

شناسایی نوآوری‌های استراتژیک شرکت‌های بین‌المللی برای غلبه بر خلاءهای نهادی در کشورهای در حال توسعه

فاطمه عسکری^۱، کمال سخدری^۲، حسن اسماعیل پور^۳

چکیده

زمینه و هدف: فقدان یا کمبود توسعه نهادهای فعال و پشتیبان فعالیت‌های بازار یکی از مسائل بازارهای نوظهور است که از آن‌ها به عنوان خلأهای نهادی یاد می‌شود. شرکت‌ها برای افزایش عملکرد مالی خود نیازمند مدیریت این خلأها از طریق شناسایی نوآوری‌های استراتژیک هستند. بر این اساس، در پژوهش حاضر استراتژی‌های شرکت‌های بین‌المللی در بازار در حال توسعه ایران شناسایی می‌شوند.

روش‌شناسی: در این پژوهش با رویکردی کیفی و اکتشافی و با استفاده از روش مطالعه‌ی موردی از نوع طرح پژوهش قالبی، ۱۳ مورد از شرکت‌های بین‌المللی فعال در ایران مورد مطالعه عمیق نیمه‌ساختاریافته قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که شرکت‌ها از استراتژی‌های ارتباطی، استقراض نهادی، جانشینی/درونی‌سازی و سیگنال‌دهی برای غلبه بر خلأهای نهادی استفاده می‌کنند. همچنین، شرکت‌های بین‌المللی فعال در کشورهای در حال توسعه می‌توانند عملکرد نوآوری مالی خود را از طریق سیگنال‌دهی متعهد بودن به الزامات و منافع کشور هدف، ایجاد ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی، استفاده از نهادهای سایر کشورها و اقدام جمعی یا مشترک برای رفع خلأهای نهادی بازار افزایش دهند.

نتیجه‌گیری: این نتایج بینش‌های ارزشمندی را برای محققین کارآفرینی بین‌الملل، مدیران و شرکت‌هایی ایجاد می‌نماید که درصدد افزایش فعالیت‌های خود در کشورهای در حال توسعه هستند. شرکت‌های فعال در بازارهای در حال توسعه به واسطه استفاده از استراتژی‌های مدیریت خلاءهای نهادی می‌توانند جهت‌گیری استراتژیک خود را با توجه به بافت این بازارها تغییر داده و عملکرد خود را بهبود بخشند.

کلیدواژه‌ها: بازار نوظهور، خلأ نهادی، استراتژی، عملکرد مالی، نوآوری استراتژیک

۱. دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

۲. استادیار، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۱۰/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: کمال سخدری

E-mail: kasakhdari@ut.ac.ir

مقدمه

امروزه عملکرد مالی کسب‌وکارها به عنوان یکی از اصلی‌ترین شاخص‌های موفقیت آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (منگلی و همکاران، ۱۳۹۵؛ ویکلاند و سفرد، ۲۰۰۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عملکرد مالی یک سازمان تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی و محیطی است (رابرتس، ۲۰۰۳؛ رابرتس و آمیت، ۲۰۰۳). یکی از مهم‌ترین عوامل، نهادها هستند که در صورت وجود و ایفای نقش خود، تأثیر عمده‌ای در کاهش هزینه معاملات و انجام عملیات شرکت‌ها و در نتیجه عملکرد آن‌ها خواهند داشت (کانا و همکاران، ۲۰۱۰). درجه توسعه نهادها در کشورهای مختلف متفاوت است (داه و همکاران، ۲۰۱۷). بازارهای نوظهور، بازارهایی هستند که نهادهای حامی بازار به نحو مطلوبی در آن‌ها شکل نگرفته است یا در حال شکل‌گیری است (کانا و همکاران، ۲۰۱۰). خلأهای نهادی از طریق افزایش هزینه‌های معاملات و نوآوری تأثیر مهمی بر عملکرد شرکت‌ها در بازارهای نوظهور دارند (کانا و همکاران، ۲۰۱۰). این هزینه‌ها نه تنها بر ارتباطات بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان اثر می‌گذارند، بلکه انگیزه‌های نوآوری و دسترسی به دانش جدید و استعداد و مهارت‌های مورد نیاز را نیز کاهش می‌دهند (داه و همکاران، ۲۰۱۷). علاوه بر این، نهادهای ضعیف به فقدان شفافیت اطلاعات به خصوص اطلاعات مالی برای دسترسی به شرکت‌های قابل اطمینان منجر می‌شوند (مرفوع و شاکری، ۱۳۹۵).

بر اساس نتایج پژوهش‌ها، استراتژی‌های متنوعی برای غلبه بر خلأهای نهادی وجود دارد که طیف وسیعی از استراتژی‌های سیاسی یا غیربازاری، اقدام جمعی، وابستگی منابع و مدیریت ذی‌نفعان، استراتژی‌های ارتباطی، زیرساخت - ساخت و پیونددهنده اجتماعی - فرهنگی (مارکوس و رینارد، ۲۰۱۵)، درونی‌سازی (کیم و سانگ، ۲۰۱۶)، جانشینی (گراهام، جوهانسون و کینگسلی، ۲۰۱۶)، استقراض نهادی (پینکهام و پنگ، ۲۰۱۷) و سیگنال‌دهی (ایل‌گول و همکاران، ۲۰۱۶؛ سو و همکاران، ۲۰۱۶) را در بر می‌گیرند. اگرچه این پژوهش‌ها، شناخت مخاطب را از استراتژی‌های شرکت‌ها در بازارهای نوظهور افزایش می‌دهند، لیکن در زمینه نهادی ایران دانش اندکی وجود دارد. بر این اساس، هدف اصلی این مطالعه پاسخ به این شکاف پژوهشی است که شرکت‌های بین‌المللی فعال در ایران از چه استراتژی‌هایی برای مدیریت و کاهش اثرات خلأهای نهادی و بهبود عملکرد خود استفاده می‌کنند.

پیشینه پژوهش

نهادها، چارچوب‌های ایجاد شده توسط انسان‌ها هستند که رفتارهای آن‌ها را کنترل و هدایت می‌کنند و شامل قوانین و مقررات، قواعد بازار و سازمان‌ها و شرکت‌های واسط رسمی و غیررسمی می‌شوند (نورث، ۱۹۹۰). مهم‌ترین کارکرد نهادها، کاهش هزینه معاملات و عملیات در بازار است (پنگ و همکاران، ۲۰۰۹). در واقع، نهادها نقشی حیاتی در حمایت از عملکرد مؤثر مکانیزم بازار دارند. به کمک این نهادها، شرکت‌ها و افراد می‌توانند در معاملات بازار با کاهش هزینه و عدم اطمینان فعالیت کنند (میر و همکاران، ۲۰۰۹). کیفیت و میزان توسعه این نهادها در کشورهای مختلف متفاوت است و فقدان توسعه مناسب این نهادها که به عنوان خلأهای نهادی شناخته می‌شوند، باعث شکل‌گیری جریان پژوهشی برای بررسی استراتژی شرکت‌ها در بازارهای نوظهور شده است (کانا و همکاران، ۲۰۱۰). از نظر بافت نهادی، بازارهای نوظهور از بازارهای توسعه‌یافته متفاوت هستند؛ در کشورهای توسعه‌یافته، کارکرد نهادهای رسمی خوب است و به خوبی توسعه یافته‌اند و از فعالیت‌های کسب و کار پشتیبانی می‌کنند. این شرایط حمایتی نوعی محیط حامی برای رشد و توسعه ایجاد می‌کند (اوشاکوا، ۲۰۱۵).

تمایز کلیدی بین بازارهای نوظهور و توسعه‌یافته، وجود خلأهای نهادی است. دلایل اصلی شکست‌های بازار ناشی از خلأهای نهادی عبارت‌اند از فقدان اطلاعات قابل اعتماد و کافی برای مصرف‌کنندگان، کارفرمایان در بازارهای نیروی کار و سرمایه‌گذاران برای ارزیابی کیفیت کالاها، خدمات و سرمایه‌گذاری‌ها؛ قوانین ضد بازار که اهداف سیاسی را بر کارایی اقتصادی ترجیح می‌دهند (مانند قوانین حفاظت از اشتغال برای تقویت ثبات اجتماعی با صرف هزینه انعطاف‌پذیری در بازار نیروی کار)؛ سیستم‌های قضایی ناکارآمد که از اجرای قراردادها به شیوه‌ای قابل اعتماد و قابل پیش‌بینی ناتوان هستند (و بنابراین به طور قابل ملاحظه‌ای عدم اطمینان و در نتیجه هزینه‌های معاملات را برای شرکت‌های چندملیتی در زمان انجام تجارت افزایش می‌دهند)؛ و فقدان مؤسسات واسطه که معاملات اقتصادی را تسهیل می‌بخشند مانند بازارهای کارکردی مالی، کمیته‌های حسابرسی و آژانس‌های صدور گواهی و همچنین تدوین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان منابع مالی (که این موارد هزینه‌های ورودی و منابع لازم مانند منابع مالی، مدیریت استعداد، فناوری و غیره را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد و ریسک انجام کسب و کارها در بازارهای نوظهور را افزایش داده و همچنین دامنه‌ی رشد اقتصادی پایدار را در این بازارها محدود می‌سازند) (روتینگ، ۲۰۱۶).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها در برابر خلأهای نهادی منفعل نیستند و از مجموعه‌ای از استراتژی‌ها برای کاهش اثرات آنها استفاده می‌کنند. داه و همکاران (۲۰۱۷) این استراتژی‌ها را به چهار دسته اصلی شامل استراتژی‌های ارتباطی (ایجاد ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی)، سیگنال‌دهی (استفاده از شهرت و سایر ابزارها برای علامت‌دهی کیفیت کالاها و خدمات و اجرای تعهدات)، جانشینی (ایجاد زیرساخت‌ها و کمک به توسعه نهادها) و استقراض نهادی (استفاده از ظرفیت‌های نهادی سایر مکان‌ها) گروه‌بندی می‌کنند (داه و همکاران، ۲۰۱۷). فهرست کامل خلأهای نهادی در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. استراتژی‌های غلبه بر خلأهای نهادی (منبع: تدوین توسط پژوهشگر)

