

## تأثیر قابلیت جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی بر عملکرد کسب و کارهای فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست فود در ایران)

احسان اصغریان<sup>۱\*</sup>، مجتبی حسینی<sup>۲</sup>

۱. دکتری کارآفرینی و بازاریابی صنعتی، دانشگاه لیشوپینگ سوئد

۲. دکتری کارآفرینی و بازاریابی صنعتی، دانشگاه لیشوپینگ سوئد

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۶

### چکیده

در سال‌های اخیر، بسیاری از افراد در صنایع مختلف از راهبرد فرانچایزی به منظور توسعه و راه‌اندازی کسب و کار استفاده کرده‌اند. با توجه به کمبود اتخاذ دیدگاه فرانچایزی و نیز اهمیت قابلیت‌های متناسب به آن‌ها در ارائه عملکرد مطلوب، این تحقیق تأثیر قابلیت جذب، سرمایه اجتماعی و نیز قابلیت مدیریتی را بر عملکرد واحدها بررسی کرده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است که داده‌های آن به صورت تصادفی از ۱۲۲ فرانچایزی فعال در حوزه فست‌فود در ایران گردآوری شده‌اند. داده‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار AMOS 22 تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد ظرفیت جذب، سرمایه اجتماعی و نیز قابلیت‌های مدیریتی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد فرانچایزی‌ها داشته است. همچنین، رقابت‌پذیری محیطی موجب تقویت تأثیر ظرفیت جذب و قابلیت‌های مدیریتی بر عملکرد فرانچایزی‌ها می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** سرمایه اجتماعی، ظرفیت جذب، عملکرد، قابلیت مدیریتی، کسب و کار فرانچایزی.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، استفاده از سیستم‌های فرانچایز به یکی از مهم‌ترین و مرسوم‌ترین راهبردها در توسعه و راه‌اندازی کسب‌وکار در زمینه‌های گوناگون تبدیل شده است (Ramírez-Hurtado et al., 2011). از فرانچایز به‌عنوان یکی از شکل‌های سازمانی، در بسیاری از صنایع به‌ویژه در صنایع خدماتی استفاده می‌شود (Gillis et al., 2014). این حوزه علاوه بر مدیران و مالکان کسب‌وکارها، مورد توجه محققان دانشگاهی نیز بوده است.

فرانچایز در عام‌ترین شکل به‌صورت زیر تعریف می‌شود: «شکلی از همکاری بین بنگاهی شامل فرانچایزور (مالک یک سیستم فرانچایز) با بسته‌ای از محصولات و خدماتی که در بازار آزمون می‌شود و فرانچایزی (شعب ارائه‌کننده خدمات) که در ازای پرداخت مبلغی معین، حق استفاده از برند تجاری و ارائه این خدمات را به مشتریان دارد» (Stanworth et al., 2004). البته در این بین برحسب توافق‌های مختلف، هریک از طرفین ملزم به رعایت مفاد توافق‌نامه فی‌مابین هستند. برخلاف توجه بسیار زیاد محققان به موضوع فرانچایز، تحقیقات در این زمینه بیشتر بر دیدگاه فرانچایزور متمرکز بوده است و به فرانچایزی‌ها کمتر توجه شده است (Combs et al., 2011)، درحالی‌که عملکرد فرانچایزور و کل سیستم، وابستگی شدیدی به عملکرد هریک از این فرانچایزی‌ها دارد و نمی‌توان یک سیستم موفق را بدون موفقیت فرانچایزی‌ها تصور کرد. علاوه بر این، نبود رویکرد فرانچایزی‌ها در ادبیات، به فهم ناکافی دربارهٔ انگیزه‌ها، رفتار و پیامدهای این شیوه از کسب‌وکار منجر شده است (Croonen & Brand, 2013).

درحالی‌که ادبیات این حوزه بیانگر میزان بالای موفقیت و رشد کسب‌وکارها در سیستم‌های فرانچایز است، در بسیاری از پژوهش‌های اخیر به میزان فراوان شکست در این کسب‌وکارها اشاره شده است (Stanworth et al., 2004). این مسئله در ایران نیز به‌وضوح مشاهده می‌شود. از آنجاکه فرانچایزی‌های مختلف در یک سیستم واحد، عملکرد و رفتار متفاوتی از خود بروز می‌دهند، فهم عوامل مؤثر بر عملکرد آن‌ها تا حد زیادی به درک این گوناگونی عملکرد کمک می‌کند (Michael and Combs, 2008).

هرچند در یک سیستم فرانچایز تمام واحدها و شعب خدمات یکسانی به‌منظور ارائه خدمات دریافت می‌کنند، ممکن است عملکرد متفاوت آن‌ها به عوامل درونی هر واحد

فرانچایزی وابسته باشد. در یک رابطه بین بنگاهی در سیستم‌های فرانچایزی، علاوه بر خدمات ارائه شده از سوی فرانچایزور، رابطه بین دو طرف قرارداد و نیز عوامل منتسب به فرانچایزی‌ها نقش بسزایی در عملکرد واحدها ایفا می‌کند. اهمیت قابلیت‌ها و توانایی‌های فرانچایزی‌ها زمانی بیشتر مشخص می‌شود که بدانیم هرچند در یک سیستم فرانچایز تمام واحدها و شعب خدمات یکسانی به منظور ارائه خدمات دریافت می‌کنند، عملکرد متفاوتی دارند. در واقع، ویژگی‌های فرانچایزی‌ها به عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد آن‌ها مد نظر قرار می‌گیرد (Rajagopal, 2007). در سیستم‌های فرانچایز به عنوان یک رابطه بین بنگاهی، ارائه عملکرد مطلوب زمانی میسر می‌شود که یک فرانچایزی بتواند به درستی دانش و منابع ارائه شده از سوی فرانچایزور را به خدمت بگیرد و از آن به نحوه بهینه استفاده نماید (Kale et al., 2002). توانایی و قابلیت یک کسب و کار در شناسایی و به کارگیری دانش مرتبط از محیط اطراف و نیز دانش منتقل شده از سوی فرانچایزور تا حد زیادی به قابلیت‌هایی از قبیل ظرفیت جذب<sup>۱</sup> بستگی دارد (Lavie, 2006). قابلیت جذب به عنوان یکی از قابلیت‌های اساسی در تئوری مبتنی بر منابع از جمله عواملی است که موجب عملکرد متفاوت در کسب و کارها می‌شود (Zahra & George, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

