهنده: قابلیت‌ها و منابع سازمانی، تجربه، سابقه عملکرد. - ویژگی‌های فرانچایزگیرنده: توانایی‌های مالی، تجربه در بازار محلی، سازگاری با</p>	<p>عوامل تعیین‌کننده برتری فرانچایز بین‌المللی (جل-)</p>

<p>تأثیر عوامل راهبردی، دارایی‌های خاص، محیطی و رفتاری از منظر فرانچایزدهنده تمرکز می‌کند. مدل به بررسی جامع عوامل تعیین‌کننده کنترل و انتخاب حالت ورود فرانچایزدهنده می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه این عوامل بر برتری فرانچایز بین‌المللی تأثیر می‌گذارند.</p>	<p>مدل فرانچایز. - ویژگی‌های بازار محلی: عوامل اقتصادی، قانونی، فرهنگی و رقابتی در بازار هدف. - راهبردهای بازاریابی و توزیع: راهبردهای قیمت‌گذاری، تبلیغات، توزیع محصولات. - پشتیبانی و آموزش: کیفیت و گستردگی برنامه‌های آموزشی و پشتیبانی فنی.</p>	<p>اجبر و آلون، ۲۰۱۷، ص. ۴۹</p>
<p>این مدل توضیح می‌دهد که تصمیم شرکت‌ها برای ورود به بازارهای خارجی از طریق فرانچایز تحت تأثیر ترکیبی از عوامل فشار (دلایلی که شرکت‌ها را مجبور به گسترش می‌کنند) و عوامل کشش (جذابیت‌های بازارهای خارجی) است. با شناسایی و تحلیل این عوامل، شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات بهتری در مورد گسترش بین‌المللی اتخاذ کنند و راهبردهای مناسبی را برای ورود به بازارهای جدید توسعه دهند.</p>	<p>- عوامل فشار: اشباع بازار داخلی، رقابت شدید داخلی، محدودیت‌های قانونی و نظارتی. - عوامل کشش: فرصت‌های رشد در بازارهای جدید، مزایای رقابتی، همگنی فرهنگی و اقتصادی.</p>	<p>عوامل فشار و کشش در گسترش فرانچایز بین‌المللی (اوغلو و همکاران، ۲۰۱۷، ص. ۶۸۵)</p>
<p>این مدل به بررسی عوامل مختلفی که بر موفقیت فرانچایزینگ بین‌المللی تأثیر می‌گذارند، از هر دو دیدگاه فرانچایزدهنده و گیرنده می‌پردازد. تأکید بر اهمیت</p>	<p>دیدگاه فرانچایزدهنده : - پیشینه‌ها: سطح خرد (مشخصات فردی و شرکتی)، سطح کلان (عوامل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی). - گرایش کارآفرینانه - بافت نهادی</p>	<p>مدل دیدگاه فرانچایزدهنده/فرا نچایزگیرنده (Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018)</p>

<p>حساسیت فرهنگی، انتخاب شریک مناسب، اعتمادسازی و یادگیری مشترک است. مدل نشان می‌دهد که چگونه تعامل این عوامل می‌تواند به ایجاد ارزش و بهبود عملکرد در شبکه فرانچایز بین‌المللی منجر شود.</p>	<p>- رقابت جهانی - تمایل به فرانچایزینگ بین‌المللی - شیوه حاکمیت: کنترل بالا یا پایین - اندازه/پیچیدگی شبکه دیدگاه فرانچایز دهنده/گیرنده: - حساسیت فرهنگی - انتخاب شریک، اعتمادسازی، تبادل اجتماعی، توسعه مشترک، توانمندسازی، رضایت - یادگیری/تجربه - پویایی شبکه فرانچایز جهانی - ایجاد ارزش/عملکرد</p>	
<p>این مدل یک فرایند پویا را در همکاری‌های فرانچایز بین‌المللی ترسیم می‌کند که در آن اعتماد و تعهد بین فرانچایز دهنده و گیرنده به گسترش سیستم و بهبود عملکرد منجر می‌شود. تأکید بر اهمیت قراردادهای رابطه‌ای، تعاملات رو در رو و ارزیابی مستمر عملکرد است. مدل نشان می‌دهد که چگونه این عوامل به حفظ اثربخشی و موفقیت در گسترش بین‌المللی فرانچایز کمک می‌کنند.</p>	<p>- همکاری‌های فردی در فرانچایز: داخلی یا بین‌المللی . - قراردادهای رابطه‌ای: نیازمند اعتماد و تعهد پویا . - اعتماد و تعهد: ارزیابی تطابق و ساختن اعتماد و تعهد بین طرفین . - تعاملات رو در رو: افزایش ارتباطات برای تقویت رابطه . - گسترش سیستم فرانچایز: توسعه با حفظ عملکرد بهینه . - ارزیابی عملکرد: استفاده از معیارهای مالی مانند ROA و ROE، کاهش ناهماهنگی‌ها با قراردادهای رابطه‌ای . - تعاملات چندبعدی</p>	<p>مدل اعتماد، تعهد و ارزیابی عملکرد در همکاری‌های فرانچایز (Rosado-Serrano, Paul & Dikova, 2018)</p>
<p>این مدل به شرکت‌های فرانچایز کمک می‌کند تا از مزایای فرانچایزینگ برای گسترش سریع و از مالکیت شرکتی برای</p>	<p>ترکیب راهبردها: ترکیبی از فرانچایز کامل و مالکیت شرکتی. - مدیریت چندگانه: نیاز به مدیریت همزمان فرانچایزها و واحدهای مالکیتی.</p>	<p>مدل فرانچایز ترکیبی (Sullivan & Johnson, 2019)</p>

<p>حفظ کنترل و هماهنگی، به‌ویژه در بازارهای با ریسک بالا، بهره‌برداری کنند. ترکیب این دو راهبرد نیازمند مدیریت پیچیده و هماهنگی دقیق است، اما می‌تواند به سازگاری بهتر با پیچیدگی‌های فرهنگی و قانونی در بازارهای بین‌المللی منجر شود.</p>	<p>- انعطاف‌پذیری و کنترل: استفاده از مزایای هر دو سیستم برای کنترل بهتر و افزایش انعطاف‌پذیری.</p>	
<p>این مدل به شرکت‌های فرانچایز امکان می‌دهد تا با استفاده از فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌های فرانچایز خود را در سطح جهانی گسترش و مدیریت کنند. استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، بهبود ارتباطات و افزایش دسترسی به بازارهای بین‌المللی کمک کند. با این حال، نیاز به سرمایه‌گذاری در فناوری و مدیریت امنیت داده‌ها از چالش‌های این مدل است.</p>	<p>- فناوری‌های نوین: استفاده از ابزارها و فناوری‌های دیجیتال برای بهبود عملکرد. - مدیریت داده‌ها: تحلیل و استفاده از داده‌های بزرگ و اطلاعات دیجیتال. - رسانه‌های اجتماعی: استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای تبلیغات و ارتباط با مشتریان.</p>	<p>مدل فرانچایز دیجیتال (Ritala & Hämmäinen, 2019, p. 495)</p>
<p>این مدل به شرکت‌ها امکان می‌دهد با تغییرات سریع در بازارهای بین‌المللی سازگار شوند. با بهبود تدریجی راهبردهای فرانچایز بر اساس تجربیات و بازخوردهای محلی، شرکت‌ها می‌توانند به‌طور مداوم عملکرد خود را بهبود بخشند. این رویکرد نیازمند منابع و زمان</p>	<p>- تطبیق مداوم: انطباق و بهبود تدریجی مدل فرانچایز بر اساس بازخورد و تغییرات بازار. - تحلیل بازخورد: جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازخوردها برای بهبود مستمر. - تغییرات تدریجی: تغییرات و بهبودهای پیوسته به جای تغییرات عمده.</p>	<p>مدل فرانچایز بر اساس تکامل (Kogut & Zander, 2020)</p>

<p>است و ممکن است در مواجهه با عدم اطمینان‌های بازارهای جهانی با ریسک‌هایی همراه باشد.</p>		
<p>این مدل به‌طور جامع به بررسی پیچیدگی‌ها و ملاحظات خاص در فرایند فرانچایزینگ در بازارهای نوظهور و در حال توسعه می‌پردازد. با تمرکز بر انتخاب بازار، راهبردهای ورود، شراکت‌ها و تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، شرکت‌ها می‌توانند راهبردهای مناسبی را برای ورود به این بازارها تدوین کنند. همچنین، فرانچایزینگ اجتماعی به‌عنوان رویکردی برای تحقق اهداف توسعه‌ای مطرح می‌شود.</p>	<p>فرانچایزینگ بین‌المللی: - انتخاب بازار - ورود و شیوه‌های حکمرانی - شراکت‌های فرانچایز بین‌المللی بازارهای نوظهور و در حال توسعه: - توصیف بازار - اثرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی - دینامیک‌های داخلی و مقایسه‌های بین‌فرهنگی فرانچایزینگ اجتماعی: - انگیزه‌ها و عملکرد: برنامه‌های بهداشت و برنامه‌ریزی خانواده، فناوری و توسعه. - شیوه‌های عملیاتی: بخش خصوصی بین‌المللی/دولت/مشارکت‌های عمومی - خصوصی، مستقل/اکسری.</p>	<p>مدل فرانچایز در بازارهای نوظهور و در حال توسعه (Vanessa Pilla, 2021)</p>
<p>این مدل به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با استفاده از نمایندگان محلی، به سرعت و به‌طور مؤثر به بازارهای بین‌المللی وارد شوند. نمایندگان محلی با درک بهتر از فرهنگ و نیازهای بازار می‌توانند به موفقیت برند کمک کنند. با این حال، مدیریت کیفیت و هماهنگی با نمایندگان محلی و حفظ یکپارچگی برند</p>	<p>- نمایندگان محلی: استخدام یا انتخاب شریک‌های محلی برای هر منطقه. - مدیریت منطقه‌ای: تخصیص مسئولیت‌های مدیریتی و عملیاتی به نمایندگان محلی. - پذیرش محلی: سازگاری با نیازها و ترجیحات محلی.</p>	<p>مدل فرانچایز منطقه‌ای (Ghauri & Hadjikhani, 2021)</p>

در سطح جهانی از چالش‌های مهم این مدل است.		
این مدل به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا از شبکه‌های تجاری و همکاری‌های راهبردی برای گسترش برند در سطح جهانی استفاده کنند. این رویکرد می‌تواند به تسهیل تبادل منابع، بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها کمک کند. اما مدیریت روابط پیچیده و هماهنگی بین اعضای شبکه از چالش‌های اصلی این مدل است و موفقیت آن بستگی به توانایی در مدیریت و بهره‌برداری از شبکه‌های تجاری دارد.	<p>- شبکه‌های تجاری: ایجاد و مدیریت شبکه‌ای از فرانچایزها.</p> <p>- همکاری‌های راهبردی: استفاده از همکاری‌های تجاری و تبادل منابع بین اعضای شبکه.</p> <p>- مدیریت ارتباطات: نظارت و مدیریت روابط پیچیده میان اعضای شبکه.</p>	مدل فرانچایز مبتنی بر شبکه (Birkinshaw & Lingblad, 2022)