نویسندگان	سال	استراتژی	تعریف	نوع واکنش به خلأها
پینکهام و پنگ	۲۰۱۶	استراتژی استقراض نهادی	اشاره به استفاده از نهادهای خارج از محیط نهادی بازار داخلی دارد.	حفظ قرارداد با استفاده از نهادهای کشور دیگر
گراهام، جوهانسون و کینگسلی	۲۰۱۶	استراتژی جانشینی	یک استراتژی جانشینی شامل اتکا به دانش از قبل موجود در شرکت زمانی که اطلاعات به طور معمول ارائه شده توسط دولت در دسترس نیست یا محدود است که این خود به خلأ اطلاعاتی منجر می‌شود.	استفاده از اطلاعات خصوصی شرکت برای پیوند دادن خلأ نهادی برای تصمیمات سرمایه‌گذاری بهتر
کیم و سانگ	۲۰۱۶	استراتژی درونی‌سازی	-	درونی‌سازی فعالیت‌ها برای کاهش هزینه‌های مبادلات
ایل‌گول، گئودهایم و کیم	۲۰۱۶	استراتژی سیگنال‌دهی	شرکت‌ها از طریق فعالیت‌های کلی مسئولیت اجتماعی قادر به انتقال تعهد خود به کیفیت، ایمن بودن محصول و نظارت بر محیط زیست و اجتماع و رفتارهای ضد فساد هستند.	سیگنال‌دهی با استفاده از مسئولیت اجتماعی برای انتقال اعتبار و کاهش هزینه‌های معاملات
سو، پنگ، تان و چئونگ	۲۰۱۶	استراتژی سیگنال‌دهی	سیگنال‌دهی از طریق فعالیت‌های غیربازاری	سیگنال‌دهی با استفاده از مسئولیت اجتماعی برای افزایش مشروعیت

نویسندگان	سال	استراتژی	تعریف	نوع واکنش به خلأها
مارکوس و رینارد	۲۰۱۵	استراتژی ارتباطی	اقدامات و فعالیت‌ها صورت گرفته برای تعامل و مدیریت استراتژیک مخاطبان مرجع مهم از جمله نهادهای سیاسی و گروه‌های ذینفع کلیدی	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد شبکه‌های بین‌فردی و سرمایه اجتماعی به عنوان جایگزین‌ها برای ساختار بازار ضعیف و زیرساخت‌های حقوقی و قانونی توسعه نیافته - مشارکت در استراتژی‌های سیاسی متمرکز بر پیشبرد منافع شخصی سازمانی به جای سیاست عمومی اثرگذار به طور مستقیم - اهرم ارتباطات و اتصالات غیر رسمی برای کاهش عدم اطمینان، محافظت از اموال خصوصی و تنظیم رفتار اجتماعی
مارکوس و رینارد	۲۰۱۵	استراتژی‌های ساخت-زیرساخت	اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته برای رسیدگی به بازارهای توسعه یافته از لحاظ حاشیه‌ای و زیرساخت‌های توسعه نیافته فیزیکی، فناورانه، اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت در سازمان‌دهی جمعی برای ترغیب و ترویج توسعه زیرساخت - توسعه سازوکارهای رسمی و استراتژی‌های استاندارد شده برای رسیدگی به خلأهای نهادی - توسعه یا ترویج استانداردهای جهانی برای پرورش یک زبان مشترک و درک شیوه‌ها و پیامدهای کسب و کارها
مارکوس و رینارد	۲۰۱۵	استراتژی‌های پیونددهنده اجتماعی-فرهنگی	اقدامات و فعالیت‌های صورت گرفته برای رسیدگی به مسائل/چالش‌های اجتماعی-فرهنگی و جمعیت‌شناختی که محیط رقابتی را شکل می‌دهند.	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه دانش و تجربه در مورد شرایط و ویژگی‌های محلی-برای مثال، شراکت در شرکت‌های محلی، استخدام مدیران ارشد محلی و مشاوران، سرمایه‌گذاری در زمینه تحقیقات، یادگیری از رقبا و ایجاد استعداد و ظرفیت محلی - شناخت این که میراث‌های رژیم‌های سیاسی گذشته ممکن است به شکل‌دهی محیط کسب و کار به طور خاص در اقتصادهای در حال گذار، ادامه دهند- برای مثال، منابع فیزیکی و انسانی، انتظارات اجتماعی قوی برای اقدام و عمل سازمان‌ها به عنوان حداقل حالت رفاهی و غیره.

فهرست پژوهش‌های حوزه خلأهای نهادی در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های خارجی و داخلی پیشین (منبع: تدوین توسط پژوهشگر)

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	نتایج
۱	داه و همکاران	۲۰۱۷	واکش‌های کسب‌وکارهای بین‌المللی به خلأهای نهادی	در این مقاله چهار استراتژی استراتژی درونی سازی، استراتژی جایگزینی، استراتژی استقراض نهادی، استراتژی سیگنال‌دهی بررسی شده است. این تحقیق با مقایسه رویکردهای شرکت‌ها برای پرداختن به انواع مشابهی از خلأها، درک ما از استراتژی‌هایی که برای کاهش هزینه‌های خاص معامله مناسب‌تر هستند بسیار مفید خواهد بود.
۲	پینکهام و پینک	۲۰۱۶	غلبه بر خلأهای نهادی از طریق داوری	این مقاله یک تئوری از قوانین را معرفی می‌کند که توانایی شرکت‌ها برای انتخاب قوانین و مکانیزم‌های اجرایی که بر سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی آن‌ها حاکم هستند را برجسته می‌کند. به طور خاص شرکت‌ها ممکن است از طریق استقراض یا استقراض نهادی با توسل به داوری تجاری بین‌المللی به جای اتکا به نهادهای بازار میزبان بر خلأهای نهادی غلبه کنند. این مقاله بر اساس دیدگاه مبتنی بر نهاد، یک چارچوب تئوری برای تعیین شرایطی که تحت آن شرکای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی تجاری ممکن است توسل به داوری بین‌المللی تجاری را به عنوان گزینه‌ی مقابل دادگاه‌های داخلی برای غلبه بر خلأهای نهادی در بازارهای میزبان انتخاب کنند، توسعه می‌دهد.
۳	ایل‌گول و همکاران	۲۰۱۶	نهادهای سطح کشور، ارزش شرکت و نقش برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت	این مقاله، با تأکید بر تئوری‌های هزینه معاملات و دیدگاه مبتنی بر منابع یک شرکت بیان می‌کند که ارزش برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت در کشورهایی که فقدان

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	نتایج
				<p>نهادهای حمایت‌کننده بازار، هزینه‌های معاملات را افزایش می‌دهد و دسترسی به منابع را محدود می‌کند، بیشتر است. با استفاده از یک نمونه بزرگ از ۵۳ کشور در طول سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۰۳، این مقاله به شواهد حمایت‌کننده‌ای دست یافت که نشان می‌دهد مسئولیت اجتماعی شرکت به طور مثبت با ارزش شرکت در کشورهای با نهادهای بازاری ضعیف‌تر مرتبط است. این مقاله مشخص کرد که مسئولیت اجتماعی شرکت با بهبود دسترسی به تأمین مالی در کشورهای با بازارهای اعتباری و مالی ضعیف‌تر، سرمایه‌گذاری بیشتر و ریسک شکست کمتر در کشورهای با آزادی سرمایه محدودتر و دوره اعتبار تجاری طولانی‌تر و رشد فروش آتی بیشتر در کشورهای با نهادهای حقوقی ضعیف‌تر همراه است.</p>
۴	کیم و سانگ	۲۰۱۶	<p>پر کردن خلأهای نهادی در بازارهای نوظهور: اثر توسعه بازار سرمایه و گروه‌های کسب‌وکار بر فراوانی معاملات ادغام و تملک</p>	<p>این مقاله اثر خلأهای نهادی در بازارهای سرمایه بر معاملات فردی در اقتصادهای نوظهور با تمرکز بر معاملات ادغام و تملک را که پس از اعلام عمومی صورت گرفته‌اند، بررسی می‌کند. معاملات ادغام و تملک در زمانی که اطلاعات غیرمنتظره، پیچیدگی‌های تأمین مالی را روشن می‌کنند ممکن است افت پیدا کنند. در سطح کشور، توسعه بازار سرمایه می‌تواند احتمال وقوع معاملات ادغام و تملک را با تسهیل جریان اطلاعات و سرمایه پایین آورد. در سطح شرکت، زمانی که تملک‌کنندگان به گروه‌های کسب و کار وابسته باشند، توسعه بازار سرمایه داخلی می‌تواند این احتمال را با تسهیل تکمیل</p>

