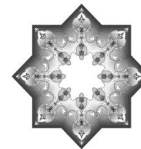


الگوی برای اجرای راهبرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی (مطالعه ای در صنعت خودرو ایران)



نادر مظلومی^۱

حسین رحمان سرشت^۲

مهدی حقیقی کفاش^۳

سحر احمدی پرتوی^۴

صفحات ۳۵ تا ۵۷

دریافت: ۹۸/۰۲/۱۴

پذیرش: ۹۸/۰۴/۲۷

چکیده

سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی یکی از انواع شراکت راهبردی است که طی دهه‌های اخیر، رشد چشمگیری در میان کسب و کارهای بین المللی داشته‌است. هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگوی اجرا برای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با بکارگیری روش کیفی نظریه داده بنیاد-رویکرد نظام مند اشتراوس و کوربین است. طی این پژوهش با ۱۴ تن از متخصصان و خبرگان مدیریت راهبردی و سرمایه گذاری مشترک بین المللی در صنعت خودرو کشور، بر اساس نمونه‌گیری نظری مصاحبه عمیق باز و نیمه ساخت یافته صورت گرفت. در نتیجه تحلیل خط به خط و کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه‌ها، ۶۶۸ گزاره مفهومی اولیه در قالب ۶۰ مقوله فرعی و ۳۳ مقوله اصلی، مفهوم سازی و طبقه بندی شدند و سپس روابط آنها در شش بعد اصلی ترسیم گردید. طبق الگوی مفهومی حاصل از کدگذاری انتخابی، محتوای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بر پدیده محوری که عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (شامل تشکیل شرکت مشترک، امور حاکمیتی شرکت، مدیریت عملیات و ارزشیابی و بازخورد) است اثر می‌گذارد و همراه با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، به اتخاذ کنش‌های تطابق/ سازگاری، تغییر یا خروج منجر می‌شود که پیامدهای تداوم، تعلیق یا توقف اجرای راهبرد را به همراه دارد.

واژگان کلیدی: اجرای راهبرد، شراکت راهبردی، سرمایه گذاری مشترک بین المللی، شرکت مشترک،

نظریه داده بنیاد

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ nadermazloomi@gmail.com

۲. استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی؛ hrahmanseresht2007@gmail.com

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی؛ haghghi111@yahoo.com

۴. دانشجوی دکتری سیاست گذاری بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی؛ Ahmadi.partovi@gmail.com

مقدمه

سرمایه‌گذاری مشترک به نوعی همکاری تجاری اطلاق می‌شود که طی آن طرفین مدیریت فعالیتی خاص را به‌طور مشترک به عهده می‌گیرند و در سود و زیان حاصل شریک می‌شوند؛ به بیان دیگر مدلی است که روابط چند شریک را در راستای تسهیم هزینه‌ها و منافع، منابع و تخصیص ریسک‌های پروژه موضوع سرمایه‌گذاری، تنظیم می‌کند (حاتمی و کریمیان، ۱۳۹۳، ۳۹۳). در این نوع همکاری مالکیت خروجی شراکت و منابع به اشتراک گذاشته شده و بهره‌برداری از آن با شرکت سوم^۱ خواهد بود (رحمان سرشت و ابراهیمی، ۱۳۹۳، ۵۶). به سبب شکل‌گیری یک موجودیت مستقل از شرکت‌های مادر، مشکلات زیادی در مدیریت سرمایه‌گذاری مشترک رخ می‌دهد و این شکل سازمانی منابع تعارض فراوانی با خود به همراه دارد. زمانیکه این سرمایه‌گذاری مشترک‌ها از مرزها فراتر می‌روند، تفاوت‌های فرهنگی، سیاسی و فلسفی مدیریت هم ظاهر می‌شوند و چالش‌های بیشتری ایجاد می‌کنند. در نتیجه دنیای کسب و کار شاهد عدم ثبات و نرخ بالای شکست (حدود ۳۰-۷۰٪) این نوع همکاری‌ها بوده است (نگوین و لاریمو، ۲۰۰۹). طی دو دهه اخیر در سراسر جهان تعداد سرمایه‌گذاری‌های مشترک به شدت افزایش یافته و به تبع آن، تحقیقات محققان در باب موضوع سرمایه‌گذاری مشترک رشد یافته‌است (Yan & Luo, 2016, 2). به سبب چندوجهی بودن این پدیده، در بسیاری از حوزه‌های علمی از جمله کسب و کار و مدیریت، اقتصاد، حقوق، جامعه‌شناسی و روابط بین‌المللی مورد مطالعه و توجه قرار گرفته و تحقیقات مختلفی از منظرهای متفاوت، نقش آن را در ورود به بازارهای جدید، جذب سرمایه‌گذاری خارجی، قراردادهای همکاری و شراکت راهبردی مورد بررسی قرار داده‌اند.