علاوه بر این، فرانچایزی‌ها در یک سیستم به عنوان مدیر و مالک کسب و کار باید به شیوه‌ای مناسب در زمینه مدیریت کارکنان و کسب و کار فعالیت کنند و بتوانند افراد را در راستای اهداف ترسیم شده، تهییج، تشویق و هدایت کنند. از این رو، فرانچایزی‌ها باید به قابلیت مدیریتی توجه کنند. همچنین، فرانچایزی‌ها به دلیل فعالیت در نقاط مختلف جغرافیایی و نیز فعالیت مستقل باید برای واحدهای خود مشتری جذب کنند. به عنوان یک فعالیت کارآفرینانه، فرانچایزی به منظور دستیابی به مشتریان جدید و نیز بازخورد از مشتریان به ایجاد شبکه‌ای با مشتریان نیاز دارد. از این رو، شبکه اجتماعی سومین عاملی است که در این تحقیق به عنوان عامل تأثیرگذار بر عملکرد فرانچایزی‌ها مد نظر قرار می‌گیرد.

از این رو، به دلیل شکاف موجود در ادبیات و به عبارتی نبود رویکرد فرانچایزی و نیز اهمیت ویژگی‌های ذکر شده در ارائه عملکرد بالا، هدف این تحقیق بررسی تأثیر قابلیت

جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی بر عملکرد کسب و کارهای فرانچایزی است. در ادامه، پس از مرور ادبیات مرتبط، فرضیات مربوطه مطرح می‌شود و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، بحث و نتیجه‌گیری ارائه می‌شود.

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

رشد سریع مطالعات در حوزه فرانچایز موجب شده است محققان رشته‌های مختلف از قبیل کارآفرینی، مدیریت راهبردی، بازاریابی، اقتصاد و حقوق با اتخاذ رویکردهای گوناگون در این زمینه پژوهش انجام دهند. براین اساس، با توجه به هدف تحقیق حاضر و تمرکز بر عملکرد واحدها، مدیریت راهبردی همواره به عنوان یکی از مرسوم‌ترین نگرش‌ها مورد توجه بوده است (Newbert, 2007). در ادبیات مدیریت راهبردی تلاش شده است گوناگونی عملکرد در کسب و کارهای مختلف براساس مجموعه منابع و قابلیت‌های سازمانی تشریح شود (Rouse & Daellenbach, 1999). در دهه‌های گذشته، در بسیاری از این مقالات بر نقش منابع، قابلیت‌ها و پیامدهای آن‌ها در عملکرد تمرکز شده است (Felício et al., 2014; Schroeder et al., 2002; Barney, 1991; Barney, 2001a; Anderson & Eshima, 2013; Eisenhardt & Martin, 2000). در این بین، تئوری مبتنی بر منابع یکی از شناخته‌شده‌ترین تئوری‌های مطرح‌شده در چارچوب مدیریت راهبردی است که پژوهش‌های زیادی در مورد آن صورت گرفته است (Rouse & Daellenbach, 1999). تئوری مبتنی بر منابع به مجموعه منحصر به فرد و غیرهمگونی از منابع و قابلیت‌ها اشاره دارد که در صورت ارزشمند بودن، نادر بودن، غیرقابل کپی بودن و غیرقابل جایگزین بودن به مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شود (Barney, 2001b). براساس این تئوری، بخش شایان توجهی از عملکرد و ارزش کسب و کارها به منابع و قابلیت‌های آن وابسته است (Perdreau et al., 2015). در سیستم‌های فرانچایز به عنوان یک رابطه بین‌بنگامی، ارائه عملکرد مطلوب زمانی میسر است که یک فرانچایزی بتواند به درستی دانش و منابع ارائه‌شده از سوی فرانچایزور را در خدمت بگیرد و از آن به صورت بهینه استفاده کند (Kale Dyer, 1996; et al., 2002). توانایی و قابلیت یک کسب و کار در شناسایی و به کارگیری دانش مرتبط از محیط اطراف و نیز دانش منتقل شده از سوی فرانچایزور، تا حد زیادی به قابلیت‌هایی از قبیل

ظرفیت جذب<sup>۱</sup> بستگی دارد (Lavie, 2006). قابلیت جذب به عنوان یکی از قابلیت‌های اساسی در تئوری مبتنی بر منابع از جمله عواملی است که موجب عملکرد متفاوت در کسب و کارها می‌شود (Zahra & George, 2002). با توجه به پراکندگی فرانچایزی‌ها در نقاط مختلف جغرافیایی، سرمایه اجتماعی (Stam et al., 2014) و قابلیت‌های مدیریتی (Peris-Ortiz et al., 2012) نیز نقشی حیاتی در عملکرد فرانچایزی‌ها ایفا می‌کنند. ایجاد شبکه با مشتریان و سایر کسب و کارها و نیز قابلیت مدیریت شعب به فرانچایزی‌ها کمک می‌کند تا با افزایش مشتری و نیز مدیریت اثربخش و کارا عملکرد خود را بهبود بخشند.