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	نتایج
				معامله و جریان اطلاعات پایین تر بسازد. نتایج تجزیه و تحلیل‌های تجربی مقاله در مورد معاملات ادغام و تملک در ۹ اقتصاد نوظهور در طول ۲۱ سال، استدلال‌های بالا را تأیید کرد.
۶	روتیگ	۲۰۱۶	نهادهای و بازارهای نوظهور: اثرات و پیامدها برای شرکت‌های چندملیتی	هدف این تحقیق، بررسی نقش نهادها در بازارهای نوظهور با مشخص کردن ویژگی‌های منحصر به فرد نهادی این بازارها و اثرات آن‌ها برای شرکت‌های چندملیتی (MNCs)، است. این مطالعه ماهیتی مفهومی دارد و به بررسی و یافتن ارتباط درونی برخی از تحولات کلیدی تحقیق نهاد محور در بافت مطالعاتی بازار نوظهور می‌پردازد. این تحقیق برخی از ویژگی‌های ناسازگار نهادی بازارهای نوظهور را مورد بحث قرار می‌دهد. مفاهیم کلیدی این تفاوت‌های نهادی برای شرکت‌های چندملیتی در حال کار در این بازارها را مشخص می‌کند.
۷	مارکیوس و رینارد	۲۰۱۵	استراتژی‌های نهادی در بازارهای نوظهور	این مقاله با بررسی ادبیات استراتژی، تجارت بین‌الملل، علوم سیاسی، کارآفرینی و مطالعات سازمانی پی برد که سازمان‌ها از سه مجموعه مشخص و قابل تشخیص از استراتژی‌های نهادی شامل استراتژی‌های ارتباطی، زیرساخت - ساخت و پیونددهنده اجتماعی - فرهنگی استفاده می‌کنند.
۸	نمازی و مقیمی	۱۳۹۷	تأثیر نوآوری و نقش تعدیلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در	هدف اصلی این پژوهش تعیین تأثیر نوآوری و نقش تعدیلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد مالی شرکت‌ها در صنایع مختلف است. یافته‌ها نشان داد که در بورس اوراق بهادار تهران، نوآوری در صنعت

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	نتایج
			صنایع مختلف	دارویی، شیمیایی و پلاستیک نسبت به صنایع دیگر تأثیر بیشتری روی عملکرد مالی دارد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت کانی‌ها و دارویی، شیمیایی و لاستیک نسبت به صنایع دیگر تأثیر بیشتری بر عملکرد مالی شرکت‌ها دارد. با افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی، عملکرد شرکت‌ها به مراتب بهبود پیدا می‌کند.
۹	پورتیموری فرد تبریزی و جمشیدی	۱۳۹۳	استراتژی‌های نوآورانه و عملکرد مالی شرکت‌ها؛ با تأکید بر شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصادهای نوظهور	این مقاله به بررسی تأثیر استراتژی‌های نوآورانه در عملکرد شرکت‌ها و نقش شرکت‌های دانش‌بنیان در اقتصاد و عملکرد بهتر از طریق اجرا و توسعه نوآوری‌ها می‌پردازد. در این مقاله، ابتدا مفاهیم استراتژی و فعالیت‌های نوآورانه مطرح و همچنین درباره جایگاه شرکت‌های دانش‌بنیان در کسب و کار امروز و تأثیر استراتژی‌های نوآورانه بر عملکرد شرکت‌ها بحث شده است. در نهایت، نقش شرکت‌های دانش‌بنیان در اجرای نوآوری و بهبود عملکرد شرکت‌ها و توسعه اقتصاد کشور بحث شده است.
۱۰	مرفوع و شاکری	۱۳۹۶	استراتژی‌های کسب و کار و رابطه آن با عملکرد مالی شرکت‌ها	در این پژوهش، رابطه عوامل درونی شرکت (بلوغ و انعطاف‌پذیری مالی) با استراتژی کسب و کار شرکت و همچنین رابطه استراتژی کسب و کار شرکت با عملکرد مالی (ریسک و بازده) آن، مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت نقش زمینه صنعت (نوسانات بازار و رقابت در صنعت) بر ارتباط عوامل درونی شرکت با استراتژی کسب و کار شرکت، بررسی شده است. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که هر چه شرکت بالغ‌تر و انعطاف‌پذیری مالی بیشتری داشته باشد استراتژی کسب و کار آن

ردیف	نویسندگان	سال	موضوع	نتایج
				تدافعی‌تر است. علاوه بر این، هر چه استراتژی کسب و کار شرکت تهاجمی‌تر باشد، بازده دارایی آن بیشتر و ریسک ویژه آن کمتر است. همچنین نتایج پژوهشگر بیانگر آن است که نوسانات بالای بازار و رقابتی بودن صنعت، اثر تقویت‌کننده‌ای بر رابطه بین بلوغ شرکت و انعطاف‌پذیری مالی با استراتژی کسب و کار شرکت ندارند.
۱۱	طیبی و همکاران	۱۳۹۳	اثر نوآوری بر توسعه صادرات خدمات فنی و مهندسی کشورهای منتخب نوظهور: درسی برای اقتصاد ایران	هدف از این تحقیق بررسی اثر نوآوری بر صادرات خدمات فنی و مهندسی در کشورهای منتخب با بازار نوظهور شامل چین، هند، کره جنوبی، برزیل و ترکیه بوده است. دلیل انتخاب این کشورها پیگیری استراتژی توسعه صادرات و تنوع‌بخشی خدمات صادراتی آن‌هاست. در این مطالعه الگوی اقتصادسنجی عرضه صادرات خدمات فنی و مهندسی کشورهای منتخب دارای بازارهای نوظهور طی ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۸ با استفاده از روش داده‌های تابلویی برآورد شد و نتایج نشان دادند که نوآوری در این کشورها بر صادرات خدمات فنی و مهندسی اثری مثبت و معنادار داشته است. به علاوه، نتایج نشان دادند که تولید ناخالص کشورها و نرخ ارز نیز اثر معناداری را بر صادرات این کشورها ایجاد کرده است.

مرور ادبیات نشان داد که مدیریت خلأهای نهادی یکی از جریان‌های رو به رشد پژوهشی در حوزه مدیریت و استراتژی است؛ ولیکن پژوهش‌ها و بینش‌اندکی در محیط نهادی ایران وجود دارد. بر این اساس، در این پژوهش به شناسایی نوآوری‌های استراتژیک شرکت‌های بین‌المللی جهت غلبه بر خلأهای نهادی برای بهبود عملکرد مالی در ایران پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی است که در آن از رویکرد کیفی استفاده شده است. همچنین، این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع مطالعه موردی و از نوع قالبی محسوب می‌شود. در این نوع مطالعه که توسط لانگلی (۱۹۹۹) معرفی و توسط فیشر (۲۰۱۲) در ادبیات مدیریت و کارآفرینی به کار گرفته شده است، یک الگو به عنوان قالب یا تمپلیت در نظر گرفته می‌شود و سپس ویژگی‌های نمونه با آن تطبیق داده می‌شود. در این روش ابتدا با مطالعه ادبیات، رفتارهای مدل بررسی و پیشنهاد می‌شود و سپس تناسب رفتار نمونه‌ها با رفتارهای پیشنهاد شده بر اساس گردآوری داده‌ها که در اکثر موارد از طریق مصاحبه انجام می‌گیرد، کدبندی می‌شود و تحلیل محتوا صورت می‌گیرد (فیشر، ۲۰۱۲). نمونه‌ها شامل ۱۳ شرکت بین‌المللی فعال در ایران بودند که به صورت قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت (یین، ۲۰۰۹). توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و پاسخ‌دهندگان در جدول ۳ ارائه شده است. پژوهش حاضر در ۵ صنعت مجزا شامل صنعت خودرو (نمونه‌ی ۴ تایی)، تلفن همراه (نمونه‌ی ۳ تایی)، لوازم‌خانگی (نمونه‌ی ۲ تایی)، بهداشتی و آرایشی (نمونه‌ی ۲ تایی) و مواد غذایی (نمونه‌ی ۲ تایی) انجام شد. مصاحبه‌ها با مدیران و سرپرستان میانی یا افراد آگاه به استراتژی‌های شرکت انجام شد.