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۱. نوع‌شناسی و تعاریف مفهومی فرانچایز بین‌المللی

جدول (۲): نوع‌شناسی و تعاریف

تعریف	نویسنده و سال	نوع فرانچایز
فرانچایز دهنده مدل کسب‌وکار خود شامل برند و سیستم‌های عملیاتی را در ازای پرداخت هزینه به فرانچایزگیرنده اعطا می‌کند.	Walker & Etzel (1973)	فرانچایز چارچوب کسب‌وکار
توزیع محصولات فرانچایز دهنده توسط فرانچایزگیرنده که تحت برند آن محصولات را به فروش می‌رساند.	Hackett (1976), Contractor & Kundu (1998)	فرانچایز توزیع محصول
فرانچایزگیرنده حق باز کردن و مدیریت فرانچایزها را در یک قلمرو مشخص دارد و می‌تواند زیرفرانچایزها اعطا کند.	Fladmoe-Lindquist & Jacque (1995)	فرانچایز مستر

تعریف	نویسنده و سال	نوع فرانچایز
فرانچایزگیرنده حق افتتاح چندین شعبه در یک منطقه مشخص بدون توانایی اعطای زیرفرانچایز را دارد.	Sashi, & Prasad Karuppur (2002)	فرانچایز توسعه منطقه‌ای
فرانچایزدهنده و فرانچایزگیرنده همکاری می‌کنند و مالکیت و کنترل مشترک دارند.	Altinay (2004), Chen & Dimou (2005)	فرانچایز سرمایه‌گذاری مشترک
کسب‌وکارهای مستقل به فرانچایز تبدیل می‌شوند و برند و شیوه‌های کسب‌وکار فرانچایزدهنده را می‌پذیرند.	Fu-Sheng Tsai, et al (2020)	فرانچایز تبدیل
ترکیبی از فرانچایز فرمت کسب‌وکار و فرانچایز توزیع محصول که انعطاف‌پذیری در عملیات و برند را فراهم می‌کند.	Stanworth & Curran (1999), Prahalad & Ramaswamy (2004)	فرانچایز هیبریدی (ترکیبی)
فرانچایزهایی که به هدف‌های اجتماعی نظیر توسعه و بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی جامعه هدف تمرکز دارند، به جای تمرکز صرف بر سودآوری.	Tracey & Jarvis (2007)	فرانچایز اجتماعی
فرانچایزی که در آن فرانچایزگیرنده محصولات مورد نیاز فرانچایزدهنده را تولید می‌کند و استانداردهای تولید و توزیع را رعایت می‌کند.	Pinho (2008)	فرانچایز تولید

منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱. برندهای روانکارهای ایرانی

امروزه، صنعت روانکار تبدیل به یک بخش مهم از توسعه‌ی صنایع ماشینی و صنایع مربوط به آن شده است. علاوه بر این، با مطرح شدن بحث‌های جدیدی چون بهینه‌سازی مصرف و حفظ منابع تجدید ناپذیر و همچنین رعایت الزامات زیست محیطی، مطالعه بر روی روانکارها جایگاه خاصی در بین علوم پیدا کرده است.

روانکارها نقش کلیدی در عملکرد موتورهای احتراق داخلی، خودروها، چرخ‌دنده‌های صنعتی، کمپرسورها، توربین‌ها، و سیستم‌های هیدرولیک دارند. ۹۰ درصد از روانکارهای مصرفی را روغن‌های روانکار تشکیل می‌دهند که روغن‌های خودرو

بیشترین سهم را در این میان به خود اختصاص داده‌اند (IntechOpen, 2023, p. 15). این روغن‌ها به‌طور عمده برای کاهش اصطکاک و سایش، بهبود کارایی حرارتی، و جلوگیری از خرابی زودرس دستگاه‌ها استفاده می‌شوند. افزودنی‌هایی مانند ضد اکسیداسیون و ضد سایش به بهبود عملکرد روغن‌ها کمک می‌کنند و طول عمر دستگاه‌ها را افزایش می‌دهند (ماشین 8, 2023, p. 8).

علاوه بر این، بیش از ۱۷۰۰ تولیدکننده روانکار در سراسر جهان وجود دارند که ۶۰ درصد از مصرف جهانی روانکارها توسط کمتر از ۲۰ درصد این شرکت‌ها تأمین می‌شود. حدود ۱۵۰۰ شرکت به‌طور اختصاصی به تولید روانکارها مشغول هستند، در حالی که ۲۰۰ شرکت دیگر به تولید روانکار به همراه سایر محصولات می‌پردازند (گزارش 22, 2024, p. 22).

صنعت روانکارهای ایران به دلیل دسترسی به منابع عظیم نفتی و تولیدات متنوع، یکی از بخش‌های کلیدی اقتصاد این کشور محسوب می‌شود. تولیدکنندگان روانکار در ایران نه تنها نیازهای داخلی را پوشش می‌دهند، بلکه در بازارهای بین‌المللی نیز حضور پررنگی دارند. شرکت‌های عمده‌ای مانند بهران، ایرانول، سپاهان و پارس، در حال حاضر بازیگران اصلی این صنعت هستند و بیش از ۶۰ درصد از کل تولیدات را به بازارهای خارجی صادر می‌کنند. این محصولات شامل روغن‌های موتور، روانکارهای صنعتی و محصولات تخصصی است که در بخش‌های مختلف از جمله خودروسازی، صنایع دریایی و صنایع تولیدی استفاده می‌شوند.

صادرات روانکارهای ایران به کشورهای آسیایی، اروپایی و آفریقایی انجام می‌شود و به دلیل کیفیت بالا و قیمت رقابتی، محصولات ایرانی تقاضای بالایی در این بازارها دارند. به‌عنوان مثال، کشورهای هند، چین، ترکیه، و امارات از واردکنندگان اصلی روغن‌های پایه و روانکارهای ایرانی هستند. در سال‌های اخیر، تولیدکنندگان ایرانی تلاش‌های چشمگیری برای ارتقاء کیفیت محصولات و هماهنگی با استانداردهای بین‌المللی داشته‌اند. همچنین، با بهبود زیرساخت‌های حمل و نقل و لجستیک، صادرات این محصولات تسهیل شده است و دسترسی به بازارهای جدید را ممکن ساخته است. (گزارش 46, 2024, p. 46؛ گزارش 13, 2024, p. 13)

یکی از چالش‌های اصلی صنعت روانکار ایران، محدودیت‌های اقتصادی و تحریم‌ها است که بر دسترسی به تکنولوژی‌های نوین و بازارهای بین‌المللی تأثیر گذاشته است. با این حال، شرکت‌های ایرانی با استفاده از ظرفیت‌های داخلی و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، توانسته‌اند برخی از این چالش‌ها را پشت سر بگذارند. علاوه بر این، تمرکز بر تولید روانکارهای سازگار با محیط زیست و توسعه محصولات نوآورانه مانند روانکارهای با کارایی بالا، موجب افزایش رقابت‌پذیری این صنعت در سطح جهانی شده است (گزارش Lube Markets, 2024, p. 20).

بازار روانکارهای ایران همچنین به دلیل تنوع محصولات و تقاضای بالای داخلی و بین‌المللی، فرصت‌های رشد بسیاری را ارائه می‌دهد. پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۲۶، حجم صادرات روانکارهای ایران به بیش از ۵۸۷ میلیون لیتر برسد که نشان‌دهنده رشد پایدار این صنعت است. همچنین، بخش روانکارهای موتورسیکلت به‌عنوان یکی از سریع‌ترین بخش‌های رشد در این بازار شناسایی شده و تقاضا برای این محصولات با افزایش فروش موتورسیکلت‌ها در بازارهای داخلی و بین‌المللی رو به افزایش است (گزارش لوب مارکت، ۲۰۲۴، ص. ۲۴).

با توجه به موقعیت راهبردی ایران و دسترسی به منابع نفتی، این کشور توانسته است در تولید روانکارهای صنعتی و خودرو به یکی از بزرگ‌ترین بازیگران منطقه تبدیل شود. این امر نه تنها از لحاظ اقتصادی اهمیت دارد، بلکه از نظر تقویت جایگاه ایران در بازارهای جهانی نیز حائز اهمیت است. آینده این صنعت با توجه به تقاضای جهانی برای محصولات با کیفیت بالا و کم‌هزینه، بسیار روشن به نظر می‌رسد و شرکت‌های ایرانی همچنان در تلاش برای توسعه بازارهای جدید و بهبود جایگاه خود در سطح بین‌المللی هستند..

استفاده از فرانچایز بین‌المللی به‌عنوان یک راهبرد کلیدی برای برندهای روانکار ایرانی می‌تواند مسیری مؤثر برای ورود به بازارهای بین‌المللی و گسترش فعالیت‌ها در سطح جهانی باشد. این برندها با استفاده از مدل‌های فرانچایزی، می‌توانند از شبکه‌های توزیع، تجربه‌های مدیریتی و استانداردهای جهانی برندهای معتبر بهره‌برداری کنند و به سرعت

وارد بازارهای هدف شوند. همچنین، از طریق فرانچایز، برندهای روانکار ایرانی می‌توانند محصولات خود را با تطبیق با نیازهای محلی و استانداردهای بین‌المللی عرضه کرده و از اعتبار و اعتماد برندهای بزرگ برای ایجاد سهم بازار بیشتر در کشورهای هدف استفاده کنند. این رویکرد به کاهش ریسک‌های ورود به بازار جدید و افزایش سرعت رشد در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند.

۴-۱. جمع‌بندی پیشینه‌ی پژوهش

بر اساس بررسی و جمع‌بندی ادبیات پژوهش، خروجی نظام یافته‌ای از مطالعه منابع تخصصی فرانچایز بین‌المللی بر اساس پروتکل مصاحبه زیر به دست آمده است.