دغدغه اصلی این تحقیق مطالعه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، از نگاه راهبردی با تاکید بر جنبه‌های کاربردی و اجرایی است؛ زیرا در خصوص پیاده‌سازی و اجرای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی مطالعه جامعی به چشم نمی‌خورد. از یک سو موضوع اجرای راهبرد به ویژه عملیاتی کردن شراکت‌های راهبردی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته و از سوی دیگر الگوهای موجود، اجرای راهبرد هیچ یک از عوامل زمینه‌ای، متغیرها و الزامات ویژه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را در نظر نگرفته‌اند و قادر نیستند پاسخگوی نیازهای

^۱ منظور شرکت مستقل شکل گرفته در نتیجه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی است

^۲ Nguyen and Larimo

مدیران و مجریان در حوزه پیاده‌سازی سرمایه‌گذاری مشترک باشند.

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱. ادبیات تجربی

اجرای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی با عوامل چندگانه‌ای درگیر است و تحقیقات گوناگون با تأکید بر جنبه‌ها و وجوه مختلف به آن ورود کرده‌اند (Gomes, Barnes & Mahmood, 2014). در ادامه به بیان اجمالی آنها پرداخته شده‌است:

شراکت‌های راهبردی: از دیدگاه هانگر و ویلن^۱ (۲۰۰۰، ۱۰۸)، راهبردهای مشارکتی آن دسته از راهبردهایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری و نه مبارزه با شرکت‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. شراکت راهبردی بین‌المللی مانند سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی عبارتست از توافق نسبتاً پایدار همکاری بین سازمانی به منظور دستیابی مشترک به اهداف فردی متناسب با ماموریت هر یک از شرکا؛ این توافق دربردارنده ارتباطات برون مرزی و جریاناتی است که از منابع و یا ساختارهای مدیریتی سازمان‌های مستقلی که هر کدام در کشوری متفاوت قرار گرفته‌اند و یا به صورت مشترک در کشور سومی فعالیت می‌نمایند، استفاده می‌کنند (Mehta, Polsa, Manzur, Fan & Dubinsky, 2006).

سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی: اصطلاح سرمایه‌گذاری مشترک یک اصطلاح دقیق حقوقی نیست و تقریباً در هیچ یک از نظام‌های حقوقی اصطلاح سرمایه‌گذاری مشترک تعریف نشده است (آقایی فرد، ۱۳۸۹). به طور کلی سرمایه‌گذاری مشترک، قراردادی است که به موجب آن دو یا چند شخص حقیقی یا حقوقی، ارقام نقد و غیرنقد سرمایه‌ای را تحت کنترل و مدیریت مشترک، مطابق توافقی‌های فی‌مابین در پروژه‌ای معین یا سرمایه‌گذاری‌های متوالی به کار می‌گیرند و در سود و زیان ناشی از مشارکت، به نسبت سهام خود شریک می‌شوند (Sayer, 1999). در ایران به منظور اینکه سرمایه‌گذار خارجی بتواند سرمایه خود را تحت حمایت قانون تشویق و حمایت سرمایه‌گذاری خارجی به کشور وارد کرده و در یک سرمایه‌گذاری مشترک مورد استفاده قرار دهد، باید این سرمایه را به یک بنگاه اقتصادی

¹ Hunger and Wheelen

سرمایه‌پذیر^۱ در ایران وارد کند.