پایایی در پژوهش کیفی به امکان انجام پژوهش توسط محقق مستقل دیگر و رسیدن به نتایج مشابه از همان داده اشاره دارد. بدین منظور بر اساس توصیه‌های ارائه شده توسط محققین کیفی، اولاً همه فرآیندهای این پژوهش از تهیه پروتکل مصاحبه تا کدگذاری به تفصیل مستندسازی شد تا سایر محققین فرآیند رسیدن از داده‌ها به نتایج را مانند یک حسابرس دنبال کنند. همچنین، با استفاده از چندین نفر در کدبندی و چک کردن داده‌ها با مشارکت کنندگان، پایایی پژوهش افزایش داده شد. روایی درونی پژوهش به این مطلب اشاره می‌کند که نتایج و تفسیرها نسبت به حدسیات ذهنی محقق تا چه حد درست و بر اساس واقعیت است. شیوه‌های استفاده از چندین محقق، چک نمودن با همکاران، برگشت به مشارکت‌کنندگان و استفاده از چندین مورد مطالعه‌ای یا کیس که هر کدام به عنوان یک آزمایش محسوب می‌شوند به جای استفاده از یک مورد، برای افزایش روایی درونی پژوهش توصیه شده است (یین، ۲۰۰۹) که در این پژوهش استفاده شده است. همچنین مهم‌ترین استراتژی برای افزایش روایی بیرونی استفاده از چندین مورد مطالعه برای رسیدن به اشباع نظری است (یین، ۲۰۰۹)، که در این پژوهش ۱۳ مورد تحت مصاحبه قرار گرفتند.

جدول ۳. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و پاسخ‌دهندگان

شماره پاسخگو	جنس پاسخگو	سن (سال)	تحصیلات پاسخگو	صنعت	مقر شرکت	سن شرکت	اندازه شرکت (تعداد کارمندان)
۱	زن	۳۴	کارشناسی ارشد	ارتباطات	کره	۲۱ سال	۷۳,۷۷۳
۲	مرد	۴۰	دکترا	اتومبیل	آمریکا	۴۲ سال	بیش از ۱۰۰۰
۳	مرد	۴۲	دکترا	آرایشی	کره	۷۲ سال	۸۲۰۰۰
۴	مرد	۵۲	دکترا	اتومبیل	ژاپن	۸۵ سال	۱۲۷۰۸۶
۵	مرد	۴۶	دکترا	اتومبیل	فرانسه	۹۹ سال	۱۳۹۰۰
۶	مرد	۴۹	دکترا	اتومبیل	فرانسه	۱۱۹ سال	۳۳۳۰۰۰
۷	زن	۳۶	کارشناسی ارشد	آرایشی	ژاپن	۸۱ سال	۱۵۵۰۹۰
۸	زن	۴۵	کارشناسی ارشد	ارتباطات	کره	۶۰ سال	۱۴۶۳۰۰
۹	مرد	۵۷	کارشناسی ارشد	لوازم خانگی	کره	۴۹ سال	۴۲۷۰۰۱
۱۰	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	لوازم خانگی	کره	۵۸ سال	۱۴۴۹۸
۱۱	مرد	۴۴	دکترا	ارتباطات	کانادا	۳۳ سال	۱۲۰۰۰۰
۱۲	زن	۵۸	دکترا	غذایی	سوئیس	۱۱۸ سال	۴۳۰۰۰
۱۳	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	غذایی	آمریکا	۴۷ سال	۱۸۵۰۰

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کلامی از روش کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد (گلاسیر و همکاران، ۲۰۰۸). در این روش پس از تقلیل داده‌ها با استفاده از کدهای باز، کدهای باز در قالب کدهای محوری طبقه‌بندی و روابط بین آن‌ها با کدگذاری انتخابی مشخص شد.

یافته‌های پژوهش

با استفاده از روش مطالعه موردی قالبی ابتدا مصادیق رفتاری هر یک از استراتژی‌های ذکر شده برای غلبه بر خلأهای نهادی از ادبیات مطابق جدول ۴ احصاء شد. سپس میزان تطابق رفتارهای هر نمونه با هر یک از رفتارها در جدول ۵ ارائه شد.

جدول ۴. استراتژی‌های مؤثر برای غلبه بر خلأهای نهادی

کد محوری	کد باز	نمونه گزاره‌های کلامی
	شبکه‌سازی نهادی	استفاده از ارتباطات دولت‌ها و نفوذ سیاسی استفاده از ارتباطات غیررسمی برای غلبه بر موانع مختلف موجود در بازار ایجاد ارتباطات غیررسمی با افراد ذی‌نفوذ و مرجع برای غلبه بر خلأهای قانونی، ساختاری مشارکت در اتحادها و توافق‌های بین‌سازمانی ایجاد ارتباط با افراد ذی‌نفوذ در بخش توزیع و فروش ایجاد ارتباطات بین‌فردی با بخش‌های اعطای مجوز به دلیل وجود خلأ قانونی
استراتژی ارتباطی	مدیریت گروه‌های ذی‌نفوذ	ایجاد نهاد کمک‌کننده برای غلبه بر خلأها با استفاده از مذاکرات رسمی استفاده از مذاکرات رسمی برای تأمین منابع مالی استفاده از مذاکرات رسمی با نهادهای دولتی برای برطرف کردن خلأهای قانونی استفاده از وسایل ارتباط جمعی برای تبلیغ محصولات و کالاها به دلیل وجود خلأ قانونی و ساختاری استفاده از گروه ذی‌نفوذ خبرنگاران برای ایجاد ذهنیت مثبت نسبت به محصول ایجاد فرهنگ‌سازی از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ استفاده از شبکه‌های ارتباط جمعی برای آموزش توزیع‌کنندگان محصول
	ترویج و توسعه زیرساخت از طریق اقدام مشترک	به دلیل مسائل قانونی و نداشتن مجوز، ما نتوانستیم تبلیغات گسترده داشته باشیم و در فروشگاه‌ها محصولات را عرضه کنیم؛ بنابراین از فضای مجازی و سالن‌دارهای

کد محوری	کد باز	نمونه گزاره‌های کلامی
		بالای شهر استفاده کردیم.
استراتژی استقراض نهادی	استقراض نهادی	استفاده از شرکت‌های موجود در کشورهای همسایه برای دور زدن تحریم‌ها استفاده از اتحاد استراتژیک برای غلبه بر مشکلات موجود
استراتژی سیگنال دهی	سیگنال دهی از طریق فعالیت‌های بازاری	شناساندن جنبه‌های مثبت محصول از طریق تبلیغات در رسانه‌های جمعی استفاده از بازاریابی سبز برای جا افتادن در بازار با توجه به وجود مشکلات زیست‌محیطی در ایران و کاهش تعرفه برای ورود این کالاها (دادن سیگنال انطباق محصولات با محیط زیست برای افزایش شهرت در بازار). دادن اطلاعات و سیگنال مناسب به مشتری برای انتخاب محصول با تمرکز بر خدمات پس از فروش استفاده از تبلیغات در فضای مجازی برای ایجاد ذهنیت مثبت با تمرکز بر ویژگی‌های برتر برند استفاده از تبلیغات در فضای مجازی با تأکید بر محبوبیت برند از قبل افزایش شهرت و ایجاد سیگنال اهمیت دادن به مشتری با ایجاد محصول منطبق با فرهنگ مشتری و بازار
	سیگنال دهی از طریق فعالیت‌های غیر بازاری	برند ما در ایران دست به یک سری فعالیت‌های خیرخواهانه از جمله کمک‌های مالی به بیماران مبتلا به ایدز زد. ما در برخی از جشنواره‌های خیریه شرکت داریم و برخی از محصولات خود را به صورت رایگان به مؤسسات خیریه اهداء می‌کنیم. شرکت ما برای انجام مسئولیت اجتماعی خود، در ظروف خود از محصولات بازیافتی استفاده می‌کند.
استراتژی جانشینی/درونی‌سازی	جایگزینی خلأهای نهادی با دانش خاص شرکت	غلبه بر خلأهای اطلاعاتی از طریق نمایندگی‌ها و تحقیقات بازار داخلی استفاده از نیروهای بومی در بازار برای درک بهتر نیازها و مشکلات بازار