جدول (۳): جمع‌بندی پیشینه پژوهش

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
آینده نگاری	آیا برندهای روانکارهای ایرانی (نفت بهران، نفت ایرانول، نفت سپاهان، نفت پارس و برخی شرکت‌های خصوصی)، می‌توانند از طریق فرانچایز بین‌المللی، بازارهای خارجی خود را گسترش دهند؟ خیر: برندهای روانکار ایرانی باید چه شاخصه‌هایی کسب کنند تا بتوانند از طریق فرانچایز بین‌المللی به بازارهای جدید ورود پیدا کنند؟ بله: چه سناریوهای اثرگذار محتمل برای فرانچایز بین‌المللی روانکارهای ایرانی پیش بینی می‌نمایید؟ (از نظر ابعاد مختلف از جمله رشد فناوری‌ها، تولید خودروهایی الکتریکی و خودران، از نظر زیست محیطی (روانکارهای سبز) و ...)	۵ و ۱۴
برندسازی بین‌المللی	برند فرانچایزدهنده باید دارای چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باشد تا بتواند فرانچایزگیرنده‌ها را ترغیب به خرید فرانچایز گرداند؟	۷ و ۴
مشتری	فرانچایزگیرنده باید دارای چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باشد تا شبکه فرانچایز موفق گردد؟	۴ و ۵ و ۸ و ۱۰

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
قلمرو بازار	ویژگی‌های بازار (مانند STP، جذابیت بازار و ...) به چه گونه‌ای باشد که منافع فرانچایزدهنده و گیرنده تامین گردد؟	۳ و ۴ و ۵ و ۸
تحلیل محیط و رقابت	عوامل اقتصادی اثرگذار بر فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی چه چیزهایی هستند؟ این عوامل چه تهدیدها و چه فرصت‌هایی برای ما دارند و درجه اهمیت هر مورد به چه نحو هست؟ این سؤال برای دیگر عوامل از جمله (سیاسی، اجتماعی، تکنولوژی، قانونی، زیست محیطی و رقابتی) پرسیده می‌شود.	۱ و ۳ و ۴ و ۵
تحلیل منابع و قابلیت‌ها	به نظر شما صنعت روانکار ایران، منابع مشهود و نامشهود برای راه اندازی و توسعه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی را دارا است؟ بله: این منابع کدام‌اند؟ به چه روشی می‌توانیم این منابع را ترکیب کنیم (قابلیت‌ها) تا فرانچایزدهنده موفق در سطح بین‌الملل باشیم؟ خیر: چه منابعی باید کسب گردد؟ و چگونه؟ سپس این منابع را چگونه با یکدیگر ترکیب نماییم تا بتوانیم فرانچایزدهنده موفق شویم؟	۴ و ۷ و ۸
راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی	چه راهبرد و شیوه‌هایی از فرانچایز بین‌المللی را انتخاب نماییم تا بتوانیم یک فرانچایزدهنده موفق و شبکه فرانچایز خود را روز به روز گسترش دهیم؟	۱ و ۲ و ۵
پیاده سازی و اجرا	چه اقداماتی برای اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی باید صورت پذیرد؟ لطفاً به صورت کاملاً عملیاتی، گام‌ها را توضیح دهید.	۵ و ۱۲ و ۱۳

عناوین محوری و متغیرها	سؤال‌های حاصل از ادبیات جهت مصاحبه	ناظر به کدام مدل است؟
نظارت و کنترل	<p>نظارت و کنترل باید در تمامی مراحل قبلی وارد گردیده و سؤالات به شرح ذیل می‌باشد:</p> <p>از زاویه آینده نگاری و هدف‌گذاری باید چه کنترل و ارزیابی وجود داشته باشد؟ (کنترل ورودی) میزان انحراف اجرا از اهداف چه میزان است؟ کنترل میزان دستیابی به اهداف؟</p> <p>از زاویه تحلیل محیط چگونه باید شکار فرصت‌ها (نظارت راهبردی) و شناسایی تهدیدها (سیستم آگاهی ویژه) برای فرانچایز بین‌المللی روانکارهای ایرانی صورت پذیرد؟ چگونگی شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها؟</p> <p>چه کنترلی روی منابع و قابلیت‌های صنعت روانکار ایرانی باید اعمال کنیم که این شبکه بهینه فعالیت کند؟ (برنامه ریزی تولید و انبارداری و ...)</p> <p>کنترل راهبرد و شیوه فرانچایز بین‌المللی چگونه باید باشد که این شبکه توسعه پایدار و بهینه کسب‌وکار داشته باشد؟</p> <p>کنترل عملیاتی (نظارت بر اقدامات اجرایی) به چه نحو انجام شود تا اثربخشی و کارآمدی ایجاد گردد؟</p>	۵ و ۱۰

منبع: یافته‌های پژوهش

۲. روش‌شناسی پژوهش

۲-۱. نظام پژوهش

وضعیت نظام این پژوهش به صورت اجمالی به شرح جدول شماره (۴) است:

جدول (۴): وضعیت نظام پژوهش

وضعیت مقاله حاضر	مراحل
تفسیرگرایی	فلسفه پژوهش
کاربردی	کارویژه (هدف کلان) پژوهش
استقرایی	منطق
کیفی	رویکرد

مراحل	وضعیت مقاله حاضر
مقطع	مقطعی
هدف	اکتشافی
ابزار پژوهش	مصاحبه
نوع داده	اولیه
بستر پژوهش	آفلاین (کلاسیک)
شیوه تحلیل داده	تحلیل مضمون

منبع: (خاشعی، ۱۴۰۲، ص. ۱۰۶)

در این پژوهش بر مبنای مضمون استقرایی مؤلفه‌های الگوی پژوهش شناسایی شد. سپس با مطالعه کتابخانه‌ای به جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای طراحی الگوی فرانچایز بین‌المللی پرداخته شد. در این بررسی سعی شده تا به کمک اسناد، به سؤالات پژوهش پاسخ داده شود. در انتها، اجزاء الگوی فرانچایز بین‌المللی، ارتباط آنها با یکدیگر و محتوای اجزاء در قالب یک الگوی اولیه به دست آمد. همچنین سؤالات مورد نیاز برای مصاحبه با خبرگان بر اساس ادبیات تخصصی طراحی شد. در ادامه با بیست و دو نفر از خبرگان مصاحبه عمیق و تحلیل مضمون صحبت‌های ایشان، ۸۹۹ پایه، ۱۵۴ مضمون سازمان دهنده و ۱۰ مضمون فراگیر ایجاد و الگوی اولیه بازطراحی و الگوی فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی طراحی شد.

جدول (۵): تعداد مضامین پژوهش

ردیف	مضامین فراگیر علوم انسانی و مطالعات فرهنگی	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه
۱	آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی	۱۰	۶۸
۲	الزامات فرانچایز بین‌المللی	۱۱	۲۵
۳	برندسازی بین‌المللی	۱۷	۱۲۸
۴	ویژگی‌های فرانچایزگیرنده (مشتری)	۱۵	۱۰۹
۵	قلمرو بازار	۱۱	۶۳
۶	تحلیل محیط و رقابت	۱۴	۵۴
۷	تحلیل منابع و قابلیت	۲۳	۱۳۵
۸	راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی	۱۴	۷۰

ردیف	مضامین فراگیر	تعداد مضامین سازمان دهنده	تعداد مضامین پایه
۹	پیاده سازی و اجرا	۲۰	۱۲۷
۱۰	نظارت و کنترل	۱۹	۱۲۰

منبع: یافته‌های پژوهش

۲-۲. ابعاد و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها

در پژوهش حاضر بعد از انجام ۲۲ مصاحبه، مضامین به اشباع نظری رسیده و تکرار مصاحبه‌ها متوقف گردید.

با توجه به فراوانی مشاهده‌شده در بین مشارکت‌کنندگان، ۱۰ درصد مشارکت‌کنندگان را خانم‌ها و ۹۰ درصد را آقایان تشکیل می‌دادند. نتایج سنی مصاحبه‌شوندگان نشان داد که ۹ درصد از آنها بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۶۳.۶ درصد بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۲۷.۲ درصد بین ۵۰ تا ۵۹ سال سن داشتند. از لحاظ تحصیلی، ۹ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی، ۳۶.۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۴.۵ درصد دارای مدرک دکتری بودند. همچنین، از نظر سابقه کاری، ۱۸.۱ درصد از مصاحبه‌شوندگان بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۵.۴ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۶.۳ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری دنبال شد و پس از مصاحبه‌های پایانی، تکرار در پاسخ‌ها مشاهده گردید.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

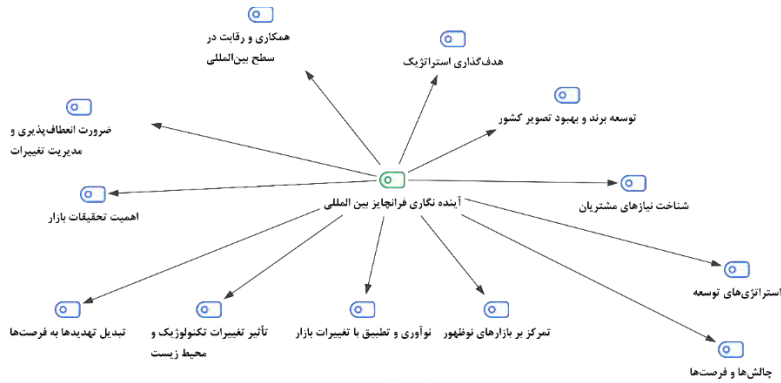
رویکرد این مدل سؤال محوری است که ابتدا سؤال‌های پژوهش مطرح شده و سپس نتایج حاصل از ابزار مصاحبه قرار داده می‌شود.

۳-۱. مؤلفه‌های فرانچایز بین‌المللی

نمودارهای زیر خروجی نرم افزار MAXQDA است که اجزاء و جایگاه آنها در الگوی فرانچایز بین‌المللی را نشان می‌دهد.

۳-۱-۱. آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی

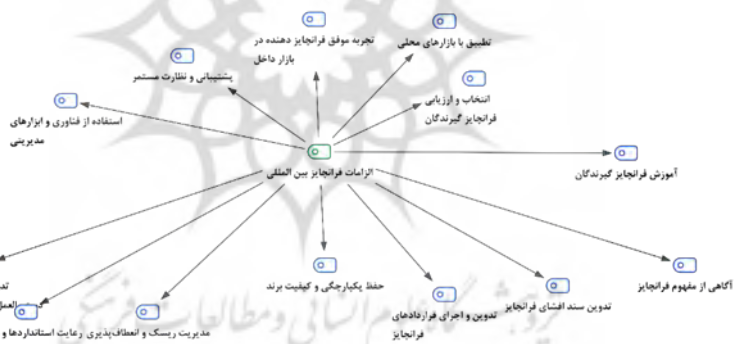
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل آینده‌نگاری به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۲. الزامات فرانچایز بین‌المللی

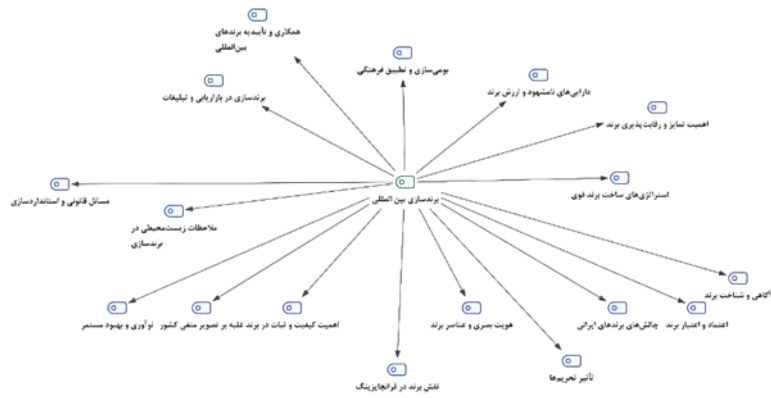
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل الزامات فرانچایز بین‌المللی به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۳. برند سازی بین‌المللی

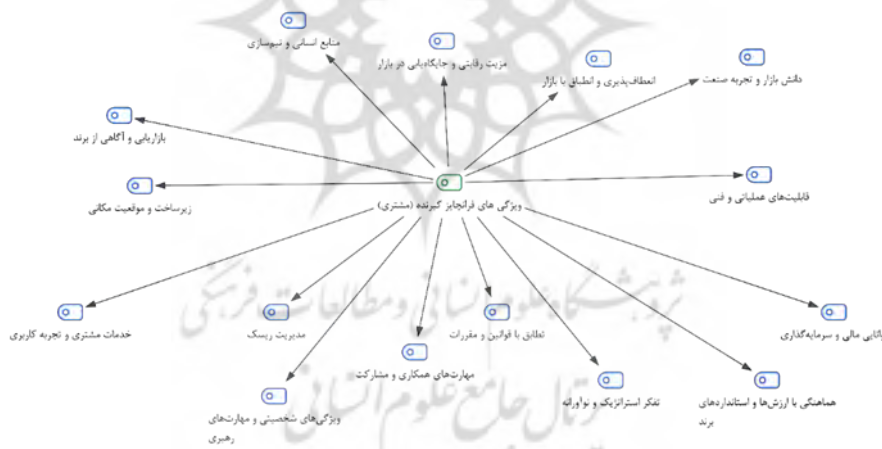
بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل برند سازی بین‌المللی به صورت زیر است.



منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۴. ویژگی‌های فرانچایز گیرنده (مستری)

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان دهنده ذیل ویژگی‌های فرانچایز گیرنده به صورت زیر است.



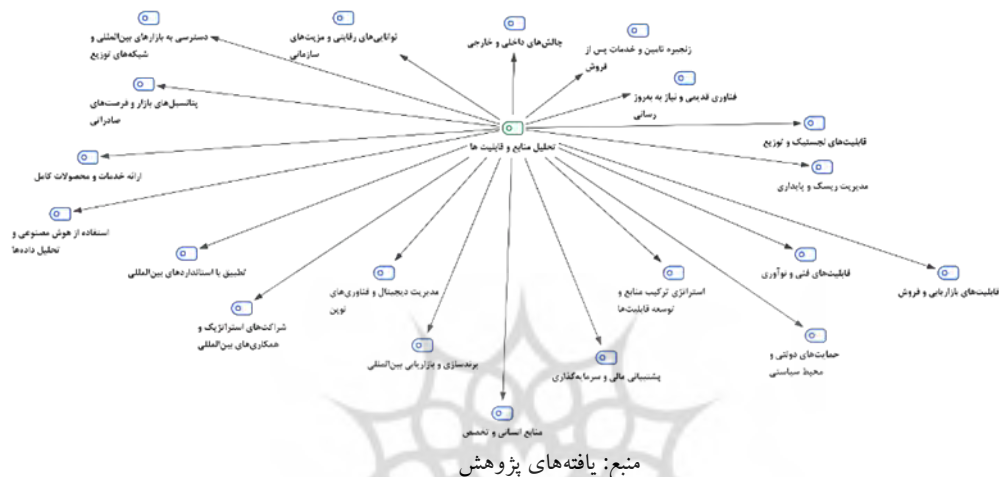
منبع: یافته‌های پژوهش

۳-۱-۵. قلمرو بازار

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان دهنده ذیل قلمرو بازار به صورت زیر است.

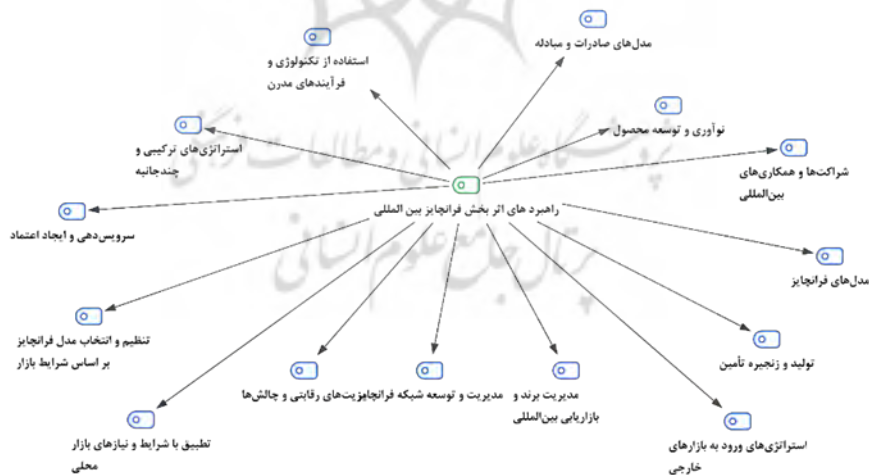
۳-۱-۷. تحلیل منابع و قابلیت‌ها

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل تحلیل منابع و قابلیت‌ها به صورت زیر است.



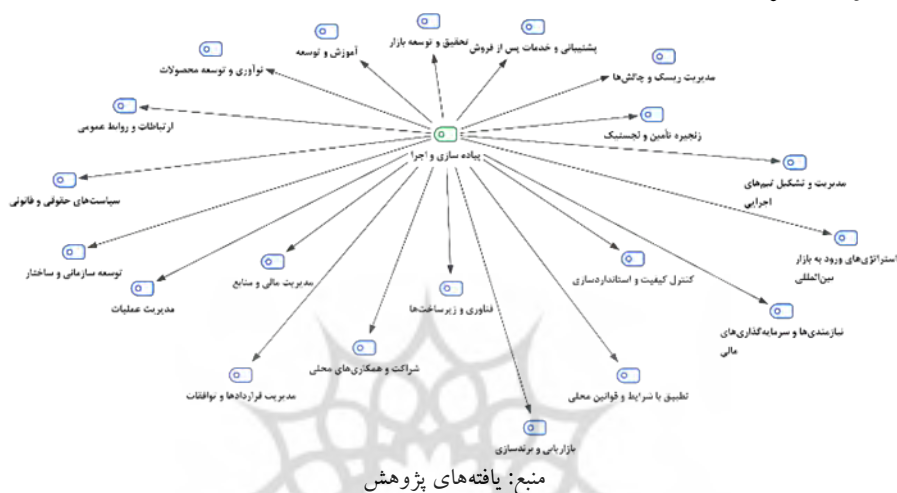
۳-۱-۸. راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی به صورت زیر است.



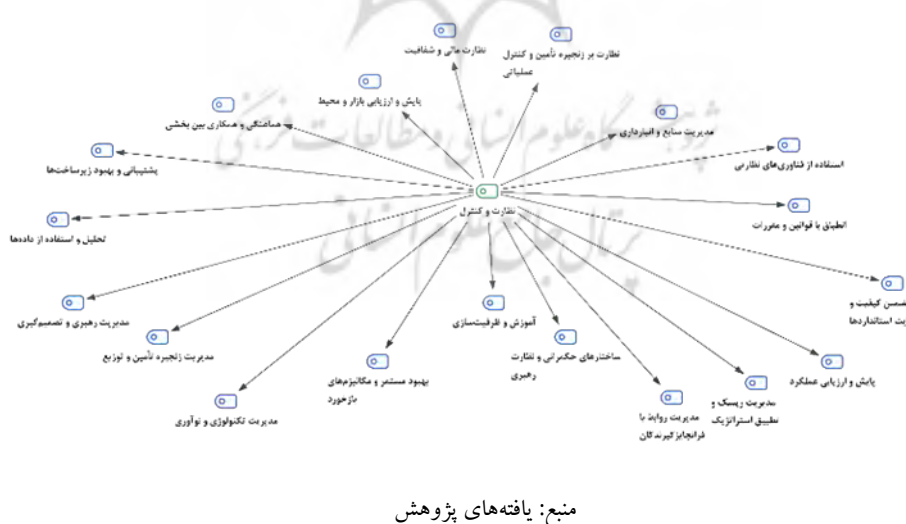
۳-۱-۹. پیاده سازی و اجرا

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل پیاده سازی و اجرا به صورت زیر است.



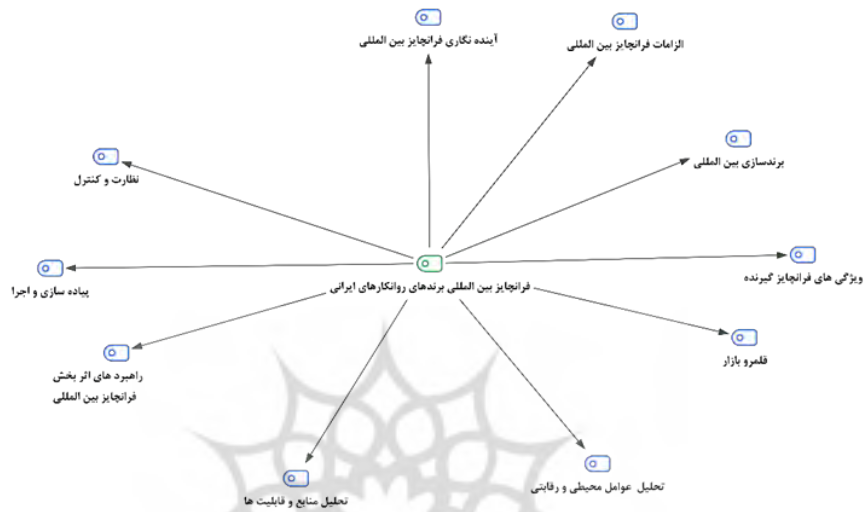
۳-۱-۱۰. نظارت و کنترل

بر اساس تحلیل مضامین انجام شده، مضامین سازمان‌دهنده ذیل نظارت و کنترل به صورت زیر است.

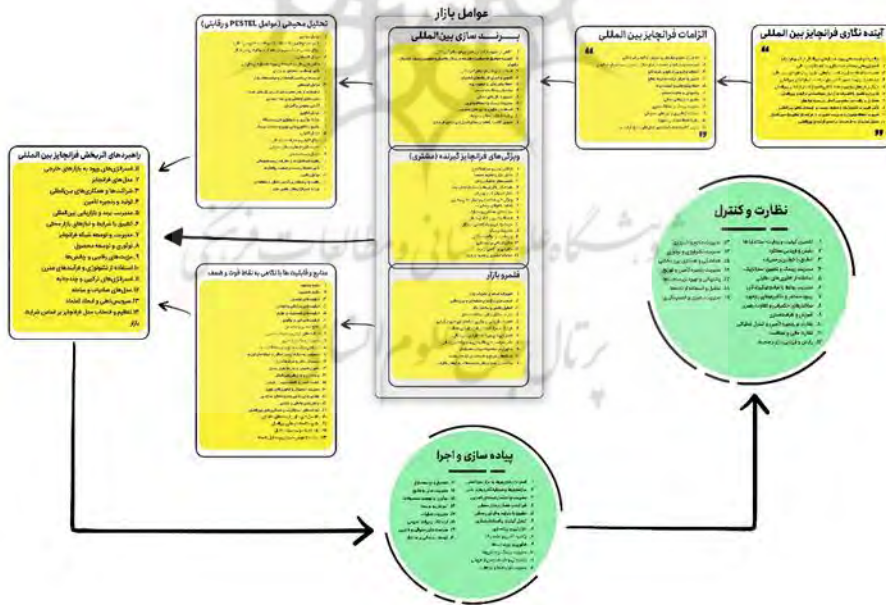


۲-۳. طراحی الگوی فرآیند

الگوی نهایی فرآیند بین‌المللی برندهای روانکارهای ایرانی



منبع: یافته‌های پژوهش



منبع: نویسندگان

۴. تحلیل و تفسیر الگو

۴-۱. آینده نگاری فرانچایز بین‌المللی

آینده‌نگاری مستلزم تحلیل جامع چالش‌ها و فرصت‌های ورود به بازارهای جهانی از طریق فرانچایز است؛ به‌گونه‌ای که با تدوین راهبردهای توسعه و آینده‌نگاری مناسب، همراه با تحقیقات بازار دقیق و شناخت عمیق نیازهای مشتریان بین‌المللی، بتوان به رقابت‌پذیری مطلوب دست یافت. توسعه برند و بهبود تصویر کشور در این مسیر نقش حیاتی ایفا می‌کند، به‌ویژه هنگامی که تمرکز بر بازارهای نوظهور و هدف‌گذاری راهبردی در این بازارها باشد. نوآوری و تطبیق با تغییرات پویای بازار، همراه با همکاری و مدیریت هوشمندانه رقابت در سطح بین‌المللی، از عوامل کلیدی موفقیت به‌شمار می‌روند. تأثیر تغییرات تکنولوژیک و محیط‌زیستی بر آینده فرانچایز بین‌المللی نباید نادیده گرفته شود؛ لذا انعطاف‌پذیری و مدیریت مؤثر تغییرات در فرایند فرانچایزینگ بین‌المللی ضروری است. در نهایت، تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها از طریق رویکردهای راهبردی می‌تواند مسیر موفقیت و پایداری در فرانچایز بین‌المللی را هموار سازد.