### ظرفیت جذب:

هرچند آدلر برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ واژه ظرفیت جذب و مفهوم به کارگیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی را مطرح کرد (Adler, 1965)، اولین بار کوهن و لوینتال در سال ۱۹۹۰ مفاهیم بنیادی این واژه را ارائه دادند. کوهن و لوینتال مفهوم ظرفیت جذب را به عنوان توانایی کسب و کارها در شناسایی، همانندسازی و بهره‌برداری از دانش خارجی مطرح کردند (Cohen & Levinthal, 1990). طبق نظر آن‌ها، ظرفیت جذب شامل توانایی در شناسایی ارزش اطلاعات جدید، همانندسازی این اطلاعات داخل کسب و کار و بهره‌برداری از این دانش بومی شده در مقاصد تجاری است. زهرا و جورج در سال ۲۰۰۲ ظرفیت جذب را به دو دسته کلی شامل ظرفیت جذب بالقوه<sup>۲</sup> و ظرفیت جذب عینیت یافته<sup>۳</sup> تقسیم کردند (Zahra & George, 2002). ظرفیت جذب بالقوه بر دانش اکتساب شده<sup>۴</sup> و قابلیت همانندسازی<sup>۵</sup> تمرکز دارد و ظرفیت جذب عینیت یافته به انتقال دانش<sup>۶</sup> و بهره‌برداری<sup>۷</sup> از آن در مقاصد تجاری اشاره دارد. هرچند توجه به ظرفیت جذب بالقوه به فواید کوتاه‌مدت منتج می‌شود، به دلیل مدیریت مناسب تغییرات آتی کسب و کارها نیازمند توسعه ظرفیت جذب عملی نیز هستند (Jansen et al., 2005).

1. Absorptive capacity
2. Potential absorptive capacity
3. Realized absorptive capacity
4. Knowledge acquisition
5. Assimilation capabilities
6. Knowledge transformation
7. Exploitation

اكتساب دانش به توانایی کسب و کار در شناسایی و جذب دانش جدیدی اشاره دارد که برای عملیات سازمان حیاتی است. فرایندها و رویه‌هایی که از طریق آن دانش اکتساب شده، تجزیه و تحلیل، تفسیر و درک می‌شود، همانندسازی شناخته می‌شود. انتقال، به قابلیت شرکت در پالایش رویه‌ها به منظور تسهیل ترکیب دانش کسب شده جدید و موجود اشاره دارد. همچنین، بهره‌برداری توانایی شرکت در به کارگیری این دانش‌های پالایش شده و بومی شده در مقاصد تجاری است (Zahra & George, 2002).

ظرفیت جذب و نیز مدیریت دانش اکتسابی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کسب و کارهاست و پژوهش‌های زیادی در این زمینه صورت گرفته است (Flatten et al., 2011; Paswan et al., 2014; Jansen et al., 2005; Zahra & George, 2002; Bergh & Lim, 2008). نظر پاسوان در سال ۲۰۱۴، ظرفیت جذب با تأثیرگذاری بر جریان به اشتراک گذاشتن دانش و ایجاد ارزش در فرایندهای سیستم‌های فرانچایز بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. در واقع، ظرفیت جذب فرانچایزی‌ها را قادر می‌سازد تا با به کارگیری دانش جدید در واحدهای عملیاتی فواید فراوانی را ایجاد کنند و بر عملکرد تأثیر بگذارند (Jansen et al., 2005). یادگیری در واحدهای فرانچایزی با تأثیر بر هزینه‌ها (Darr et al., 1995) و افزایش فعالیت‌های نوآورانه (Segarra-Ciprés et al., 2014) به افزایش عملکرد فرانچایزی‌ها منجر می‌شود. علاوه بر این، قابلیت جذب در سازمان با اثرگذاری بر دیگر شایستگی‌های سازمانی، منبع غیرقابل انکار مزیت رقابتی را فراهم می‌کند و بر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

از آنجا که فرانچایزی‌ها در نقاط مختلف جغرافیایی فعالیت دارند (Kaufmann & Eroglu, 1999)، آن‌ها باید دانش و اطلاعات مختلف را در زمینه کسب و کار، مشتریان و ارائه خدمات به آن‌ها از محیط کسب و کار و نیز در شکل دوره‌های آموزشی کسب کنند تا این آموزش‌ها را در واحدهای خود به کار ببرند (Felicio et al., 2014). از این رو، ظرفیت جذب بهتر به فرانچایزی‌ها در درک بهتر و ایجاد مزیت رقابتی حاصل از این دانش کمک می‌کند. نکته مهم در این زمینه توجه هم‌زمان به هر دو بخش بالقوه و بالفعل ظرفیت جذب است، زیرا فقط دریافت دانش نتیجه‌بخش نیست و فرانچایزی باید بتواند آن‌ها را به درستی به اجرا بگذارد. از این رو و براساس دیدگاه مدیریت راهبردی پنداشته می‌شود تفاوت عملکرد در کسب و کار

به دلیل تفاوت آن‌ها در ایجاد و توسعه ظرفیت جذب بالقوه و عملی در مواجهه با جریان دانش و اطلاعات است؛ بنابراین:

فرضیه ۱: ظرفیت جذب بر عملکرد فرانچایزی‌ها تأثیر مثبت دارد.

### سرمایه اجتماعی:

سرمایه اجتماعی به توانایی کسب و کار در کسب مزیت از ساختارها، شبکه‌ها و عضویت‌های اجتماعی اشاره دارد (Davidsson & Honig, 2003). تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد کسب و کارها به ویژه کسب و کارهای کوچک در بسیاری از پژوهش‌ها بررسی شده است (Stam et al., 2014; Li & Atuahene-Gima, 2001; Pirolo & Presutti, 2010)؛ برای مثال، استام در سال ۲۰۰۴ بعد از انجام دادن یک فراتحلیل از ۶۱ تحقیق صورت گرفته به تأثیر مثبت سرمایه اجتماعی بر عملکرد اشاره کرده است.