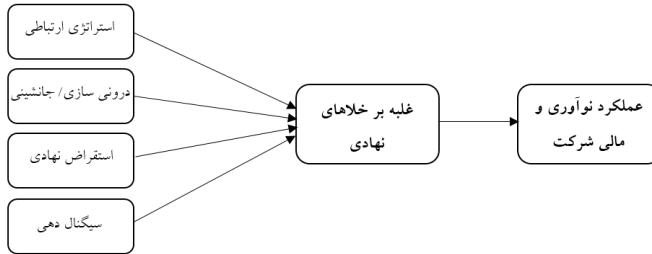
کد محوری	کد باز	نمونه گزاره‌های کلامی
		کسب اطلاعات از طریق ظرفیت‌های خصوصی شرکت برای غلبه بر خلأهای اطلاعاتی موجود در بازار سرمایه پی بردن شرکت به استفاده از استراتژی تطبیقی با استفاده از تحقیقات بازار به دلیل فقدان نهادهای موجود برای کسب اطلاعات استفاده از بازخوردها برای غلبه بر مشکلات فرهنگی مشتریان
	جایگزینی خلأهای نهادی با ظرفیت خاص شرکت	غلبه بر خلأ قانونی تعرفه ورود با ورود به بخش‌های مختلف بازار با محصولات مختلف شرکت جایگزینی خلأ مالی از طریق ورود به بازار با روش‌های مختلف استفاده از استراتژی فروش غیرمستقیم از طریق نمایندگی‌ها به خاطر تأمین مالی نامناسب در ایران استفاده از فروش غیرمستقیم در بخشی از بازار هدف برای کاهش هزینه‌های ناشی از تعرفه بالای ورود کالا استفاده از استراتژی‌های ورود مختلف برای غلبه بر خلأهای ساختاری در زیرساخت‌های نرم و سخت
	درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق مشارکت جمعی	ایجاد قرارداد بین نمایندگی‌ها و مؤسسات تخصصی آموزشی مورد تأیید شرکت برای آموزش نیروی انسانی به دلیل ضعف زیرساخت‌های نرم ایجاد قرارداد مشترک با شرکت مناسب در بازار برای ارائه خدمات پس از فروش مناسب به مشتریان
	درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق ظرفیت داخلی شرکت	استفاده از ظرفیت تولید داخلی شرکت برای غلبه بر تغییر مکرر قوانین و برای کاهش هزینه‌ها استفاده از شهرت و ظرفیت‌های داخلی شرکت برای برطرف کردن ضعف مدیریتی (نیروی انسانی) و ساختاری و تولید

مطابق با روش مبتنی بر تمپلیت، نمونه‌ها بر اساس ابعاد فوق مقایسه شدند و تطابق رفتاری آن‌ها با استراتژی‌های موجود در ادبیات و نیز مقایسه بین نمونه‌ای در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مقایسه بین نمونه‌های نمونه‌های پژوهش به روش قالبی

کد محوری	کد باز	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	کل
استراتژی ارتباطی	شبکه‌سازی نهادی	√	×	×	×	√	√	×	×	×	×	√	√	√	۸
	مدیریت گروه‌های ذی‌نفوذ	√	√	√	√	√	√	×	×	×	√	×	×	×	۹
	ترویج و توسعه زیرساخت از طریق اقدام مشترک	×	×	×	×	×	√	×	×	×	√	×	×	×	۳
استراتژی استقراض نهادی	استقراض نهادی	√	√	×	×	×	×	√	×	×	×	×	×	×	۵
استراتژی سیگنال دهی	سیگنال دهی از طریق فعالیت‌های بازاری	√	√	×	×	×	×	√	×	×	√	×	×	√	۷
	سیگنال دهی از طریق فعالیت‌های غیربازاری	×	×	×	×	×	×	×	×	×	√	×	√	√	۳
استراتژی جانشینی/ درونی‌سازی	جایگزینی خلأهای نهادی با دانش خاص شرکت	√	×	×	×	×	×	√	√	√	√	√	×	×	۷
	جایگزینی خلأهای نهادی با ظرفیت خاص شرکت	√	×	×	×	×	×	√	×	×	×	×	×	×	۴
	درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق مشارکت جمعی	×	×	×	×	×	×	×	×	√	√	×	×	×	۴
	درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق ظرفیت داخلی شرکت	×	×	×	×	×	×	√	√	√	×	×	√	√	۷

تحلیل‌ها نشان می‌دهد که چهار استراتژی ارتباطی، جانشینی، استقرار نهادی و سیگنال‌دهی بر پوشش خلأهای نهادی در ایران استفاده می‌شود و از این رو مدل نهائی پژوهش به صورت ذیل ارائه می‌شود.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

در ادامه، هر یک از استراتژی‌ها بر اساس اطلاعات احصاء شده در فرایند تحلیل داده‌ها توصیف می‌شود.

استراتژی ارتباطی

در میان مصاحبه‌ها به وضوح به استفاده از ارتباطات در برطرف کردن موانع و مشکلات اشاره می‌شود. بسیاری از شرکت‌های فعال در بازار ایران به استفاده از ارتباطات رسمی و ایجاد شبکه‌ها با افراد ذی‌نفوذ برای برطرف کردن خلأهای قانونی - ساختاری و رسیدن به عملکرد نوآوری و مالی مناسب در محیط دارای خلأ نهادی اشاره کرده‌اند. بخشی از خلأهای موجود در ایران برای سرمایه‌گذاری و ورود به بازار، خلأهای قانونی، ساختاری، سیاسی و غیره هستند؛ از جمله تعرفه‌های بالای ورود کالا، تأمین مالی نامناسب، لزوم سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های ایرانی، محدودیت تبلیغات برای بعضی شرکت‌های خاص به دلیل عدم مراودات سیاسی، اقتصادی و غیره. شرکت‌های بین‌المللی برای برطرف کردن بخشی از آن‌ها اقدام به استفاده از مذاکرات و ارتباطات رسمی از طریق دولت‌های کشور خود، استفاده از وسایل ارتباط جمعی برای تبلیغ محصولات و کالاها به دلیل وجود خلأ قانونی و ساختاری، ایجاد ارتباطات با افراد ذی‌نفوذ و مرجع برای غلبه بر خلأهای قانونی، ساختاری، ایجاد نهاد کمک‌کننده برای غلبه بر خلأها با استفاده از مذاکرات رسمی، استفاده از مذاکرات رسمی برای تأمین منابع مالی، استفاده از مذاکرات رسمی با نهادهای دولتی برای برطرف کردن خلأهای قانونی، استفاده از شراکت با شرکت‌های ایرانی برای غلبه بر موانع گوناگون به واسطه نفوذ و ارتباطات شرکت‌های بومی کردند. به عنوان مثال یکی از پاسخگویان فعال در صنعت بین‌المللی آرایشی و بهداشتی عنوان کرد؛

«چون در ایران نسبت به محصولات شرکت ما شناخت خوبی وجود نداشت و محصولات ما جزء محصولات لاکچری به شمار می‌رفتند، ما از طریق ارتباط با آرایشگاه‌های لوکس بالای شهر اقدام به تبلیغ و فروش محصولات مان استفاده کردیم.»

یا شرکتی خودروساز عنوان کرد:

«... بنابراین ما برای غلبه بر بعضی موانع موجود در بازار ایران از مذاکرات از طریق دولت‌ها استفاده کردیم و سعی در برقراری ارتباط با آن‌ها به طور مستقیم یا از طریق واسطه‌ها داشتیم.»

تمامی این استراتژی‌ها و اقدامات به استفاده از ارتباطات و شبکه‌سازی رسمی و غیررسمی و اثر فوق‌العاده‌ی این استراتژی بر عملکرد شرکت‌های بین‌المللی اشاره دارد. چه بسا با استفاده از این استراتژی‌ها بسیاری از شرکت‌هایی که برای ورود و ماندن در بازار ایران دچار تردید بودند، تصمیم به ورود و ماندن در این بازار نوظهور گرفتند. بسیاری از شرکت‌ها در صنایع مختلف به فقدان نهادهای کمک‌کننده در حوزه صنعت خود اشاره کردند از جمله صنعت خودرو که با استفاده از مذاکرات و ارتباطات رسمی با نهادهای دولتی موفق به ایجاد نهاد کمک‌کننده شدند. یکی از نکات قابل توجه آن بود که شرکت‌های فعال در ایران با وجود رقابت با یکدیگر و داشتن سهم بازار جداگانه، برای واکنش به خلأهای موجود در بازار اقدام به ایجاد اتحادهای استراتژیک کردند.