۴-۲. الزامات فرانچایز بین‌المللی

الزامات فرانچایز بین‌المللی مستلزم درک عمیق از مفهوم فرانچایز و ارائه آموزش‌های جامع به فرانچایزگیرندگان است، به‌طوری‌که تجربه موفق فرانچایزدهنده در بازار داخلی و تدوین دقیق سند افشای فرانچایز، پایه‌های مستحکمی برای ورود به بازارهای جهانی فراهم می‌کند. انتخاب و ارزیابی دقیق فرانچایزگیرندگان، همراه با تدوین و اجرای قراردادهای منسجم فرانچایز، تضمین‌کننده حفظ یکپارچگی و کیفیت برند در سطح بین‌المللی است. پشتیبانی و نظارت مستمر، به‌همراه تطبیق راهبردی با بازارهای محلی، امکان مواجهه مؤثر با تنوع فرهنگی و اقتصادی را فراهم می‌سازد. مدیریت ریسک و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی، استفاده بهینه از فناوری و ابزارهای مدیریتی مدرن، و رعایت استانداردها و مجوزهای ضروری، از دیگر الزامات حیاتی در این مسیر محسوب می‌شوند. در نهایت، تدوین کتابچه راهنما و دستورالعمل‌های جامع فرانچایز، چارچوبی ساختاریافته برای انتقال دانش و حفظ هماهنگی در اجرای عملیات بین‌المللی

ارائه می‌دهد که به تحقق اهداف راهبردی و موفقیت پایدار در بازارهای جهانی منجر می‌گردد.

۴-۳. برندسازی بین‌المللی

برندسازی بین‌المللی برای فرانچایز برندهای روانکار ایرانی نیازمند ایجاد آگاهی و شناخت عمیق از برند در سطح جهانی است تا اعتماد و اعتبار برند در میان مشتریان بین‌المللی تقویت شود. با توجه به چالش‌هایی که برندهای ایرانی در بازارهای بین‌المللی با آن مواجه هستند، از جمله تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، اهمیت تمایز و رقابت‌پذیری برند بیش از پیش آشکار می‌شود. راهبردهای ساخت برند قوی بین‌المللی، مانند بومی‌سازی و تطبیق فرهنگی، می‌تواند به غلبه بر این موانع کمک کند. هویت بصری و عناصر برند، همراه با همکاری و تأییدیه برندهای معتبر بین‌المللی، نقش بسزایی در افزایش اعتبار و پذیرش برند ایفا می‌کنند. نقش برند در فرایند فرانچایزینگ حیاتی است، زیرا به‌عنوان دارایی نامشهود و ارزشمند، کیفیت و ثبات آن باید حفظ شود. ملاحظات زیست‌محیطی، نوآوری و بهبود مستمر در برندسازی، و نیز مسائل قانونی و استانداردهای سازشی، از جمله عوامل کلیدی در موفقیت برند در بازارهای جهانی هستند. استفاده مؤثر از بازاریابی و تبلیغات، همراه با غلبه بر چالش‌های مرتبط با تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، می‌تواند به افزایش ارزش و اعتماد به برند کمک کند و در نهایت، با ایجاد تمایز و رقابت‌پذیری، مسیر موفقیت در برندسازی بین‌المللی را هموار سازد.

۴-۴. ویژگی‌های فرانچایز گیرنده (مشتری)

ویژگی‌های فرانچایز‌گیرنده در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی شامل مجموعه‌ای از عوامل حیاتی است که موفقیت در این عرصه را تضمین می‌کند. توانایی مالی و ظرفیت سرمایه‌گذاری، زیربنای اجرای عملیات اولیه و پایدارسازی کسب‌وکار را فراهم می‌آورد. دانش عمیق از بازار و تجربه صنعت، همراه با قابلیت‌های عملیاتی و فنی، به فرانچایز‌گیرنده امکان می‌دهد تا با کارایی و اثربخشی بالا فعالیت کند. هماهنگی با ارزش‌ها و استانداردهای برند برای حفظ یکپارچگی و انسجام برند در بازارهای مختلف ضروری است. تفکر راهبردی و نوآورانه، همراه با ویژگی‌های شخصیتی مطلوب و

مهارت‌های رهبری، به تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه و هدایت مؤثر کسب‌وکار منجر می‌شود. تطابق با قوانین و مقررات محلی و بین‌المللی، ریسک‌های قانونی را کاهش داده و اعتماد ذی‌نفعان را جلب می‌کند. مهارت‌های همکاری و مشارکت، به ایجاد روابط مستحکم با شرکا و تأمین‌کنندگان کمک می‌کند. انعطاف‌پذیری و انطباق با تغییرات بازار، مزیت رقابتی و جایگاه‌یابی راهبردی را تقویت می‌نماید. مدیریت ریسک، زیرساخت‌های مناسب و انتخاب موقعیت مکانی بهینه، بهره‌وری و دسترسی به بازار را افزایش می‌دهد. توانمندی در منابع انسانی و تیم‌سازی، نیروی کاری متخصص و متعهد را ایجاد می‌کند. آگاهی از برند و مهارت‌های بازاریابی، حضور مؤثر در بازار را تضمین می‌کند، در حالی که تمرکز بر خدمات مشتری و تجربه کاربری، رضایت و وفاداری مشتریان را ارتقا می‌بخشد. تمامی این عوامل، در کنار هم، چارچوبی جامع برای انتخاب و توسعه فرانچایز گیرندگان موفق در عرصه بین‌المللی ارائه می‌دهند.

۴-۵. قلمرو بازار

قلمرو بازار در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم درک عمیق از تغییرات تقاضا و تحولات بازار در سطح جهانی است؛ به طوری که فرصت‌های موجود در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق تحلیل رقابتی دقیق و شناخت ساختار بازار شناسایی شوند. این امر نیازمند انجام مطالعات جامع و تحلیل بازار است تا راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی با در نظر گرفتن فرهنگ مصرف‌کننده و رفتار بازارهای هدف تدوین گردد. اهمیت بازاریابی و نوآوری در راهبردهای بازاریابی نمی‌تواند نادیده گرفته شود، به ویژه با توجه به تأثیر سیاست‌های اقتصادی و تحولات بین‌المللی. نوآوری در محصولات و تمرکز بر توسعه پایدار می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و شبکه‌های توزیع مؤثر و خدمات مناسب در بازارهای هدف را تقویت کند. در نهایت، ارزیابی دقیق پتانسیل رشد و فرصت‌ها در بازارهای خارجی، همراه با مدیریت هوشمندانه منابع، مسیر موفقیت در قلمرو بازار بین‌المللی را هموار می‌سازد.

۴-۶. تحلیل محیطی (عوامل پستل ۲۸ و رقابتی) با نگاهی به فرصت‌ها و تهدیدها

تحلیل عوامل محیطی در زمینه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم بررسی دقیق و جامع عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، زیست‌محیطی و رقابتی است. عوامل سیاسی، مانند تأثیر تحریم‌ها و روابط دیپلماتیک بر فعالیت‌های بین‌المللی و موانع سیاسی در تأسیس و توسعه کسب‌وکارهای بین‌المللی، می‌تواند به‌طور مستقیم بر قابلیت ورود به بازارهای خارجی تأثیر بگذارند. در حوزه اقتصادی، چالش‌های مالی و هزینه‌های ورود به بازارهای خارجی، تأثیر نوسانات اقتصادی و نرخ ارز، و بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی اقتصادی و فرصت‌های بازار، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت راهبردی ایفا می‌کنند. عوامل اجتماعی، شامل ترجیحات و رفتار مصرف‌کنندگان در بازارهای هدف، تفاوت‌های فرهنگی و روابط اجتماعی، و سطح آگاهی عمومی و آموزش، می‌تواند بر پذیرش و عملکرد برند تأثیرگذار باشند. در زمینه فناوری، نیاز به نوآوری و استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته، و تطبیق با فناوری‌های نوین و خدمات مرتبط، برای حفظ رقابت‌پذیری ضروری است. عوامل قانونی، مانند موانع قانونی و مقررات بین‌المللی و اهمیت قراردادهای و مسائل حقوقی، باید به‌دقت مدیریت شوند تا ریسک‌های حقوقی کاهش یابد. در بعد زیست‌محیطی، رعایت استانداردها و مقررات زیست‌محیطی و تأثیر محیط زیست بر صنعت روانکارها از اهمیت بالایی برخوردار است. عوامل رقابتی، از جمله رقابت با برندهای بزرگ بین‌المللی و منطقه‌ای و نیاز به راهبردهای رقابتی مؤثر، اهمیت تحلیل رقابتی و تدوین راهبردهای مناسب را دوچندان می‌کند. بنابراین، تحلیل محیطی جامع با در نظر گرفتن تمامی این عوامل، برای تدوین و اجرای راهبردهای موفق در فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی ضروری است.