در این تحقیق، براساس مطالعه لی و آتاهین در سال ۲۰۰۱، سرمایه اجتماعی دربرگیرنده منابع ساختاری و رابطه‌ای اکتساب شده از طریق ایجاد شبکه با روابط اجتماعی مانند مشتریان، دوستان، افراد خانواده و حتی رقباست (Li & Atuahene-Gima, 2001). در گره‌های ضعیف قوی حاصل از سرمایه اجتماعی به کسب مشتری بیشتر، دانش و اطلاعات در بازار کمک می‌شود و به افزایش عملکرد منتج می‌شود (Hormiga et al., 2011). همچنین، براساس نظریه شبکه‌های اجتماعی، سرمایه اجتماعی از طریق تأثیر بر اقدامات راهبردی بر عملکرد تأثیر مثبت دارد (Prajapati & Biswas, 2011). از این رو، در این تحقیق فرض می‌شود:

فرضیه ۲: سرمایه اجتماعی بر عملکرد فرانچایزی‌ها تأثیر مثبت دارد.

### قابلیت مدیریتی:

براساس اهمیت قابلیت‌های مدیریتی در موفقیت یا شکست کسب و کارها، در ادبیات حوزه مدیریت راهبردی به این عامل توجه زیادی شده است (Combs et al., 2004). قابلیت مدیریتی یکی از شاخص‌هایی است که فرانچایزور در فرایند انتخاب فرانچایزی مد نظر قرار می‌دهد (Combs et al., 2011; Jambulingam & Nevin, 1999). تخصص و قابلیت مدیریتی در ادبیات مدیریت یکی از منابع کمیاب و ارزشمندی است که به کسب و کارها در ارائه عملکرد بهتر نسبت به رقبا کمک می‌کند (Combs et al., 2004).

قابلیت مدیریتی در یک کسب و کار به میزان قابلیت و توانایی آن‌ها در سازماندهی و انگیزش کارکنان، سازماندهی منابع و هماهنگی وظایف، توانایی سرپرستی و رهبری و نیز توانایی تفویض اختیار در واحدهای کسب و کار اشاره دارد (Chandler & Hanks, 1994). تحقیقات زیادی در زمینه نقش قابلیت‌های مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد صورت گرفته است؛ برای مثال، مریلیز و فریزر در سال ۲۰۰۶ در یک تحقیق مشخص کرده‌اند که قابلیت‌های مدیریتی به تفاوت در عملکرد کسب و کارها منجر می‌شود (Merrilees & Frazer, 2006). در واقع، قابلیت‌های مدیریتی در یک فرانچایزی بر راهبردها، کارایی و اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد و از این طریق موجب بهبود عملکرد می‌شود (Hsu & Jang, 2009). از این رو، در پژوهش حاضر فرض می‌شود:

فرضیه ۳: قابلیت مدیریتی بر عملکرد فرانچایزی‌ها تأثیر مثبت دارد.

### رقابت پذیری محیطی:

براساس تئوری اقتضایی، هیچ راهبرد منحصربه‌فرد و بهترین راهی برای مدیریت یک کسب و کار و حصول عملکرد مطلوب وجود ندارد و تعامل بین عوامل داخلی و خارجی تأثیر بسزایی در عملکرد بهینه دارد (Rauch et al., 2009). کمبز و همکاران در سال ۲۰۱۱ نیز به ضرورت بررسی عوامل محیطی در عملکرد فرانچایزها اشاره داشته‌اند (Combs et al., 2011). از آنجا که در سیستم‌های فرانچایز، شعب در نقاط مختلف جغرافیایی پراکنده‌اند، عوامل محیطی نقش زیادی در ارائه عملکرد بهینه دارد؛ به گونه‌ای که ممکن است بازارهای محلی در رابطه بین فرانچایزی‌های و عملکرد مداخله کنند.

محیط کسب و کار در صنعت فست‌فود و رستوران، از شایع‌ترین صنایعی است که از راهبرد فرانچایز استفاده می‌کند؛ بنابراین، رقابت در آن بسیار فشرده است. این رقابت‌پذیری یکی از منابع فرصت و تهدید برای کسب و کارها محسوب می‌شود (Liao et al., 2003). از این رو، تطابق بین شرایط محیطی و خصوصیات سازمانی نقشی حیاتی در ارائه عملکرد بهینه ایفا می‌کند (Rauch et al., 2009).

براساس رقابت‌پذیری زیاد در صنایع فست‌فود، رقابت‌پذیری محیطی (Michael, 2003)



نقش مداخله‌گرانه مهمی در عملکرد فرانچایزی‌ها دارد. در محیط‌هایی با رقابت‌پذیری بالا، ظرفیت جذب به فرانچایزی‌ها امکان می‌دهد تا با کسب دانش از این محیط و نیز بومی‌سازی و به‌کارگیری آن در واحدها عملکرد بهینه‌ای را به نمایش بگذارند (Jansen et al., 2005). همچنین، شبکه‌سازی به فرانچایزی‌ها در دستیابی به مشتری بیشتر کمک می‌کند. در یک محیط رقابتی، قابلیت‌های مدیریتی بالا نیز به فرانچایزی‌ها کمک می‌کند تا با مدیریت اثربخش‌تر و کارا تر نسبت به رقبا عملکرد بهتری برای آن‌ها ارائه دهند. از این‌رو، در پژوهش حاضر فرض می‌شود:

- فرضیه ۴: رقابت‌پذیری موجب تعدیل رابطه بین ظرفیت جذب فرانچایزی و عملکرد می‌شود.  
 فرضیه ۵: رقابت‌پذیری موجب تعدیل رابطه بین سرمایه اجتماعی فرانچایزی و عملکرد می‌شود.  
 فرضیه ۶: رقابت‌پذیری موجب تعدیل رابطه بین قابلیت مدیریتی فرانچایزی و عملکرد می‌شود.