استراتژی استقراض نهادی

داه و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ی خود به استراتژی استقراض نهادی با تأکید بر خلأهای نهادی موجود در اجرای قرارداد به استقراض و کمک گرفتن از سیستم قضایی و داوری بین‌المللی و سایر دستگاه‌های موجود در کشورهای دیگر اشاره می‌کند؛ اما به واقع می‌توان برای حل و واکنش به خلأهای نهادی موجود در بخش‌های دیگر نیز از این استراتژی استفاده کرد. یکی از بخش‌های اصلی کاربرد این استراتژی برای بازار نوظهور ایران، استفاده از آن برای دور زدن تحریم‌ها و بحث انتقال پول است. تقریباً در تمامی شرکت‌ها و صنایع مورد مصاحبه، به وجود این خلأ سیاسی یعنی تحریم‌ها و پیامدهای ناشی از آن از جمله مشکل انتقال پول، عدم ثبت شرکت و نمایندگی در داخل

شرکت به دلیل ترس از مسائل ناشی از تحریم‌ها اشاره شده است. بسیاری از شرکت‌ها حتی به دلیل وجود همین خلأ سیاسی از ورود مستقیم به ایران خودداری کرده و اقدام به زدن نمایندگی فروش (غیرمستقیم) در ایران یا حتی در کشورهای همسایه کرده‌اند. در حقیقت با استفاده از شرکت‌های (نهادهای) موجود در کشورهای همسایه آن‌ها، مساله پیامدهای ناشی از کار با ایران به خاطر تحریم‌ها و همچنین مسئله انتقال پول را برطرف کردند و از نهادهای این کشورها به عنوان واسطه استفاده کردند. در این زمینه یکی از پاسخگویان عنوان کرد:

«ما برای غلبه بر مشکلات مختلف از جمله تحریم‌ها و بحث ترنسفر پول مجبور به ایجاد و ثبت نمایندگی‌ها و شرکت‌ها در کشورهای همسایه شدیم.»
پاسخگویی دیگر بیان کرد:

«یکی از مشکلاتی که می‌توان به آن اشاره کرد، بحث ترنسفر پول است. وقتی در ترنسفر پول مشکل داشته باشیم، مشکلات بعدی هم ایجاد می‌شود. به طور مثال نمی‌توانیم به موقع قطعه خریداری کنیم و در نتیجه قطعه به موقع به دست مشتری نمی‌رسد و باعث نارضایتی مشتری می‌شود. ما محصول را مستقیم به ایران می‌فروختیم اما برای دریافت پول به ناچار از یک سری نمایندگی‌های خود در دبی استفاده کردیم.»
مورد دیگری که در این استراتژی می‌توان به آن اشاره کرد استفاده از اتحادهای استراتژیک با شرکت‌های بین‌المللی و رقیب در صنایع مختلف است. در حقیقت، این کار به این دلیل صورت می‌گیرد که شرکت‌ها بتوانند از شبکه‌ها و زیرساخت‌های نرم و سخت شرکت‌های رقیب در ایران برای غلبه بر خلأهای موجود در بازار ایران استفاده کنند به نوعی می‌توان آن را استفاده از نهادهای موجود در شرکت‌های رقیب از کشورهای مختلف دانست. یکی از پاسخگویان در این زمینه اظهار داشت:

«... بنابراین به دلیل نبود رابطه بین کشور ایران و کشوری که برند ما به آن تعلق دارد، ما مجبور به استفاده از یک واسطه یعنی یک شرکت رقیب در کشورهای همسایه ایران شدیم.»

با توجه به نکات ذکر شده، استفاده از نهادهای کشورهای دیگر یا به عبارتی همان استراتژی استقرای نهادی در کشورهای دارای نهادهای ضعیف، خصوصاً کشوری با ارتباطات بسیار محدود مانند ایران، استراتژی مناسبی به نظر می‌رسد.

استراتژی درونی‌سازی/جانیشینی

در اکثر بازارهای نوظهور، فقدان یا ضعف نهادهای مختلف احساس می‌شود. ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. برخی از این ضعف‌ها و خلأها عبارت‌اند از ضعف زیرساخت‌های مدیریتی و نیروی انسانی، خلأهای قانونی مانند تغییر مداوم قوانین ورود شرکت‌ها و کالاها، تأمین نامناسب و ضعیف مالی از سوی نهادهای متولی این بخش از جمله بانک‌ها. شرکت‌های بین‌المللی و داخلی فعال در بازار ایران برای غلبه بر این خلأها و کاهش هزینه‌های معاملات خود از ظرفیت‌های درونی خود استفاده کردند. خلاصه‌ای از بیانات آن‌ها در زیر آورده شده است.

«ما برای کاهش هزینه‌های ناشی از خلأهای ساختاری و مدیریتی، مدیریت بخش توزیع و فروش را خود بر عهده گرفتیم و سعی کردیم از ظرفیت تولید داخلی شرکت برای غلبه بر تغییر مکرر قوانین و برای کاهش هزینه‌ها استفاده کنیم.»

«ما برای ورود به بازار ایران اطلاعات کمی از مشتریان و کانال‌های توزیع و فروش و غیره داشتیم بنابراین ما از ظرفیت‌های خود شرکت استفاده کردیم و با ایجاد گروه‌های تحقیق و توسعه و همچنین برقراری ارتباط با شرکت‌های داخلی توانستیم به اطلاعات خوبی از بازار ایران دست پیدا کنیم.»

«بخش بزرگی از فروش ما به صورت آنلاین است و به دلیل عدم شناخت و اعتماد مشتریان به این نوع فروش در ایران، ما دوره‌ها و سمینارهای آموزشی را برای کارشناسان و فروشندگان در نمایندگی‌ها برگزار کردیم تا راحت‌تر بتوانند اصول جذب مشتری را بیاموزند.»

بر اساس موارد مشهود است که استراتژی‌های جانیشینی/ درونی‌سازی، خصوصاً درونی‌سازی فرآیندها با استفاده از ظرفیت داخلی شرکت در بسیاری از موارد توسط شرکت‌های فعال در بازار ایران برای غلبه بر مشکلات ناشی از خلأهای نهادی استفاده شده است که با پیشنهاد‌های کیم و سانگ (۲۰۱۶) و گراهام و همکاران (۲۰۱۶) مبنی بر لزوم درونی‌سازی و جایگزینی فرآیندها توسط ظرفیت‌ها و دانش شرکت، خصوصاً در کشورهای در حال توسعه، همراستا است.

استراتژی سیگنال‌دهی

در واقع، بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی فعال در بازارهای در حال توسعه و نوظهور دست به فعالیت‌های اجتماعی و خیرخواهانه و حتی تبلیغی برای ایجاد ذهنیت و وجهه مثبت از خود در ذهن مصرف‌کنندگان می‌کنند. در مصاحبه‌های صورت‌گرفته نیز به این مورد اشاره شده است. بخشی از این فعالیت‌ها که با تمرکز بر کیفیت و ویژگی‌های خاص محصول بود، در واقع

سیگنال‌دهی از طریق فعالیت‌های بازار بوده است. به عنوان مثال در صنعت خودروی ایران به دلیل این که مشتریان حق انتخاب زیادی ندارند آگاهی کمی در مورد خدمات پس از فروش دارند و در عمل زیرساخت‌های نرم (مهارت نیروی انسانی) و سخت (زیرساخت‌های فیزیکی) ضعیفی دارد؛ بنابراین، برخی از شرکت‌های بین‌المللی فعال در این صنعت در ایران بر روی خدمات پس از فروش خود مانور داده و تبلیغات زیادی صورت دادند. یکی از پاسخگویان عنوان کرد:

«به دلیل ذهنیت مثبت نسبت به برندهای آمریکایی، ما در تبلیغات خود بر این موضوع که کشور تولیدکننده محصول ما، آمریکا است، تأکید کردیم.»

یکی از خودروسازان در زمینه ایجاد سیگنال مثبت با استفاده از ویژگی‌های محصول بیان داشت: «خودروهای هیبریدی را اولین بار شرکت ما وارد بازار ایران کرد و بسیار بر مسائل محیط زیستی و پاک بودن محصول مانور دادیم. لوگوی محصول ما یک برگ سبز است که یک خودرو وسط آن قرار دارد که آسمان پاک و زمین پاک را متبادر می‌سازد.»

در واقع، این شرکت‌ها از طریق تبلیغات توانستند ذهنیت و سیگنال مثبت نسبت به محصول، دوستدار محیط‌زیست بودن و خدمات پس از فروش فوق‌العاده خود را به مشتریان و در بازار ارسال کنند و با توجه به اهمیت این خدمات و ضعف زیاد آن در ایران، بسیاری از مشتریان، این شرکت‌ها را با این سیگنال می‌شناسند. همچنین تعداد معدودی از شرکت‌ها با استفاده از فعالیت‌های غیر بازاری مانند مسئولیت اجتماعی، اقدام به ارسال سیگنال به مخاطبین خود کردند. از جمله این اقدامات انجام فعالیت‌های خیرخواهانه مانند کمک‌های مالی به بیماران مبتلا به ایدز، حضور در جشنواره‌های خیریه و ارائه محصولات به صورت رایگان به مؤسسات خیریه توسط شرکت‌ها عنوان شد. یکی دیگر از مواردی که در زمینه سیگنال‌های غیر بازاری عنوان شد این بود که:

«شرکت ما برای انجام مسئولیت اجتماعی خود، در ظروف خود از محصولات بازیافتی استفاده می‌کند و این مسئله برای بخش مهمی از بازار هدف ما بسیار مهم و حیاتی تلقی می‌شود.»