۴-۷. منابع و قابلیت‌ها با نگاهی به نقاط قوت و ضعف

تحلیل منابع و قابلیت‌ها در زمینه فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی، مستلزم ارزیابی جامع منابع مشهود و نامشهود سازمان است. منابع مشهود شامل زیرساخت‌های فیزیکی، تجهیزات تولیدی و سرمایه مالی می‌شوند که پایه‌ای برای قابلیت‌های تولیدی کارآمد و پاسخ‌گو به نیازهای بازار بین‌المللی فراهم می‌کنند. منابع نامشهود مانند اعتبار برند، دانش فنی و مالکیت فکری، ارزش افزوده‌ای به سازمان می‌بخشند که در برندسازی

و بازاریابی بین‌المللی نقش حیاتی دارد. قابلیت‌های بازاریابی و فروش، همراه با راهبردهای نوین و تطبیق با فرهنگ مصرف‌کننده در بازارهای هدف، امکان نفوذ مؤثر در بازارهای خارجی را فراهم می‌سازند. قابلیت‌های لجستیک و توزیع، از طریق شبکه‌های توزیع گسترده و خدمات پس از فروش، به بهبود تجربه مشتری و حفظ وفاداری آنان کمک می‌کنند. سرمایه انسانی متخصص و نوآور، با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و مدیریت دیجیتال، توانایی توسعه محصولات جدید و ارتقاء فناوری قدیمی را داراست. حمایت‌های دولتی و محیط سیاستی مطلوب، از طریق تسهیل دسترسی به بازارهای بین‌المللی و ارائه پشتیبانی مالی و سرمایه‌گذاری، به کاهش ریسک‌ها و افزایش پایداری کمک می‌کنند. مدیریت ریسک و پایداری، با توجه به چالش‌های داخلی و خارجی، از طریق راهبرد ترکیب منابع و توسعه قابلیت‌ها، مزیت‌های رقابتی و توانایی‌های سازمانی را تقویت می‌کند. شراکت‌های راهبردی و همکاری‌های بین‌المللی، دسترسی به زنجیره تأمین جهانی و استانداردهای بین‌المللی را تسهیل می‌نمایند. استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها، امکان بهینه‌سازی فرایندها و ارائه خدمات و محصولات کامل را فراهم می‌کند. در مجموع، تحلیل دقیق منابع و قابلیت‌ها، با تمرکز بر نقاط قوت و ضعف، زمینه‌ساز بهره‌برداری از پتانسیل‌های بازار و فرصت‌های صادراتی در عرصه فرانچایز بین‌المللی است.

۴-۸. راهبردهای اثر بخش فرانچایز بین‌المللی

راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم تدوین و اجرای راهبردهای ورود به بازارهای خارجی است که با در نظر گرفتن مدل‌های مختلف فرانچایز، از جمله فرانچایز مستقیم، مستر فرانچایز و فرانچایز منطقه‌ای، و تطبیق آنها با شرایط و نیازهای بازارهای هدف صورت می‌گیرد. شراکت‌ها و همکاری‌های بین‌المللی، از طریق ایجاد اتحادهای راهبردی و جوینت ونچرها، می‌توانند فرایند ورود به بازارهای جدید را تسهیل و ریسک‌های مرتبط را کاهش دهند. مدیریت کارآمد تولید و زنجیره تأمین، با بهره‌گیری از تکنولوژی‌های مدرن و فرایندهای نوین، به بهبود کیفیت محصولات و کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود. مدیریت برند و بازاریابی بین‌المللی، همراه با تطبیق

راهبردها با شرایط محلی و فرهنگی، نقش مهمی در جذب و حفظ مشتریان ایفا می‌کند. توسعه و مدیریت شبکه فرانچایز، با تمرکز بر نوآوری و توسعه محصول، و ارائه خدمات با کیفیت و ایجاد اعتماد میان مشتریان و شرکا، به تقویت مزیت‌های رقابتی کمک می‌کند. استفاده از راهبردهای ترکیبی و چندجانبه، از جمله ترکیب مدل‌های صادراتی و فرانچایز، امکان بهره‌برداری از فرصت‌های مختلف بازار را فراهم می‌سازد. تنظیم و انتخاب مدل فرانچایز بر اساس شرایط بازار، همراه با سرویس‌دهی مؤثر و ایجاد اعتماد، از عوامل کلیدی در موفقیت فرانچایز بین‌المللی محسوب می‌شوند که با توجه به مزیت‌های رقابتی و چالش‌های موجود، به توسعه پایدار برندهای روانکار ایرانی در عرصه جهانی منجر خواهند شد.

۹-۴. پیاده‌سازی و اجرا

پیاده‌سازی و اجرای فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی مستلزم تدوین راهبردهای ورود به بازارهای بین‌المللی است که با در نظر گرفتن نیازمندی‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مالی مناسب امکان‌پذیر می‌شود. مدیریت و تشکیل تیم‌های اجرایی کارآمد، همراه با شراکت و همکاری‌های محلی، تطبیق با شرایط و قوانین محلی را تسهیل می‌کند. کنترل کیفیت و استانداردسازی، از طریق نظارت دقیق بر فرایندها، تضمین‌کننده ارائه محصولات با کیفیت در بازارهای هدف است. بازاریابی و برندسازی راهبردی، در کنار زنجیره تأمین و لجستیک کارآمد، به تقویت حضور برند در سطح بین‌المللی کمک می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته و زیرساخت‌های مناسب، به بهبود فرایندها و افزایش کارایی منجر می‌شود. مدیریت ریسک و مواجهه با چالش‌ها، از طریق برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی مسائل، اهمیت بسزایی دارد. پشتیبانی و خدمات پس از فروش، نقش کلیدی در حفظ رضایت مشتریان و وفاداری آنان ایفا می‌کند. مدیریت قراردادهای و توافقات با رعایت سیاست‌های حقوقی و قانونی، به ایجاد روابط مستحکم و پایدار با شرکا منجر می‌شود. تحقیق و توسعه بازار، همراه با نوآوری و توسعه محصولات، برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر بازار ضروری است. مدیریت مالی و منابع، آموزش و توسعه نیروی انسانی، و مدیریت عملیات، از عوامل حیاتی در اجرای موفقیت‌آمیز فرانچایز

بین‌المللی محسوب می‌شوند. ارتباطات و روابط عمومی مؤثر، توسعه سازمانی و ساختار مناسب، و تطبیق با سیاست‌های حقوقی و قانونی، به تثبیت جایگاه برند در بازارهای بین‌المللی کمک می‌کند.

۴-۱۰. نظارت و کنترل

نظارت و کنترل در فرایند فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی نقشی اساسی در تضمین کیفیت و رعایت استانداردها ایفا می‌کند، به گونه‌ای که از طریق پایش و ارزیابی مستمر عملکرد، انطباق با قوانین و مقررات بین‌المللی و محلی تضمین می‌شود. مدیریت ریسک و تطبیق راهبردی با تغییرات محیطی، همراه با استفاده از فناوری‌های نظارتی پیشرفته، امکان واکنش سریع و مؤثر به چالش‌ها را فراهم می‌سازد. مدیریت روابط با فرانچایزگیرندگان، از طریق ارتباطات مؤثر و بهبود مستمر با بهره‌گیری از مکانیزم‌های بازخورد، به حفظ هماهنگی و انسجام شبکه فرانچایز کمک می‌کند. ساختارهای حکمرانی قوی و نظارت رهبری، همراه با آموزش و ظرفیت‌سازی، نیروی انسانی کارآمد و متعهد را در سطح بین‌المللی پرورش می‌دهد. نظارت بر زنجیره تأمین و کنترل عملیاتی، با تمرکز بر مدیریت منابع و انبارداری، بهره‌وری و کارایی عملیات را تضمین می‌کند. نظارت مالی و شفافیت، با تحلیل و استفاده از داده‌ها، به تصمیم‌گیری‌های مالی دقیق و مدیریت بهینه منابع منجر می‌شود. پایش و ارزیابی بازار و محیط، مدیریت تکنولوژی و نوآوری، و هماهنگی و همکاری بین‌بخشی، زمینه‌ساز تطبیق با تغییرات بازار و توسعه پایدار هستند. مدیریت زنجیره تأمین و توزیع، همراه با پشتیبانی و بهبود زیرساخت‌ها، سطح خدمات و رضایت مشتریان را ارتقا می‌بخشد. در نهایت، مدیریت رهبری و تصمیم‌گیری مؤثر، با بهره‌گیری از تمامی این عوامل، موفقیت و پایداری فرانچایز بین‌المللی برندهای روانکار ایرانی را تضمین می‌کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پاسخ به مسأله اصلی پژوهش، یعنی تدوین الگوی فرانچایز بین‌المللی برای برندهای روانکار ایرانی، این مطالعه با رویکردی جامع و نظام‌مند به تحلیل و ترکیب مفاهیم کلیدی در حوزه فرانچایز بین‌المللی پرداخته است. ابتدا با آینده‌نگاری فرانچایز بین‌المللی،

روندها، فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌روی صنعت روانکار در بازارهای جهانی شناسایی شدند. علاوه بر این، چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های راهبردی برندهای روانکار ایرانی در عرصه بین‌المللی مشخص گردید، که مسیر حرکت و جهت‌گیری راهبردی سازمان را تعیین می‌کند.

بر اساس این آینده‌نگاری و تعیین اهداف، الزامات فرانچایز بین‌المللی تبیین شد که شامل درک عمیق از مفهوم فرانچایز، آموزش جامع فرانچایزگیرندگان، تدوین قراردادهای منسجم و حفظ یکپارچگی و کیفیت برند است. سپس با تمرکز بر عوامل بازار که شامل برندسازی بین‌المللی، ویژگی‌های فرانچایزگیرنده و قلمرو بازار می‌باشد، راهبردهای مناسبی برای ایجاد آگاهی، اعتماد و اعتبار برند در سطح بین‌المللی تدوین گردید. برندسازی بین‌المللی با غلبه بر چالش‌های مرتبط با تحریم‌ها و تصویر منفی کشور، نقش حیاتی در موفقیت فرانچایز ایفا می‌کند.

به‌صورت همزمان، تحلیل عوامل محیطی و رقابتی با استفاده از مدل پستل و تحلیل منابع و قابلیت‌ها انجام شد تا فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی شوند. این تحلیل‌ها امکان تدوین راهبردهای اثربخش فرانچایز بین‌المللی را فراهم ساخت، که با در نظر گرفتن مزیت‌های رقابتی، منابع موجود و شرایط محیطی، بهترین مسیر را برای ورود و تثبیت در بازارهای بین‌المللی مشخص می‌کند.

با انتخاب و تدوین راهبردهای مناسب، فرایند پیاده‌سازی و اجرا آغاز شد که شامل برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت منابع مالی، تشکیل تیم‌های اجرایی متخصص، تطبیق با قوانین و مقررات محلی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین است. در نهایت، با نظارت و کنترل مستمر، عملکرد فرانچایز ارزیابی شد تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف، بهبود و اصلاح فرایندها بر اساس نتایج عملکرد صورت گیرد. این رویکرد جامع تضمین می‌کند که برندهای روانکار ایرانی بتوانند به‌صورت پایدار و موفق در بازارهای بین‌المللی حضور یابند. در بخش عملیاتی، برندهای روانکار ایرانی باید با تدوین چشم‌انداز و اهداف راهبردی شفاف، راهبردهای آینده‌نگرانه‌ای را توسعه دهند که توانایی تطبیق با تغییرات و تحولات بازارهای بین‌المللی را داشته باشند. تمرکز بر الزامات فرانچایز بین‌المللی، از جمله آموزش جامع فرانچایزگیرندگان، تدوین قراردادهای منسجم و حفظ یکپارچگی و

کیفیت برند، ضروری است. تقویت برندسازی بین‌المللی از طریق سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های بازاریابی هدفمند و حضور فعال در بازارهای جهانی، به افزایش اعتماد و اعتبار برند کمک می‌کند. انتخاب فرانچایزگیرندگان مناسب با ارزیابی دقیق توانایی‌های مالی، دانش بازار و هماهنگی با ارزش‌های برند، و انجام تحلیل‌های مستمر محیطی و رقابتی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای جدید، از دیگر اقدامات کلیدی است. در بخش پژوهشی، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در زمینه تأثیر تعیین چشم‌انداز و اهداف بر موفقیت فرانچایز، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر برندسازی بین‌المللی، تحلیل توسعه منابع و قابلیت‌ها، ارزیابی مدل‌های مختلف فرانچایز، و بررسی نقش فناوری‌های نوین در نظارت و کنترل انجام شود تا به بهبود راهبردها و عملکرد برندهای روانکار ایرانی در عرصه بین‌المللی کمک کند.