## روش تحقیق

روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. پرسش‌های پرسشنامه از ادبیات موجود طراحی و سپس از سوی خبرگان اصلاح و تعدیل شد. جامعه آماری در این مطالعه شامل فرانچایزی‌های فعال در بخش فست‌فود ایران در سال ۱۳۹۴ می‌شود. به‌منظور تهیه جامعه آماری این تحقیق با جست‌وجوی اینترنتی و نیز پرسش از سیستم‌های استفاده شده، و یک گروه متشکل از دانشجویان کارشناسی ارشد مسئولیت جمع‌آوری داده‌ها از ۱۳۰ فرانچایزی را که به‌صورت تصادفی ساده از بین فرانچایزی‌های ایران انتخاب شده بودند، بر عهده داشت. براین اساس، پرسشنامه‌های مورد استفاده به ۱۲۲ عدد رسید. پرسش‌های پرسشنامه به‌صورت طیف لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد طراحی شده است.

## سنجش متغیرها:

ظرفیت جذب در این پژوهش پیرو دسته‌بندی زهرا و جورج در سال ۲۰۰۲ و منطبق بر پرسش‌های برگرفته از ادبیات، براساس توانایی و قابلیت فرانچایزی‌ها در شناسایی،

همسان‌سازی، انتقال و بهره‌برداری دانش و اطلاعات جدید در واحدهای فرانچایزی اندازه گرفته شده است (Jansen et al., 2005). براساس ادبیات تحقیق، سرمایه اجتماعی در این مطالعه براساس گره‌های ضعیف و قوی بین فرانچایزی و مشتریان، دوستان، آشنایان و شرکای آنها سنجیده شده است (Pirolo & Presutti, 2010). پیرو مطالعه چندلر و هانکز در سال ۱۹۹۴، قابلیت مدیریتی فرانچایزی‌ها براساس میزان قابلیت و توانایی آنها در سازماندهی و انگیزش کارکنان، سازماندهی منابع و هماهنگی وظایف، توانایی سرپرستی و رهبری و نیز توانایی تفویض اختیار سنجیده شده است. رقابت‌پذیری محیطی براساس شدت رقابت در محیط محلی، تعداد رقا در بازار، میزان بالابودن رقابت بین رقا و میزان رقابت قیمتی بین آنها سنجیده شده است (Jansen et al., 2006). درنهایت، عملکرد نسبی فرانچایزی‌ها در مقایسه با رقا براساس سود خالص، رشد فروش، جریان نقدی و رشد ارزش شعبه نسبت به سایر رقا سنجیده شده است (Dada & Watson, 2013). در این پژوهش، اثر صنعت با محدود کردن مطالعه به حوزه فست‌فود و سابقه فعالیت به‌عنوان دو عامل تأثیرگذار احتمالی بر عملکرد فرانچایزی در ادبیات کنترل شده است (Mellewigt et al., 2011).

به‌منظور بررسی پایایی متغیرها با استفاده از نرم‌افزار AMOS22، از ضرایب پایایی ترکیبی (بزرگ‌تر از ۰/۷) و آلفای کرونباخ (بزرگ‌تر از ۰/۷) استفاده شده است. با توجه به جدول ۱ و براساس مناسب بودن این ضرایب می‌توان نتیجه گرفت پژوهش پایایی مطلوبی دارد. به‌منظور تعیین روایی همگرا نیز از شاخص میانگین انحراف معیار استخراج شده (AVE) استفاده شده است. میانگین انحراف معیار استخراج شده برای متغیرها در این تغییر بالاتر از ۰/۵ است و بیانگر روایی بالای آن است (Fornell & Larcker, 1981).

جدول ۱. ضرایب میانگین انحراف معیار، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

شاخص‌ها	AVE	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
سرمایه اجتماعی	۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۷۷
ظرفیت جذب	۰/۵۳	۰/۸۷	۰/۸۵
عملکرد	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۸۷
رقابت محیطی	۰/۶۴	۰/۸۸	۰/۸۶
قابلیت مدیریتی	۰/۶۳	۰/۸۷	۰/۸۷

همان گونه که در جدول ۲ ملاحظه می شود، مجذور میانگین حاصل از انحراف معیارها از میزان همبستگی بین هر دو متغیر بالاتر است؛ بنابراین، این متغیرها از روایی و اگرایی بالایی برخوردارند.

جدول ۲. روایی واگرا\*

شاخص‌ها	سرمایه اجتماعی	ظرفیت جذب	عملکرد	رقابت محیطی	قابلیت مدیریتی
سرمایه اجتماعی	۰/۷۴				
ظرفیت جذب	۰/۵۶	۰/۷۳			
عملکرد	۰/۵	۰/۵۲	۰/۸		
رقابت محیطی	۰/۲	۰/۰۰۷	۰/۰۴	۰/۸	
قابلیت مدیریتی	۰/۵۳	۰/۵	۰/۴۹	۰/۰۳	۰/۸

\* ردیف اول در هر ستون مجذور میانگین انحراف معیار استخراج شده هر متغیر است و مابقی بیانگر همبستگی بین هر دو متغیر است.

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت شناختی:

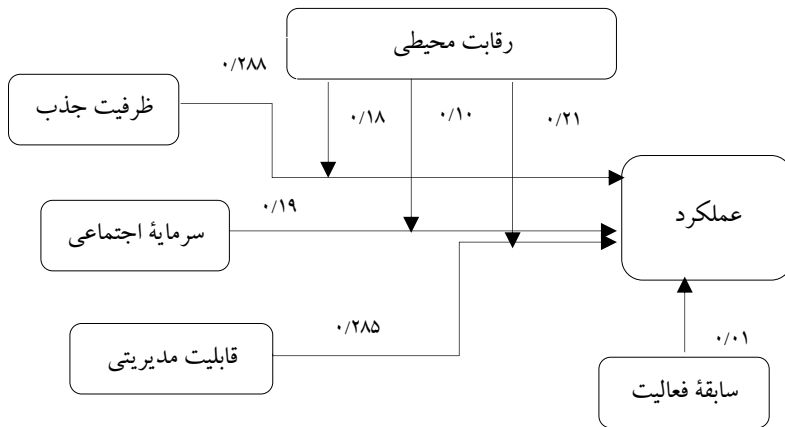
بر اساس توزیع فراوانی جمعیت، ۸ درصد پاسخگویان زن و ۹۲ درصد آن‌ها مرد بوده‌اند. از این بین ۴۵ درصد مدرک دیپلم، ۲ درصد مدرک فوق دیپلم، ۴۸ درصد مدرک کارشناسی و حدود ۵ درصد مدرک کارشناسی ارشد و دکتری داشته‌اند.