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله، به دنبال شناسایی نوآوری‌های استراتژیک برای غلبه بر خلاءهای نهادی در راستای افزایش عملکرد مالی شرکت‌های بین‌المللی فعال در کشورهای در حال توسعه است. در حالی که ادبیات اولیه کارآفرینی و کسب و کار بین‌الملل، شرکت‌ها را کنشگران منفعل نسبت به محیط نهادی در نظر می‌گیرد، پژوهش‌ها اخیراً به نقش شرکت‌ها در کاهش اثرات منفی خلأهای نهادی پرداخته‌اند که این نوعی جریان پژوهشی در حال ظهور است. به طور خاص در بافت نهادی ایران

دانش اندکی در این زمینه وجود دارد. لذا، آگاهی از نوآوری‌های استراتژیک شرکت‌ها جهت مدیریت خلأهای نهادی می‌تواند بینش‌های ارزشمندی به کارآفرینان و سیاستگذاران جهت تسهیل و توسعه رفتارهای کارآفرینی بین‌الملل در اقتصادها و کشورهای در حال توسعه ارائه نماید. در ادبیات موجود به چندین استراتژی مؤثر برای غلبه بر خلأهای نهادی در بازارهای نوظهور اشاره شده است. از جمله می‌توان به استراتژی‌های ارتباطی، ساخت - زیرساخت، پیونددهنده فرهنگی - اجتماعی در مقاله‌ای از مارکوس و رینارد (۲۰۱۵) و استراتژی‌های سیگنال‌دهی، استقراض نهادی، جانشینی و درونی‌سازی در مقاله‌ای از داه و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کرد. با توجه به ادبیات موجود و یافته‌های تحقیق، ۴ استراتژی ارتباطی، سیگنال‌دهی، استقراض نهادی و درونی/جانشینی تدوین گردید که با دسته‌بندی اخیر داه و همکاران (۲۰۱۷) تناسب دارد.

ابعاد متعددی در رابطه با استراتژی ارتباطی شامل شبکه‌سازی نهادی، مدیریت گروه‌های ذی‌نفوذ، ترویج و توسعه زیرساخت از طریق اقدام مشترک وجود دارد. در واقع در نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها ما مشخص شد که شرکت‌های موجود در بازار ایران برای غلبه بر خلأهای قانونی، زیرساختی، سیاسی از ارتباطات مختلف استفاده کردند و هزینه‌های خود را برای انجام کسب و کار در ایران به واسطه این استراتژی‌ها کاهش دادند. در واقع شرکت‌ها با استفاده از شبکه‌سازی نهادی، مدیریت گروه‌های ذی‌نفوذ و ترویج و توسعه زیرساخت از طریق اقدام مشترک، توانستند در بخش مالی به صرفه‌جویی‌های زیادی دست یابند و همچنین خلأهای اطلاعاتی، زیرساخت نرم و سخت، خلأهای قانونی و تأمین مالی را نیز از طریق این استراتژی‌ها برطرف کنند. در واقع به واسطه کسب اطلاعات از طریق این ابزارهای استراتژیک توانستند عملکرد نوآوری خود را بهبود بخشند. از آنجایی که آن‌ها با غلبه بر خلأ اطلاعاتی از طریق گروه‌های ذی‌نفوذ مانند خبرنگاران و شبکه‌های ارتباطی (دولت و نهادهای ذی‌نفوذ) توانستند اطلاعات و اثرگذاری بیشتری داشته و به واسطه کسب اطلاعات بهتر و سریع‌تر از رقبا و همچنین کاهش زیان‌ها و هزینه‌های معاملات ناشی از خلأهای بازار ایران از طریق شبکه‌سازی نهادی و مدیریت گروه‌های ذی‌نفوذ توانستند عملکرد بهتری در زمینه نوآوری و مالی داشته باشند. این یافته‌ها با شواهد تجربی و کلاسیک مبنی بر اینکه مدیریت مؤثر گروه‌های اولیه ذی‌نفوذ دارای اثر مثبت بر عملکرد مالی، یادگیری سازمانی و توسعه دارایی‌های نامشهود است و برعکس، عدم توجه به این گروه‌ها زیان‌های جبران‌ناپذیری به مشروعیت سازمان می‌زند و سودآوری و پتانسیل رشد آن را تهدید می‌کند، سازگار است؛ و همچنین با بررسی هینیسز و

همکاران^۱ (۲۰۱۴) در مورد صنایع معدنی جهان مبنی بر آن که شرکت‌ها با مدیریت دقیق روابط خارجی به عنوان ابزارهایی برای کاهش سرعت فرصت‌طلبانه توسط ذی‌نفعانی که هیچ رابطه مستقیمی با شرکت ندارند اما همکاری‌های لازم برای ایجاد و دستیابی به ارزش را برای شرکت صورت می‌دهند، از زبان شرکت جلوگیری می‌کنند، سازگار است (مارکوس و رینارد، ۲۰۱۵).

استراتژی بعدی سیگنال‌دهی است. در واقع، شرکت‌ها از سیگنال‌دهی از طریق فعالیت‌های بازاری مانند افزایش شهرت و ایجاد سیگنال اهمیت دادن به مشتری با ایجاد محصول منطبق با فرهنگ مشتری و بازار، دادن اطلاعات و سیگنال مناسب به مشتری برای انتخاب محصول با تمرکز بر خدمات پس از فروش کالاهای قاچاق برند شرکت، استفاده از تبلیغات در فضای مجازی با تأکید بر محبوبیت برند از قبل استفاده کردند. در بخشی از مصاحبه‌ها مشخص شد که برخی از شرکت‌ها از سیگنال‌دهی از طریق فعالیت‌های غیربازاری یا مسئولیت اجتماعی استفاده کردند مانند «ما در برخی از جشنواره‌های خیریه شرکت داریم و برخی از محصولات خود را به صورت رایگان به مؤسسات خیریه اهداء می‌کنیم، شرکت ما برای انجام مسئولیت اجتماعی خود، در ظروف خود از محصولات بازیافتی استفاده می‌کند». در واقع این شرکت‌ها به واسطه این فعالیت‌های بازاری و غیربازاری سیگنال‌هایی مبنی بر تعهد و اهمیت دادن به پایداری محیطی، رفاه جامعه و گروه‌های ذی‌نفع مانند مصرف‌کنندگان، حمایت اجتماعی خاصی برای خود ایجاد کردند و مانع از افزایش هزینه‌های سرمایه‌گذاری‌های خود ناشی از خلأهای نهادی شدند. اعتماد و وفاداری ایجادشده توسط روابط پایدار با ذی‌نفعان خارجی نوعی سرمایه اجتماعی ایجاد می‌کند که ریسک‌های شرکت را کاهش می‌دهد و به شرکت‌ها برای بقا در طول سختی‌ها کمک می‌کند. در واقع با سیگنال‌دهی از طریق فعالیت‌های بازاری و غیربازاری (طرح‌های مسئولیت اجتماعی)، شرکت‌ها ریسک و هزینه‌های معاملات خود را در بازار نوظهوری مانند ایران با خلأهای قانونی، زیرساختی و فرهنگی کاهش می‌دهند و علاوه بر آن با ایجاد شهرت و اعتبار برای شرکت میزان وفاداری و حمایت مصرف‌کننده و حتی دیگر گروه‌های ذی‌نفع ذی‌نفع دولت، ان‌جی‌او‌ها، خبرنگاران و غیره را نیز به دست می‌آورند. در واقع به واسطه همین کاهش ریسک و

کاهش هزینه معاملات و ایجاد وفاداری و حمایت، هم بر خلأهای نهادی موجود در بازار غلبه می‌کنند و هم عملکرد خود را در بخش مالی و نوآوری افزایش می‌دهند. علاوه بر این، این یافته با کار محققان قبلی نیز سازگار است. از دیدگاه ایل گول و همکاران، ابتکارات مسئولیت به کاهش هزینه‌های قرارداد از طریق سیگنال‌دهی تعهد شرکت به اقدام در راستای انتظارات ذی‌نفعان کمک می‌کند که ممکن است تعهد متقابل را توسط تأمین‌کنندگان از طریق اعتبار تجاری، بیرون بکشند (ایل گول و همکاران، ۲۰۱۶). سرمایه‌گذاری بر مسئولیت اجتماعی نیز به اعتماد و شهرت بیشتر منجر می‌شود که می‌تواند به افزایش وفادار و جذب مشتریان جدید کمک کند (لئو و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین، ایل گولی و همکاران به ارزش استراتژیک یک استراتژی سیگنال‌دهی از طریق مسئولیت اجتماعی برای افزایش دسترسی به سرمایه و دیگر منابع در مواجهه با انواع مختلفی از خلأهای نهادی اشاره می‌کنند.