یادداشت‌ها

- 1 . World Franchise Council (WFC)
- 2 . Deloitte
- 3 . International Franchise Association
- 4 . Seid
- 5 . Montero
- 6 . Acosta
- 7 . Kelka, J., & Morgan, R
- 8 . Gruniz, J., & Ma, Z
- 9 . Masaou
- 10 . Hoffman, W., & Schlosser, R
- 11 . Contractor
- 12 . Howard Young, S., & Seung Kyeom, K
- 13 . Dekimpe, M. G., & Vamseshran, V
- 14 . Lank, E
- 15 . Biggs, R
- 16 . Li, X., & Xueling, L. A
- 17 . Shi-Hui Chen, S
- 18 . Luo, Y., & Bu, J
- 19 . Meyer, K. E., & Peng, M. W
- 20 . Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F
- 21 . Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R
- 22 . Paul, J., & Rosado-Serrano, A
- 23 . Franchisee

- 24 . Franchisor
- 25 . Commercial Franchising
- 26 . Social Franchising
- 27 . Herndon
- 28 . PESTEL

کتابنامه

- احمد زاده، مصطفی؛ نعیمی، عبدالله، هاشمی و محمود، سید (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه بازارهای بین‌المللی. *مدیریت بازرگانی*. ۱۳ (۲). ۳۸۴-۴۱۱.
- بختیار، لطفعلی؛ وزیرزنجانی، حمیدرضا و بکر، سمیرا (۱۳۹۲). پویایی‌شناسی استراتژیک صنعت روانکارها. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ۱۵ (۱۵). ۱۵۷-۱۷۶.
- حاجی پور، بهمن (۱۳۹۱). *چیستی راهبرد*. چاپ اول. سمت.
- دانایی فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰). *ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی: کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده بنیاد در عمل*. تهران. چاپ اول: دانشگاه امام صادق.
- دانایی فرد، حسن و امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). *راهبردهای پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه پردازی داده بنیاد*. اندیشه مدیریت راهبردی. ۱ (۲). ۶۹-۹۷.
- دانایی فرد، حسن و کاظمی، سیدحسن (۱۳۸۹). *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*. جلد اول. تهران: مهربان نشر.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- دهدشتی شاهرخ، زهره (۱۳۹۳). *عوامل مؤثر بر عملکرد صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط*. فصلنامه مدیریت. ۵۳ (۵۳). ۴۵-۶۸.
- ذوالفقاریان، محمدرضا و لطیفی، میثم (۱۳۹۰). *نظریه پردازی داده بنیاد با Nvivo 8*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- حنفی‌زاده، پیام؛ سلامی، رضا و روحانی طباطبایی، مینا (۱۳۸۵). *تعیین عوامل مؤثر در انتخاب روش همکاری میان بنگاه‌ها: مطالعه موردی در بنگاه‌های فناوری اطلاعات ایران*. دانش مدیریت، (۷۴)، ۴۱-۶۲.
- حسینی، سید حامد (۱۳۹۰). *عوامل مؤثر بر انتخاب بازارهای هدف صادراتی محصولات پیتروشیمی (مطالعه موردی محصول قیر)*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.

- خورشیدی، غلامحسین و جوان‌دوست، کاظم (۱۳۹۹). توسعه مدل بازاریابی مبتنی بر همکاری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط صنایع غذایی استان آذربایجان غربی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، (۴۲)، ۱۵۳-۱۷۲.
- رنجبر، امید؛ ثاقب، حسن و ضیائی بیگدلی، صادق (۱۳۹۸). تحلیل پویای صادرات غیرنفتی ایران: نتایج جدید با کمک نظریه پیچیدگی اقتصادی. *تحقیقات اقتصادی*. ۵۴ (۱). ۷۳-۴۷.
- رابرت، ک.ین (۱۳۸۷). کاربرد تحقیق موردی. (مترجم سید محمد اعرابی، محمد رحمانی و روح‌الله سهرابی). دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ اول.
- رامین‌مهر، حمید و چارستان، پروانه (۱۳۹۴). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار لیزرل)، تهران: انتشارات ترمه.
- فارس‌یجانی، حسین؛ قره‌چه، منیژه؛ امین‌بیدختی، علی‌اکبر و فرامرز نیک‌سرشت (۱۳۹۱). تبیین مدل توانمندسازی راهبردی صادرات شرکت‌های کوچک و متوسط. *مطالعات مدیریت راهبردی*، (۱۱)، ۴۷-۶۸.
- فاریابی، محمد؛ رحیمی اقدم، صمد؛ کوششی، محمدرضا و پورآقا بالایی، علیرضا (۱۳۹۸). تأثیر بازارگرایی و تجربه بین‌المللی بر عملکرد صادرات با نقش میانجی استراتژی بازاریابی بین‌المللی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. ۲ (۱). ۲۳-۴۴.
- فتحی، یحیی (۱۳۸۱). شناسایی مزیت‌های نسبی و اولویت‌بندی بازارهای هدف صادراتی سنگ‌های تزئینی ایران. *پژوهشنامه بازرگانی*. (۲۲). ۱-۲۰.
- کاتلر، فیلیپ و کِلر، کوین (۱۳۹۸). *مدیریت بازاریابی*. (مترجم مهدی امیرجعفری). چاپ ششم. انتشارات نص. (اثر اصلی ۲۰۱۲).
- محمودیان، امید و هاشمی، مهدی (۱۳۹۶). ارزیابی و توسعه صادرات کالاهای غیرنفتی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی. *مدیریت بازرگانی*. ۹ (۱). ۱۷-۱۵۵.
- مصلح، عبدالمجید؛ بحرینی‌زاده، منیجه و کریمی قهفرخی، سمیرا (۱۳۹۵). تأثیر ابعاد جهت‌گیری استراتژیک بر عملکرد صادراتی شرکت‌های صادراتی استان بوشهر. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۶ (۴). ۱۲۵-۱۴۰.
- مهرگان، محمدرضا؛ اصغریزاده، عزت‌الله و صفری، حسین (۱۳۸۷). طراحی مدلی برای بررسی رقابت‌پذیری در سطح بنگاه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاریافته: مطالعه موردی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. *پژوهشنامه بازرگانی*. (۴۶). ۱-۳۰.

محترم، رحیم و موثق، مهرداد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازاریابی صادرات و انطباق آمیخته‌ی بازاریابی بر عملکرد صادراتی (مطالعه‌ی موردی: شرکت‌های صادرکننده‌ی محصولات غیرنفتی). مدیریت بازرگانی. ۱۰ (۱). ۱۶۵-۱۸۶

مرکز مطالعات زنجیره ارزش (۱۳۹۹). بررسی و تحلیل صنعت روانکار در ایران و جهان. نوروزی، حسین؛ عبدالله‌پور، سجاد؛ گنجعلی‌وند، سمیه و معصومی، غزل (۱۳۹۷). تأثیر بازاریابی صادرات بر افزایش صادرات با نقش میانجی اثربخشی بازاریابی: مطالعه موردی شرکت‌های صادراتی خشکبار. مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی. ۱ (۳). ۱۰-۱۲۳.

نوری، ایرج و نعمتی، وحید (۱۳۹۲). «بررسی اثر صادرات بر تولید و توسعه اقتصادی (مطالعه موردی: استان کرمانشاه)». کنفرانس بین‌المللی اقتصاد در شرایط تحریم.

- Achaw, O. W., & Danso-Boateng, E. (2021). Crude oil refinery and refinery products. In *Chemical and process industries* (pp. 175-196). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79139-1_9
- Acosta, A., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). The impact of market orientation, networking capability, and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises. *Journal of Business Research*. 88, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>
- Acosta, A. S., Crespo, A. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability, and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*. 27 (6). 1128-1140.
- Adrian, P. U. J. I. A. N. T. O. (2021). *Independent final report: A study of British Petroleum's resilience—How the oil giant adapted to shocks from Deepwater Horizon to COVID-19*.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing*. 87. 345-365.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by US-based retailers. *Journal of Small Business Management*. 39 (2). 111-122.
- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*. 14. 67-82.
- Alon, I., & Elango, B. (2018). *Franchising and internationalization*. In *Franchising globally* (pp. 1-12). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67583-8_1
- Alon, I., & McKee, D. (2006). Towards a macro-environmental model of international franchising. *Journal of International Marketing*. 14 (2). 65-82. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.2.65>.
- Alon, I., & McKee, D. (1999). Towards a macro environmental model of international franchising. *Multinational Business Review*. 7. 76-82.

- Altinay, L. (2004). Implementing international franchising: The role of intrapreneurship. *International Journal of Service Industry Management*. 15 (5). 426-443.
- Altinay, L., & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in countries. *International Journal of Emerging Markets*. 7. 49-71.
- Altinay, L., & Wang, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*. 17. 430-443.
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2018). Internationalization of franchising operations: The role of corporate social responsibility. *Journal of Business Research*. 88. 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.034>
- Atwell, C., & Buchan, J. (2014). The franchise fulcrum: The legal system's contributions to research about power and control in business format franchising. *Journal of Marketing Channels*. 21. 180-195.
- Aydin, N., & Kacker, M. (1990). International outlook for U.S.-based franchisors. *International Marketing Review*. 7. 43-53.
- Baena, V. (2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*. 7 (1). 49-71.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2012). International franchise expansion of service chains: Insights from the Spanish market. *The Services Industries Journal*. 32. 1-16.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*. 15 (1). 13-43. <https://doi.org/10.1080/10978526.2014.871214>
- Baresa, S., Ivanovic, Z., & Bogdan, S. (2017). Franchise business as a generator of development in Central Europe. *UTMS Journal of Economics*. 8 (3). 281-293.
- Becker, J. U., & Jaakkola, E. (2020). The role of geographic location in franchise performance. *Journal of Retailing*. 96 (1). 29-42. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.09.005>.
- Behran Oil Company. (2024). *Annual report 2023: Exports and market expansion*. <https://www.behranoil.co/en/reports/annual-2023> (pp. 12–15).
- Biggs, R. (2006). Managerial culture differences in strategic alliances: Key success factors. *Management International Review*. 46 (4). 635-657.
- Binh, P. V., & Phong, N. D. (2019). The impact of local partner selection on the performance of international joint ventures: Evidence from Vietnam. *International Business Review*, 28(6), 101614. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101614>.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2022). Network-based franchising: A new model for global expansion. *Journal of Business Research*, 140, 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045> (pp. 116–119).