### آزمون فرضیه‌ها:

به منظور آزمون فرضیه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مطالعه از روش معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار AMOS ۲۲ استفاده شده است. شاخص‌های تناسب در این مدل (CFI=0/97، CMIN/DF=1/37، GFI=0/97، RMSEA = 0/055) بیانگر برازش مناسب بین اجزای مدل است. همان گونه که در جدول ۳ مشاهده می شود، ضرایب مسیر، انحراف معیار و مقادیر بحرانی برای هر یک از مدل‌ها ارائه شده است. با توجه به مقادیر بحرانی بالاتر از ۱/۹۶، به غیر از اثر مداخله گر محیط رقابتی بر رابطه بین سرمایه اجتماعی و عملکرد، سایر فرضیه‌ها تأیید شده است. سابقه فعالیت نیز به عنوان متغیر کنترل اثر معناداری بر عملکرد فرانچایزی‌ها نداشته است.

جدول ۳. ضریب مسیر و مقادیر بحرانی در معادله ساختاری

مدل	مسیر	ضریب مسیر	انحراف معیار	مقادیر بحرانی	R square
۱	← ظرفیت جذب	۰/۲۸۸	۰/۱	۲/۸۹	۰/۳
	← سرمایه اجتماعی	۰/۱۹	۰/۰۹	۲/۰۳	
	← قابلیت مدیریتی	۰/۲۸۵	۰/۱۱	۲/۴۸	
	← سابقه فعالیت	۰/۰۱۱	۰/۰۳	۰/۳۶	
۲	← ظرفیت جذب * رقابت محیطی	۰/۱۸	۰/۰۷	۲/۵۳	۰/۳۵
۳	← سرمایه اجتماعی * رقابت محیطی	۰/۱۰۵	۰/۰۶۷	۱/۵۹	۰/۳۲
۴	← قابلیت مدیریتی * رقابت محیطی	۰/۲۱	۰/۰۷	۳/۰۵	۰/۳۸



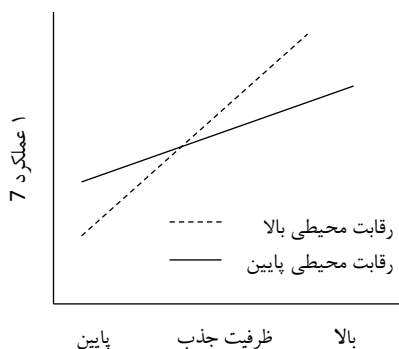
شکل ۱. مدل نهایی تحقیق

براساس شکل ۱، ظرفیت جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی فرانچایزی‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد آن‌ها دارد و رقابت محیطی نیز به غیر از متغیر سرمایه اجتماعی این رابطه را تشدید می‌کنند. به این ترتیب، در محیط‌هایی با رقابت‌پذیری بالا، فرانچایزی‌هایی با ظرفیت جذب بالاتر و قابلیت مدیریتی عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود بروز می‌دهند.

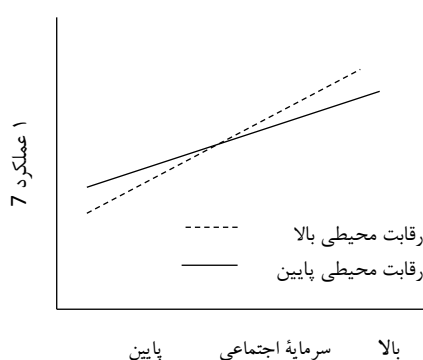
### بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر، در بسیاری از صنایع و کسب‌وکارها از راهبرد فرانچایز استفاده شده است. براین اساس، محققان از حوزه فرانچایز غافل نبوده‌اند و تحقیقات متعددی را در این زمینه انجام

داده‌اند. هرچند بیشتر این تحقیقات از منظر فرانچایزور بوده است، در زمینه رویکرد فرانچایزی تحقیقات اندکی صورت گرفته است. با توجه به نقش غیرقابل انکار قابلیت‌های فرانچایزی در بهبود عملکرد، در این تحقیق تأثیر عوامل مرتبط با فرانچایزی‌ها بر عملکرد آن‌ها بررسی شده است. نتایج این پژوهش منطبق با یافته‌های پیشین و بیانگر تأثیر مثبت ظرفیت جذب بر عملکرد فرانچایزی است (Lev et al., 2009; Bergh & Lim, 2008; Segarra-Ciprés et al., 2014). ظرفیت جذب به فرانچایزی کمک می‌کند تا اطلاعات و دانش جدید مرتبط با کسب و کار خود را دریافت کند و با همانندسازی این اطلاعات جدید در واحد تجاری خود، آن‌ها را به کار بگیرد و موجب بهبود عملکرد شود. فرانچایزی نه تنها اطلاعات و دانش جدید را از فرانچایزور و سایر فرانچایزی‌ها دریافت می‌کند، بلکه خود نیز همچون یک «دربان»<sup>۱</sup> (Cohen & Levinthal, 1990) می‌تواند اطلاعات را از محیط محلی اخذ کند. همچنین، هم‌راستا با یافته‌های یانسن در سال ۲۰۰۵ رقابت‌پذیری محیطی موجب تعدیل این رابطه می‌شود. در واقع، قابلیت جذب فرانچایزی را قادر می‌سازد در محیط‌های رقابتی بهتر با شرایط منطبق شود و با به‌کارگیری آن‌ها، به عملکرد بهتری نسبت به رقبا دست یابد. مطابق شکل ۱، هرچند در محیط‌هایی با رقابت پایین هم ظرفیت جذب موجب بهبود عملکرد فرانچایزی‌ها می‌شود، این رابطه در محیط‌هایی با رقابت بالا تشدید می‌شود و فرانچایزی‌ها بهبود عملکرد بیشتری دارند.