استراتژی سوم، استراتژی استقراض نهادی است. این استراتژی به استفاده از نهادهای موجود در کشورهای دیگر برای غلبه بر خلأهای موجود در بازار نوظهوری که در آن کار می‌کنند، اشاره دارد تا این شرکت بتواند هزینه‌های بالای معاملات ناشی از ضعف نهادها را کاهش دهد. برخی از موارد استفاده شرکت‌ها از این استراتژی برای غلبه بر خلأهای موجود در بازار ایران عبارت‌اند از؛ استفاده از شرکت‌های موجود در کشورهای همسایه برای دور زدن تحریم‌ها و استفاده از اتحاد استراتژیک برای غلبه بر مشکلات موجود.

در مورد یافته‌های به‌دست‌آمده از تأثیر این استراتژی بر غلبه بر خلأها و بهبود عملکرد، تقریباً هیچ تحقیق عملی وجود ندارد. فقط یک پژوهش توسط پینکهام و پنگ انجام شده است که در آن یک چارچوب و مدل تئوریک در مورد غلبه بر خلأهای نهادی از طریق داوری ارائه شده است. در واقع در کار تحقیق پینکهام و پنگ به این موضوع اشاره می‌شود که شرکت‌ها می‌توانند با استقراض نهادها از طریق داوری تجاری بین‌المللی قانونی به جای اتکا به نهادهای داخلی بازار - میزبان بر خلأهای نهادی غلبه کنند (پینکهام و پنگ، ۲۰۱۶). با این وجود، کار عملی در این تحقیق انجام نشده و تنها نوعی چارچوب ارائه شده است.

استراتژی چهارم، استراتژی جانشینی/درونی‌سازی است. شرکت‌ها از این استراتژی در ۴ بخش جایگزینی خلأهای نهادی با دانش خاص شرکت، جایگزینی خلأهای نهادی با ظرفیت خاص شرکت، درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق مشارکت جمعی، درونی‌سازی فعالیت‌ها از طریق ظرفیت داخلی شرکت استفاده می‌کنند. شرکت‌ها برای غلبه بر خلأهای اطلاعاتی موجود در بازار ایران از دانش و ظرفیت خاص شرکت خود استفاده کردند و توانستند بر این خلأ غلبه کنند. شرکت‌ها برای بهبود عملکرد خود نیاز به اطلاعات مناسب در حوزه کسب و کار خود دارند اما در بازارهای نوظهور به خصوص بازار ایران خلأ عدم وجود مؤسسات و واسطه‌های اطلاعاتی و تحلیل‌گر احساس می‌شود؛ بنابراین شرکت‌های مورد بررسی در تحقیق ما توانستند با ظرفیت و دانش خاص خود این اطلاعات را به دست آورده و عملکرد خود را بهبود ببخشند؛ این شرکت‌ها توانستند با اقدام و عکس‌العمل مناسب سریع‌تر از رقبای خود بر این خلأ غلبه کنند و به مزیت رقابتی در برابر رقبای خود دست پیدا کردند. این امر به بهبود عملکرد آن‌ها در بخش نوآوری منجر شد؛ هم‌چنین غلبه بر عدم تقارن اطلاعاتی باعث شد پیچیدگی‌ها و مسائل مالی این شرکت‌ها کمتر شود و توانستند عملکرد مالی خود را بهبود ببخشند. علاوه بر این، مشخص شد که شرکت‌ها بر ضعف زیرساخت‌های نرم و سخت با استفاده از اقدامات مشترک با شرکت‌های ایرانی غلبه کردند و توانستند هزینه‌های خود را در این بخش کاهش داده و عملکرد خود را در بخش مالی بهبود بخشند. یافته‌های این تحقیق با کار کیم و سانگ (۲۰۱۶) سازگار است. آن‌ها در تحقیق خود به بررسی پر کردن خلأهای نهادی در اقتصادهای نوظهور با تمرکز بر اثر توسعه بازار سرمایه و گروه‌های کسب و کار بر ترک معاملات ادغام و تملک پرداختند. آن‌ها در تحقیق خود اثر مثبت درونی‌سازی فعالیت‌ها بر کاهش هزینه‌های معاملات در بازارهای با خلأهای نهادی را تأیید کردند. کیم و سانگ نشان دادند که توسعه نهادی بازار سرمایه خارجی اثر قابل توجهی بر احتمال انجام معاملات در بازارهای نوظهور با خلأهای نهادی دارد زیرا این امر عدم تقارن اطلاعات و پیچیدگی‌های مالی را کاهش می‌دهد و عملکرد مالی شرکت‌ها را بهبود می‌بخشد.

یافته‌ها نشان داد که اتخاذ رویکرد فعالانه در مدیریت خلأهای نهادی می‌تواند عملکرد شرکت‌ها را بازارهای نوظهور افزایش دهد؛ بسیاری از شرکت‌ها رویکرد منفعلانه‌ای نسبت به خلأهای نهادی دارند و آن را مانعی برای کسب و کار می‌دانند و

با این رویکرد دست به اقدامات استراتژیک خود برای پر کردن خلأها می‌زنند؛ اما شرکت‌ها می‌توانند رویکرد فعالانه‌تری داشته باشند و استراتژی‌های خود را در مقابل خلأهای نهادی با این تصور انجام ندهند که آن‌ها موانعی برای کسب و کار هستند، بلکه آن را فرصتی برای کسب و کار خود بدانند. به عنوان مثال، شرکت‌های بین‌المللی فعال در ایران می‌توانند برای پر کردن خلأهای زیرساخت فیزیکی یا حتی نرم در ایران دست به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های ایرانی بزنند. با وجود این که این زیرساخت‌ها ممکن است به صورت مستقیم به حوزه کسب و کار این شرکت‌ها مرتبط نباشد اما این خود ممکن است یک حوزه کسب و کار و فرصت جدیدی برای آنها فراهم کند و موجب مزیت رقابتی و جلب حمایت بیشتر دولت و سایر نهادهای مؤثر به نفع این شرکت‌ها شود.

منابع

- پورتیموری فرد تبریزی، فرزین و جمشیدی، لاله. (۱۳۹۳). بررسی عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مرکز رشد علم و فناوری دانشگاه سمنان. *نشریه صنعت و دانشگاه*، ۲۳ (۲۴) و ۷، ۳۷-۵۱.
- طیعی، کمیل. زمانی، زهرا. نوروزی طالخونچه، محسن و شکری، محمود. (۱۳۹۳). اثر نوآوری بر توسعه صادرات خدمات فنی و مهندسی کشورهای منتخب نوظهور: درسی برای اقتصاد ایران. *فصلنامه علوم اقتصادی*، (۲۷) ۸، ۱۱-۲۷.
- مرفوع، محمد و شاکری، رباب. (۱۳۹۵). استراتژی‌های کسب و کار و رابطه آن با عملکرد مالی شرکت‌ها. *پژوهش‌های تجربی حسابداری*، (۲۹) ۶، ۱۵۷-۱۸۳.
- منگلی، نسرین. رضائی، روح‌الله و صفا، لیلیا. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر عملکرد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. *نشریه کارآفرینی در کشاورزی*، (۴) ۳.
- نمازی، محمد و مقیمی، فاطمه. (۱۳۹۷). تأثیر نوآوری و نقش تعدیلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در صنایع مختلف. *فصلنامه بررسی‌های حسابداری و حسابرسی*، (۲) ۲۵، ۲۸۹-۳۱۰.
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*. 48, 293-307.
- El-Ghoul, S., Guedhami, O., & Kim, Y. (2016). Country-level institutions, firm value, and the role of corporate social responsibility initiatives. *Journal of International Business Studies*. 48(3), 360-385.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, Causation, and Bricolage: a Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1019 (5), 36- 1051.

- Graham, B. A., Johnston, N. P., & Kingsley, A. F. (2016). *A Unified Model of Political Risk Strategy Beyond Markets*, Emerald Group Publishing Limited. 119-160.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston: Harvard Business Press.
- Kim, H. & Song, J. (2016). Filling institutional voids in emerging economies: The impact of capital market development and business groups on M&A deal abandonment. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 308-323 .
- Kingsley, A. F. & Graham, B. A. T. (2017). The effects of information voids on capital flows in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 324-343.
- Marquisa, Ch., & Raynard, M. (2015). Institutional Strategies in Emerging Markets. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291-335.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Pinkham, B. C., & Peng, M. W. (2016). Overcoming institutional voids via arbitration. *Journal of International Business Studies*, 48, 344-359.
- Roberts, K. (2003). What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery? *Strategy & Leadership*, 31(4), 31-39.
- Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization science*, 14(2), 107-122.
- Rottig, D. (2016). Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations, *International Journal of Emerging Markets*, 11 (1), 2-17.
- Su, W., Peng, M. W., Tan, W., & Cheung, Y.L. (2016). The signaling effect of corporate social responsibility in emerging economies. *Journal of business Ethics*, 134(3), 479-491.
- Ushakova, Y. (2015). *The effects of the institutional context on a foreign company's entry strategy when entering an emerging market - A case study: Väderstad-Verken AB*, Master Thesis in Business Administration Business and Economics Programme Advanced level.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.