اجرای راهبرد: همانند واژه راهبرد تعریف جامعی از واژه اجرا که مورد قبول همگان باشد وجود ندارد. در این تحقیق واژه اجرا در مفهوم گسترده آن که در بردارنده مفاهیم پیاده‌سازی، جاری‌سازی یا عملیاتی کردن که در برخی تحقیقات از یکدیگر متمایز شده‌اند، بکار رفته است؛ اجرای راهبرد به‌عنوان جزئی از فرآیند مدیریت راهبردی شناخته شده که طی آن به برگردان راهبرد تدوین شده در قالب یک سری اعمال که دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را طبق برنامه تضمین می‌کنند (Jooste & Fourie, 2009)، تاکید شده‌است. در مسیر اجرای راهبرد موانع و مشکلات متعددی وجود دارند و در پیاده‌سازی راهبرد مشترک دو شریک قطعاً چالش‌های اساسی‌تری در راه هستند و مدیران نیازمند به نقشه راه برای هدایت فعالیت‌های اجرایی خود هستند. بدون مدل تلاش‌های اجرایی نمی‌توانند به سادگی و به صورتی منطقی پیش بروند (Hrebiniak, 2013, 13). بدیهی است که الگوهای اجرای راهبرد، در انتخاب عوامل موثر در اجرا، نامگذاری، تاکید بر برخی از عوامل و بررسی نقش آنها در اجرا با هم تفاوت دارند (Kazmi, 2008). در جداول زیر به بیان عوامل مختلف مدل‌های مفهومی اجرای راهبرد و مقایسه متغیرهای آنها پرداخته شده است:

جزائری نوش‌آبادی (۱۳۸۹)، در مطالعه خود با موضوع "شناسایی عناصر اثرگذار آمیخته بازاریابی خدمات بر انتخاب یک بانک خصوصی (مطالعه موردی: شهر تهران)"، ابعاد اثرگذار آمیخته بازاریابی خدمات بر انتخاب یک بانک خصوصی از سوی مشتری در شهر تهران با طرح ۱۲ فرضیه در خصوص تنوع خدمات بانکی، امکان دسترسی سریع، نمای ظاهری بانک، اعتبار بانک، سرعت عمل، فناوری جدید روز، برخورد کارکنان، سود پرداختی به سپرده‌ها، هزینه کارمزد تسهیلات، کیفیت پیام‌های تبلیغاتی، تعداد شعبه‌ها، گستردگی ساعات کار روزانه و تعداد روزهای کاری شعبه در هفته بر انتخاب بانک مورد نظر را توسط مشتریان مورد بررسی و شناسایی قرار داد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از یک نمونه آماری ۴۷۰ نفری مشتریان بانک‌های خصوصی در شهر تهران، که به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده و تصادفی انتخاب شدند، استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان داده است که کلیه عوامل فوق بر انتخاب یک بانک خصوصی از سوی مشتریان تاثیر معنی‌داری داشته‌اند. نحوه برخورد

^۱ بنگاه اقتصادی سرمایه‌پذیر عبارتست از شرکت ایرانی جدید یا موجود که سرمایه خارجی به یکی از روش‌های مندرج در قانون در آن به کار رفته باشد؛ منظور از شرکت در اینجا شرکت تجاری است نه یک مشارکت مدنی.