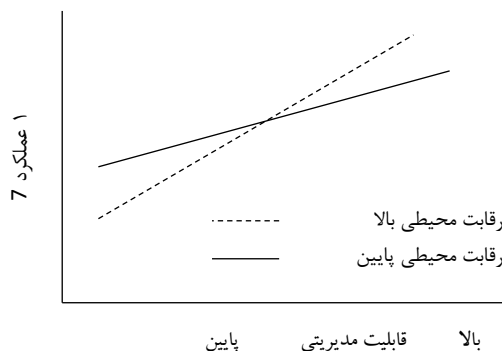
شکل ۱. نقش مداخله‌گر رقابت محیطی در رابطه ظرفیت جذب و عملکرد



شکل ۲. نقش مداخله‌گر رقابت محیطی در رابطه سرمایه اجتماعی و عملکرد

هم‌راستا با تحقیقات صورت گرفته، سرمایه اجتماعی در این مطالعه بر عملکرد فرانچایزی‌ها تأثیر مثبتی دارد (Chien, 2014; Keh et al., 2007; O'Cass & Weerawardena, 2010). در واقع، ایجاد شبکه و گره با مشتریان، دوستان و آشنایان منابع ارزشمندی را برای فرانچایزی فراهم می‌سازد و به آن‌ها در دسترسی بیشتر به مشتریان و بهبود عملکرد کمک می‌کند (Florin et al., 2003). در حالی که فعالیت تحت برند فرانچایزور به عملکرد کوتاه مدت کمک می‌کند، ایجاد وفاداری مشتری که با سرمایه اجتماعی تقویت می‌شود موجب بهبود عملکرد بلندمدت در فرانچایزی‌ها می‌شود (Hormiga et al., 2011). مطابق شکل ۲، رقابت محیطی نقشی تأثیرگذار در این رابطه ایفا نمی‌کند؛ یعنی ممکن است سایر رقبا نیز در این حوزه به شدت فعال شوند و مانع از ایجاد عدم توازن این قابلیت در محیط‌های رقابتی شوند.

منطبق بر یافته‌های پیشین همچون (Felicio et al., 2014)، قابلیت‌های مدیریتی به فرانچایزی در مدیریت اثربخش و کارای شعب کمک می‌کند و موجب بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. در واقع، قابلیت مدیریتی در یک شعبه، فرانچایزی را قادر می‌سازد تا با توسعه برنامه‌ها، اجرای راهبردها و نیز ایجاد هماهنگی در فعالیت و رهبری کارکنان به نحو مطلوبی عملکرد را ارتقا بخشد. براساس شکل ۳، این قابلیت در محیط‌های رقابتی اثربخشی بالاتری دارد و در صورت بروز مشکل و ناهماهنگی و شدت رقابت، قابلیت‌های مدیریتی افراد را در هدایت بهتر و همچنین هدفمندتر فعالیت‌ها کمک می‌کند.



شکل ۳. نقش مداخله‌گر رقابت محیطی در رابطه

قابلیت مدیریتی و عملکرد

یافته‌های این پژوهش، حاوی نکاتی کاربردی برای محققان، فرانچایزی‌ها و فرانچایزورهاست. در این پژوهش، توجه محققان این حوزه از اتخاذ رویکردی بالا به پایین، به سمت رویکرد فرانچایزی در مطالعات سوق داده می‌شود. یافته‌های این مطالعه به فرانچایزورها در بررسی صلاحیت افراد برای اخذ نمایندگی فرانچایز کمک شایانی می‌کند. همچنین، فرانچایزورها می‌توانند با آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد فرانچایزی‌ها، آن‌ها را در یک سیستم تقویت کنند و عملکرد کلی مجموعه خود را نیز بالا ببرند. به علاوه، نتایج این تحقیق فرانچایزی‌ها را به تأمل بیشتر در عملکرد نامطلوب و اداری می‌سازد و موجب می‌شود آن را فقط به خدمات فرانچایزور در یک سیستم معطوف ندانند. در واقع، این پژوهش به آن‌ها کمک می‌کند با توجه به اهمیت قابلیت‌های جذب، مدیریتی و سرمایه اجتماعی، سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه داشته باشند. فرانچایزی‌ها در یک سیستم باید ظرفیت جذب بالایی داشته باشند تا بتوانند دانش و اطلاعات محیطی را به خوبی جذب کنند و در کسب و کار خود به کار گیرند. علاوه بر این، یک فرانچایزی باید اهتمام ویژه‌ای به نحوه مدیریت و انگیزش کارکنان داشته باشد و بتواند آن‌ها را در راستای دستیابی به مقصود سازمانی هدایت کند. با توجه به محدودیت‌های مالی، توسعه شبکه اجتماعی با دوستان و آشنایان، به ویژه مشتریان کنونی، به فرانچایزی‌ها در دستیابی به مشتریان بیشتر کمک می‌کند. همچنین، در این زمینه باید به اهمیت ویژه مسائل ذکر شده در محیط‌های رقابتی و فشرده توجه شود.