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bretas, V. P. G., Rocha, T. V., Spers, E. E., & Melo, P. L. de R. (2020). Governance modes in international franchise networks: Partner selection and relationships. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1). <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17139>
- Brouthers, K. D., & Hennart, J.-F. (2018). Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, 44(7), 1734-1764.
- Calderon-Monge, E., Pastor-Sanz, I., & Huerta-Zavala, P. (2017). Economic sustainability in franchising: A model to predict franchisor success or failure. *Sustainability*, 9(8), 1419. <https://doi.org/10.3390/su9081419>
- Chen, H. (2003). Governance structure in strategic alliance: Transaction cost versus resource-based perspective. *Journal of World Business*, 38(1), 203-219.
- Chen, J. J., & Dimou, I. (2005). Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*, 58(12), 1730-1740.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of International Marketing*, 6(2), 28-53.
- Coo, J. (2018). International franchising: Overcoming distribution challenges in emerging markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(7/8), 678-695. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2017-0034>.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (۲۰۱۱). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, ۳۷(۱), ۹۹-۱۲۶. <https://doi.org/10.۱۰۴۹۲۰۶۳۱۰۳۸۰۵۳۸/۱۱۷۷>.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2004). *International marketing* (7th ed.). Thomson/South-Western.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2018). Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 409-430.
- Culpan, R. (1993). *Multinational competition and cooperation: Theory and practice*. Multinational Strategic Alliance. International Business Press.
- Dant, R. P. (2011). Franchising as a nexus of entrepreneurial and corporate strategies. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26, 321-340.
- Dekimpe, M. G., & Vamseshran, V. (2003). Does co-marketing reduce performance in SMEs? *Marketing Science*, 22(4), 531-544.

- Deloitte. (2021). The economic impact of franchising: A global perspective. Deloitte Insights.
- Dikova, D., & Brouthers, K. (2016). International establishment mode choice: Past, present, and future. *Management International Review*, 56, 489-530.
- Doherty, A. M. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528-534.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: Case study evidence from the UK fashion sector. *European Journal of Marketing*, 38, 1215-1235.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. (1999). International retail franchising: An agency theory perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27, 224-237.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., & Hughes, D. L. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Elango, B. (2007). Are franchisors with international operations different from those who are domestic market oriented? *Journal of Small Business Management*, 45, 179-193.
- Elango, B. (2019). A bibliometric analysis of franchising research (1988-2017). *The Journal of Entrepreneurship*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/0971355719851897>.
- Eroglu, D. (1992). The internationalization process of franchise systems: A conceptual framework. *Journal of Marketing Channels*, 1(3-4), 119-132. https://doi.org/10.1300/J049v01n03_07.
- Euromonitor International. (2020). Franchise in emerging markets: Opportunities and challenges. Euromonitor.
- Farjabi, M., Rahimi Eghdam, M., Koosheshi, M., & Pouraghaei, R. (2019). The impact of market orientation and international experience on export performance: The mediating role of international marketing strategies. *Journal of International Business and Economics*, 7(4), 45-63.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing*, 11, 419-438.
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control modes in international service operations: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- FASA. (2020). Franchising's massive contribution to global economic output. FASA Franchise Association of South Africa. <https://www.fasa.co.za/franchisings-massive-contribution-to-global-economic-output/>

- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: An investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23, 1037-1054.
- Fu-Sheng Tsai, et al. (2020). Conversion franchising: Independent businesses becoming franchisees by adopting franchisor's brand and business practices.
- Ghuri, P. N., & Hadjikhani, A. (2021). Regional franchise networks: Strategies and outcomes. *International Business Review*, 30(5), 1012-1027. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101679>
- Grewal, R., Iyer, G. R., Javalgi, R. G., & Radulovich, L. P. (2011). Franchise expansion into international markets: A conceptual model. *Journal of Business Research*, 64(10), 1081-1090. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.007>
- Gruniz, J., & Ma, Z. (2017). Strategies for developing petrochemical exports in the U.S.: A qualitative approach. *Global Business Review*, 18(1), 57-76. <https://doi.org/10.1177/0972150916666336>
- Hackett, D. W. (1976). The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hofman, A. (2016). Franchising in emerging markets: Barriers and opportunities. *International Journal of Emerging Markets*, 11(1), 76-92. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2015-0132>.
- Howard Young, S., & Seung Kyeom, K. (2002). Global strategies lessons from Korean and Japanese business groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(1), 45-67.
- IntechOpen. (2023). Lubrication and lubricants. IntechOpen. <https://www.intechopen.com>
- Jeon, H. J., Meiseberg, B., Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2016). Cultural convergence in emerging markets: The case of McDonald's in China and India. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 732-749. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12168>.
- Jell-Ojbar, M., & Alon, I. (2017). Determinants of international franchise performance: A multi-level analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.012> (pp. 47-50).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2020). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-1>
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Justis, D. E., & Justis, R. T. (1995). Changing barriers to international franchising: The role of legal and cultural factors.

- Journal of International Business Studies, 26(3), 497–513. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490185>.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Pearson.
- Kelka, J., & Morgan, R. (2019). A model of factors influencing the export of petrochemical products. *International Journal of Export Marketing*, 3(2), 175-194. <https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2019.100258>
- Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). Location and international expansion of franchise firms: A sustainability perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 221-227. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.013>.
- Kogut, B., & Zander, U. (2020). Knowledge, adaptation, and evolution in franchising systems: A dynamic capabilities perspective. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1456–1475. <https://doi.org/10.1002/smj.3162> (pp. 1460–1463).
- Lank, E. (2006). Collaborative advantage: How organizations win by working together. Palgrave Macmillan.
- Li, X., & Xueling, L. A. (2008). A study on co-marketing models for Chinese SMEs. *Chinese Business Review*, 7(6), 24-35.
- Lube Markets. (2024). Lube markets brace for Iran's comeback. *Lubricants and Greases*. <https://www.lubesngreases.com>.
- Lube Markets. (2024). Iran lubricants industry: Opportunities and challenges in a sanctioned market. <https://www.lubemarkets.com/reports/iran-lubricants-2024> (pp. 25–28).
- Luo, Y., & Bu, J. (2018). Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. *Journal of World Business*, 53(3), 337-355.
- Madanoglu, M., Castrogiovanni, G. J., & Alon, I. (2017). Franchising and international expansion: A review and future directions. *International Business Review*, 26(4), 677–689. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.005>.
- Madanoglu, M., Alon, I., & Shoham, A. (2017). The role of franchisor and franchisee in international franchising: A review and future directions. *International Business Review*, 26(4), 677–689. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.005>.
- MachineMFG. (2023). Industrial lubricants: Properties and applications. MachineMFG. <https://www.machinemfg.com/industrial-lubricants-properties-applications/> (p. 8).
- Masaou, M., Zilber, E., & Lopez, C. (2016). Identifying key factors for petrochemical export development in Saudi Arabia: A case study. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(8), 33-49. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000253>.

- Merrilees, B. (2014). International franchising: A new research agenda. *Journal of Marketing Management*, 30(1-2), 31-47. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.839593> (pp. 35-39).
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2019). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 50(1), 3-22.
- Montero, A., González, M. Á., & Valenzuela, L. (2019). The link between intangible resources and entrepreneurial orientation for export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 95, 328-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.031>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 218-226. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mordor Intelligence. (2024). Iran automotive lubricants market overview. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com>
- Mordor Intelligence. (2024). Iran automotive lubricants market - growth, trends, COVID-19 impact, and forecasts (2025 - 2030). <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/iran-automotive-lubricants-market> (pp. 45-48).
- Ni, D., & Alon, I. (2010). U.S.-based franchisors' expansion to China: Motivations, strategies, and barriers. *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(2), 153-170. <https://doi.org/10.1080/10599231.2010.505977>
- Nijmeijer, K. J., Fabbriotti, I. N., & Huijsman, R. (2019). Making franchising work: A framework based on a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 492-512. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12215>
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Rajaguru, R. (2018). The determinants of franchise brand loyalty in B2B markets: An emerging market perspective. *Journal of Business Research*, 86, 435-445.
- Oğlu, H., Hoffmann, R. C., & Alon, I. (2017). Push and pull factors in international franchising: A comparative study of emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 48(6), 678-695. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0075-2> (pp. 682-686).
- Paik, Y., & Choi, D. Y. (2007). Control, autonomy, and collaboration in the international franchising relationship. *Management International Review*, 47(4), 521-540. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0029-0>.
- Panda, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2019). Importance-performance analysis of franchisee selection criteria in Indian quick service restaurant industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1528-1542. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2018-0195>.

- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Peng, M. W., & Meyer, K. E. (2019). *International business*. Cengage Learning.
- Pinho, J. C. (2008). Production franchising: Franchisees producing under franchisor's standards.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Hybrid franchising for flexible operations. *Harvard Business Review*.
- Ritala, P., & Hämmäinen, H. (2019). Digital franchising: Leveraging technology for competitive advantage. *European Management Journal*, 37(4), 489-498. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.004> (pp. 492-495).
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Sashi, C., & Prasad Karuppur, D. (2002). Franchising in global markets: Towards a conceptual framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Seid, M. H., & Mazero, J. (2017). *Franchising for dummies* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Shi-Hui Chen, S. (2014). Enhancing perceived quality of private label brands through co-branding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 301-312.
- Solberg, C. A., & Olsson, U. H. (2010). Management orientation and export performance: The case of Norwegian ICT companies. *Baltic Journal of Management*, 5(1), 28-50.
- Stanworth, J., & Curran, J. (1999). Hybrid franchising: Flexible operations combining business format and product distribution franchising.
- Sullivan, P., & Johnson, M. (2019). Hybrid franchising models: A strategic approach for franchise expansion.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Social franchising for community development and social goals. *Journal of Business Ethics*.
- van der Loos, H. Z. A., Negro, S. O., & Hekkert, M. P. (2020). International markets and technological innovation systems: The case of offshore wind. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 121-138. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.006>.
- Vanessa Pilla, W. (2021). Franchising in emerging and developing markets: Opportunities and challenges.
- Walker, B. J., & Etzel, M. J. (1973). The internationalization of US franchise systems: Progress and procedures. *Journal of Marketing*, 37(2), 38-46.
- Welsh, D. H. B., Alon, I., & Falbe, C. M. (۲۰۰۶). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, ۴۴(۲), ۱۳۰-۱۴۹. <https://doi.org/10.۱۱۱۱/j.۱۵۴۰-۶۲۷X.۲۰۰۶.۰۰۱۵۸.x>.

- White, R. (2021). Scaling international operations through franchising. *Global Strategy Journal*, 11(1), 45-58. <https://doi.org/10.1002/gsj.1334>
- Wilson, K. (2020). Franchise support systems and operational efficiency. *Journal of Operations Management*, 67(6), 112-126. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2020.08.003>
- Yeung, R. M., Brookes, M., & Altinay, L. (2016). The hospitality franchise purchase decision making process. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28 (5). 1009-1025.
- Young, J. A., McIntyre, F. S., & Green, R. D. (2000). The international society of franchising proceedings: A thirteen-year review. *Proceedings of the International Society of Franchising*.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*. 18 (3). 429-472.