کارکنان و امکان دسترسی سریع مشتریان به بانک و سرعت عمل، به ترتیب از مهم ترین عوامل موثر بر انتخاب یک بانک خصوصی در شهر تهران هستند. پاراسورامان و همکاران (۲۰۱۴) مدلی به نام مدل سروکوال بر اساس سیاست های بازاریابی در ابعاد پنج گانه کیفیت خدماتی ارائه کردند. آنان در بررسی های خود، ابعاد پنج گانه عوامل محسوس، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، اطمینان خاطر و همدلی را به عنوان پایه ای برای ساختن ابزاری جهت سنجش کیفیت خدمات در سیستم های خدماتی از قبیل بانک که در واقع ارزیابی دو عنصر از هشت عنصر بازاریابی خدماتی یعنی کارکنان و کیفیت خدمات بر شاخص های اثر بخشی جذب و رضایت مشتری می باشد را به کار بردند.

جدول ۱: عوامل موثر در اجرای راهبرد در مدل های مفهومی اجرای راهبرد
(Siddique & Shadbolt, 2016)

عوامل موثر در اجرای راهبرد	نام محقق (سال)
راهبرد، ساختار، سیستم ها، سبک ها، کارکنان، مهارت ها، اهداف فرعی	واترمن و همکاران (۱۹۸۰)
چشم انداز، اهداف کمی، راهبرد، منابع، اقدامات و برنامه ها	هوشین کانری (۱۹۹۸)
راهبرد شرکت، ساختار و یکپارچگی شرکت، راهبرد کسب و کار و اهداف کوتاه مدت، ساختار و یکپارچگی کسب و کار، مشوق ها و کنترل (متغیرهای زمینه ای: مدیریت تغییر، رهبری، فرهنگ و قدرت و نفوذ)	ربینیاک (۲۰۰۶)
راهبرد، الزامات (اهداف کلیدی، معیارهای اندازه گیری کوتاه مدت)، سازمان (ساختار، فرآیند هماهنگی و ارتباط، مسئولیت پذیری و پاسخگویی)، مشوق ها، مدیریت پروژه (انجام کار، توجه به جزئیات و عملگرا بودن)، کنترل ها و بازخورد (یادگیری، سازگارشدن/تغییر کردن)	ربینیاک (۲۰۱۳)
محتوای راهبرد، شرایط محیط، شرایط داخلی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی) فرآیند راهبردی (برنامه ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، کارکنان، نظارت و کنترل و شرکای خارجی) و خروجی	اکوموس (۲۰۰۳)
متغیرهای زمینه (اولیه: سیستم اطلاعاتی، برنامه ریزی و کنترل، پروژه، تخصیص منابع و آموزش و ثانویه: پاداش و انگیزش) و متغیرهای فرآیندی (اولیه: عدم قطعیت محیط، ساختار، فرهنگ سازمانی و ثانویه: اندازه و محل جغرافیایی، چرخه زندگی، دیدگاه مدیریت، راهبرد شرکت و راهبرد کسب و کار)	السن و اشملز (۱۹۹۴)
راهبرد، تحلیل داخلی (ساختار، کارکنان، فرهنگ و سیستم ها) و تحلیل خارجی و عملکرد	آکر (۱۹۹۸)
راهبرد و اهداف، ساختار، سیستم و فرآیندها، منابع، کارکنان، ارزش های مشترک و سبک رهبری	هیگینز (۲۰۰۵)
راهبرد، ساختار، مدیریت فرآیندها (طرح ریزی، برنامه ریزی، بودجه بندی و سیستم پاداش)، منابع انسانی، فرهنگ	استونیش (۱۹۸۲)
برنامه راهبردی، مدیریت پروژه، قوانین و مقررات، تخصیص منابع، رهبری، جوانب رفتاری،	کزمای (۲۰۰۸)