این تحقیق همچون سایر تحقیقات با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. از این رو، توصیه می‌شود در تحقیقات آتی این عوامل در سایر صنایع نیز بررسی شده، و نیز تأثیر عوامل منتسب به فرانچایزور و نیز رابطه بین فرانچایزور و فرانچایزی در عملکرد بررسی شود. همان گونه که مطرح شد، در این تحقیق عملکرد فرانچایزی‌ها از طریق نگرش مدیریت راهبردی بررسی شد، از این رو با توجه به گستره فعالیت‌های فرانچایزی در نقاط مختلف جغرافیایی، در تحقیقات آتی در این حوزه می‌توان نگرش‌های دیگری را اتخاذ کرد و نیز عواملی چون مشتری‌مداری و رفتارهای کارآفرینانه را بررسی کرد.

## منابع

- Aarstad, J., Haugland, S. A., & Greve, A. (2010). Performance spillover effects in entrepreneurial networks: Assessing a dyadic theory of social capital. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(5), 1003-1019.
- Adler. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Anderson, Brian S., & Eshima, Yoshihiro. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, Jay B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Bergh, Donald D., & Lim, Elizabeth Ngah-Kiing. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593-616
- Chandler, Gaylen N., & Hanks, Steven H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(3), 77-89.
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916-933.
- Cohen, Wesley M., & Levinthal, Daniel A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 877-897.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126
- Croonen, Evelien P. M., & Brand, Maryse J. (2013). Antecedents of Franchisee Trust. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 141-168.



- Dada, Olufunmilola, & Watson, Anna. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Darr, E. D., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Dyer, Jeffrey H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Eisenhardt, Kathleen M., & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Felício, J. Augusto, Duarte, Margarida, Caldeirinha, Vítor, & Rodrigues, Ricardo. (2014). Franchisee-based brand equity and performance. *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 757-771.
- Flatten, Tessa Christina, Greve, Greta Isabell, & Brettel, Malte. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46(3), 374-384.
- Fornell, Claes, & Larcker, David F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- George, Gerard, Zahra, Shaker A., Wheatley, Kathleen K., & Khan, Raihan. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.
- Gillis, William E., Combs, James G., & Ketchen, David J. (2014). Using Resource-Based Theory to Help Explain Plural Form Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 449-472.
- Hormiga, Esther, Batista-Canino, Rosa M., & Sánchez-Medina, Agustín. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638.
- Hsu, L. T., & Jang, S. (2009). Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist? *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 204-211.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection

- criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Jansen, Justin J. P., Bosch, Frans A. J. Van Den, & Volberda, Henk W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, Justin J. P., Van Den Bosch, Frans A. J., & Volberda, Henk W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Kale, Prashant, Dyer, Jeffrey H., & Singh, Harbir. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Keh, Hean Tat, Nguyen, Thi Tuyet Mai, & Ng, Hwei Ping. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Lane, Peter J., & Lubatkin, Michael. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lavie, Dovev. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lev, Sara, Fiegenbaum, Avi, & Shoham, Aviv. (2009). Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. *European Management Journal*, 27(1), 13-25.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Liao, Jiawen, Welsch, Harold, & Stoica, Michael. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28(1), 63-85.
- Mellewigt, Thomas, Ehrmann, Thomas, & Decker, Carolin. (2011). How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction? *Journal of Retailing*, 87(3), 320-331.
- Merrilees, B., & Frazer, L. (2006). Entrepreneurial franchisees have hidden superior marketing systems. *Qualitative Market Research*, 9(1), 73-85.

- Michael, Steven C. (2003). First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 61-80.
- Michael, Steven C., & Combs, James G. (2008). Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Nahapiet, Janine, & Ghoshal, Sumantra. (1998). Social capital intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newbert, Scott L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- O'Cass, Aron, & Weerawardena, Jay. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- Paswan, A. K., D'Souza, D., & Rajamma, R. K. (2014). Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 116-125.
- Perdreau, Frédéric, Le Nadant, Anne-Laure, & Cliquet, Gérard. (2015). Human Capital Intangibles and Performance of Franchise Networks: A Complementary View between Agency and Critical Resource Perspectives. *Managerial and Decision Economics*, 36(2), 121-138.
- Peris-Ortiz, Marta, Willoughby, Michael, & Rueda-Armengot, Carlos. (2012). Performance in franchising: the effects of different management styles. *Service Industries Journal*, 32(16), 2507-2525.
- Pirollo, L., & Presutti, M. (2010). The impact of social capital on the start-ups' performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 197-227.
- Prajapati, K., & Biswas, S. N. (2011). Effect of Entrepreneur Network and Entrepreneur Self-efficacy on Subjective Performance: A Study of Handicraft and Handloom Cluster. *Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 227-247.
- Rajagopal. (2007). Optimising franchisee sales and business performance. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(4), 341-360.
- Ramírez-Hurtado, J. M., Guerrero-Casas, F. M., & Rondán-Cataluña, F. J. (2011). Criteria used in the selection of franchisees: An application in the service industry. *Service Business*, 5(1), 47-67.
- Rauch, Andreas, Wiklund, Johan, Lumpkin, G. T., & Frese, Michael. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(3), 761-787.

- Rouse, Michael J., & Daellenbach, Urs S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487-494.
- Schroeder, Roger G., Bates, Kimberly A., & Junttila, Mikko A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117.
- Segarra-Ciprés, M., Roca-Puig, V., & Bou-Llusar, J. C. (2014). External knowledge acquisition and innovation output: An analysis of the moderating effect of internal knowledge transfer. *Knowledge Management Research and Practice*, 12(2), 203-214.
- Stam, Wouter, Arzlanian, Souren, & Elfring, Tom. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Stanworth, J., Stanworth, C., Watson, A., Purdy, D., & Healeas, S. (2004). Franchising as a small business growth strategy - A resource-based view of organizational development. *International Small Business Journal*, 22(6), 539-559.
- Zahra, Shaker A., & George, Gerard. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.