نام محقق (سال)	عوامل موثر در اجرای راهبرد
اسکاپوینگتن و دفت (۱۹۹۱)	مباحث ساختاری، اجرای کارکردی، اجرای عملیاتی و ارزیابی و کنترل راهبرد، چارچوب سازمانی (ساختار: تخصص و رسمی سازی و سیستم ها: بازاریابی، عملیات و آموزش)، فرآیندهای میان فردی (تعاملات: ارتباطات رسمی و غیر رسمی و ضمانت اجرایی: پاداش پولی، قدردانی و جایگزینی کارکنان)
سادرلند (۲۰۱۰)	سازماندهی (ساختار، فرآیندها، سیستم های مدیریت اطلاعات، منابع و قابلیت ها و فرهنگ)، رهبری (چشم انداز و مقاصد راهبردی، ارتباطات، آگاهی از ضرورت تغییر و پیوند آن با راهبرد، انگیزه و تشویق، ایجاد ایمان به چشم انداز)، مشوقها و کنترلها (اهداف کوتاه مدت، اندازه گیری عملکرد و کنترل و مشوقها)
یانگ و همکاران (۲۰۰۹)	راهبرد، مجریان راهبرد (مدیران و کارکنان)، ساختار، ارتباطات، تعهد، اجماع، روابط داخل سازمانی و سطوح مختلف سازمانی، تکنیک های پیاده سازی و سیستم‌های اداری

جدول ۲: مقایسه عوامل موثر بر اجرای راهبرد در مدل‌های مختلف اجرا و پیاده‌سازی راهبرد (Siddique & Shadbolt, 2016)

نام محقق	راهبرد	چشم انداز	اهداف	برنامه ریزی	ساختار	ارتباطات	سیستم	ارزیابی	سیتم اطلاعاتی	فرایند	مشوق	کنترل	همه‌نگی	فرهنگ	یادگیری	تغییر	منابع	سبک رهبری	آموزش	مدیریت پروژه	کارکنان	بازخورد	اقدامات	محیط	
واترمن و همکاران (۱۹۸۰)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هوشین کانری (۱۹۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ربنیاک (۲۰۰۶)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ربنیاک (۲۰۱۳)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اکوموس (۲۰۰۳)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
السن و اشملزر (۱۹۹۴)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اکر (۱۹۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
هیگینز (۲۰۰۵)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
استونیش (۱۹۸۲)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کرمای (۲۰۰۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
سادرلند (۲۰۱۰)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اسکاپوینگتن و دفت (۱۹۹۱)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
یانگ و همکاران (۲۰۰۹)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

موضوع شناسایی عوامل موثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته‌است (Nippa, Beechler and Klossek, 2007؛ Adnan, Kassim and Chong, 2012؛ Rohm, 2017؛ تاجیک باغخواص، ۱۳۹۳؛ حمیدی زاده، احمدآبادی و سنگبر، ۱۳۹۳؛ وارث، حسنقلی پور و حبیبی، ۱۳۹۰). در حوزه

اجرای موفق راهبرد علاوه بر مدل‌های یادشده، برخی از محققان با توجه به شرایط کشور ایران تلاش نمودند در قالب مدل، عوامل موثر در اجرای راهبرد را ترسیم نمایند (حسینی، خدادادحسینی، کردنائیج و احمدی، ۱۳۹۴؛ هاشمی، ۱۳۹۲؛ مظلومی و متولی، ۱۳۹۱). پرسشی که اینجا مطرح می‌شود این است که آیا مدل‌های اجرای راهبرد موجود، پاسخگوی نیاز مدیران معجری سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی هستند. در پاسخ باید بیان نمود که این مدل‌ها در بستر یک شرکت که دنبال اجرای راهبرد انتخابی خود است، طراحی شده و در آن به متغیرها و مسائل شراکت‌های راهبردی به ویژه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی توجهی نشده است. علی‌رغم وجود متغیرهای مشترک مانند راهبرد، مدیریت پروژه (مانند مدل رینیاک، ۲۰۱۳) و تغییر (مانند مدل سادرلند، ۲۰۱۰)؛ مسائل اساسی مطرح در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی چون تاسیس شرکت مشترک، قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک، امور حاکمیتی شرکت، مدیریت رفتارهای فرصت‌طلبانه و مدیریت تعارض در این مدل‌ها مورد توجه قرار نگرفته‌اند و به همین سبب نمی‌توانند به درستی پاسخگوی نیاز مدیران اجرایی در این حوزه باشند؛ بنابراین به ارایه الگو در این حوزه احساس نیاز می‌شود.

۱-۲. ادبیات نظری

محققانی که به موضوع شراکت راهبردی، به ویژه سرمایه‌گذاری مشترک پرداخته‌اند، دیدگاه‌های نظری مختلفی را برای توصیف محرک‌های شکل‌گیری آن بکار گرفته‌اند. در ادامه به شرح مختصری از برجسته‌ترین دیدگاه‌ها شامل هزینه معامله^۱، وابستگی متقابل بین سازمانی^۲، رفتار راهبردی^۳، دیدگاه منبع محور^۴ و دیدگاه دانش محور^۵ پرداخته می‌شود. نظریه هزینه معامله: در نظریه هزینه معامله که توسط ویلیامسون^۶ (۱۹۹۱) ارایه شده است، حداقل‌سازی هزینه‌های معاملات^۷ شاخص اصلی تصمیم‌گیری مدیران درباره ساختار اداره فعالیت‌ها بشمار می‌آید. بنابراین زمانی که هزینه انجام یک فعالیت در درون بنگاه بسیار بالا

¹ Transaction costs

² Interorganizational interdependence

³ Strategic behavior

⁴ Resource Based View (RBV)

⁵ Knowledge Based View

⁶ Williamson

^۷ هزینه معامله عبارتست از هزینه مذاکره، کتابت، کنترل، نظاره و اجرا که برای رخ دادن یک مبادله میان دو طرف تحمیل می‌شود

باشد، تامین آن از طریق معامله با بازار هزینه کمتری برای بنگاه به همراه دارد. در مقابل زمانیکه هزینه معامله بسیار بالا باشد، درونی‌سازی از طریق تملیک یا ادغام عمودی با تامین کنندگان صورت می‌گیرد. اما حالت سومی نیز وجود دارد و آن اینکه هزینه معامله در یک صنعت به میزان متوسطی بالا باشند؛ نه آنقدر بالا که ادغام یا تملیک را توجیه کند و نه آنقدر پایین که معامله کامل با بازار را بهترین انتخاب برای کاهش هزینه قرار دهد. در این حالت شراکت راهبردی به عنوان راهی برای کم کردن هزینه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

وابستگی متقابل بین سازمانی: از دیدگاه روابط میان سازمانی، بنگاه‌های کسب و کار مدرن در یک شبکه بین سازمانی جا گرفته‌اند. افزایش وابستگی‌های متقابل بین سازمانی پارادوکسی را شرح می‌دهد: از یک سو، شرکت‌ها برای استقلال و عدم وابستگی به دیگران می‌کوشند (Guetzkow, 1966). از سوی دیگر، افزایش نوسانات محیط کسب و کار گسترده و امکان کنش‌های راهبردی انفرادی را به شدت محدود کرده است (Astley and Fombrun, 1983). در نتیجه، تلاش‌های مشارکتی فراتر از مرزهای سازمان ضروری به نظر می‌رسد. سرمایه‌گذاری مشترک به عنوان یک واکنش مناسب در برابر این شرایط دوسویه، شکل مطلوبی است.

رفتار راهبردی: این دیدگاه بیان می‌کند که شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک به علل راهبردی از جمله شکل‌دهی سرمایه‌گذاری مشترک برای توسعه جایگاه رقابتی در بازار است (Kogut, 1988). از این منظر، هدف نهایی برای شرکت‌ها پیشینه‌سازی سودها از طریق تقویت جایگاه رقابتی شرکت در برابر سایر رقبا است. بنابراین زمانیکه چنین راهبرد مشارکتی آنها را در کسب مزایای رقابتی و به تبع آن افزایش ارزش دارایی‌های شرکت قادر سازد، وارد سرمایه‌گذاری مشترک شوند.

دیدگاه مبتنی بر منابع: دس و تنگ^۱ (۲۰۰۰) در مقاله‌ای تحت عنوان نظریه مبتنی بر منابع در خصوص شراکت‌های راهبردی تلاش می‌کنند تا به طریقی نظام مند به کاربرد این نظریه در حوزه شراکت راهبردی پردازند. در این دیدگاه یک بنگاه معادل مجموعه منابعی است که در اختیار دارد و ناهمگونی پایدار منابع در سازمان‌ها می‌تواند مانع ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها گردد. بنابراین دلیل شکل‌گیری شراکت راهبردی، قابلیت خلق ارزشی است که در نتیجه تجمیع منابع سازمانی حاصل می‌شود.

¹ Das and Teng

دیدگاه مبتنی بر دانش: منابع در اختیار سازمان برای داشتن قابلیت خلق مزیت رقابتی باید ارزشمند و کمیاب بوده، قابل تقلید نباشد و جایگزین‌های کمی داشته باشند. در میان منابعی که سازمان داراست، منابع مبتنی بر دانش بیش از دیگر منابع (منابع مبتنی بر دارایی) ویژگی‌های یاد شده را دارا هستند. از این رو طبق دیدگاه مبتنی بر دانش، منبع دانشی بیشترین قابلیت را برای خلق مزیت رقابتی پایدار برای شرکت‌ها دارا هستند. با اینکه دیدگاه دانش محور خارج از فضای نظریه منبع محور به شرکت‌ها حول طبیعت و وجود آنها نگاه می‌کند (Grant, 1996)، توضیحات دلایل شکل‌گیری در دیدگاه دانش محور، ریشه در دیدگاه‌های نظریه منبع محور در مورد علل شکل‌گیری شراکت‌ها دارد. مطالعات زیادی در حوزه شراکت راهبردی به موضوع اشتراک‌گذاری دانش (شامل تکنولوژی، فن کار و توانمندی‌های سازمانی) به عنوان هدف اصلی پرداخته‌اند (Inkpen and Crossan, 1995).

کدام یک از این دیدگاه‌ها با تحقیق حاضر تناسب بیشتری دارد؟ ایران کشوری در حال توسعه است که ناگزیر از حرکت به سوی توسعه جهانی است. صنعت خودروسازی از اجزای مهم و لاینفک تجارت و صنعت جهانی است. از یک سو صنعت خودرو ایران در میان کل صنایع کارخانه‌ای، در تراز نخست جهان قرار دارد (خدادادحسینی، کردنائیج و احمدی، ۱۳۹۳) که این امر گویای اهمیت بالای این صنعت برای کشور است. از سوی دیگر اغلب خودروسازان بزرگ دنیا با بهره‌مندی از روش سرمایه‌گذاری مشترک سعی دارند به واسطه اجرای پروژه‌های مشترک، از یکدیگر ندانسته‌ها را بیاموزند و با عرضه محصولات به روزتر و جدیدتر، بازار خود را توسعه دهند. بنابراین شرایط حاکم بر صنعت خودرو همخوانی بیشتری با دیدگاه مبتنی بر دانش دارد و مبنای نظری محقق قرار گرفته است.

۲. روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف توسعه‌ای است؛ بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات اکتشافی محسوب می‌شود و بر اساس رویکرد پژوهش، تحقیقی کیفی است و روش نظریه داده بنیاد در آن بکار رفته است. علت انتخاب این روش از میان روش‌های موجود در تحلیل داده‌های کیفی، نبود نظریه‌ای جامع در حوزه اجرای شراکت‌های راهبردی به ویژه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی از یک سو و از سوی دیگر عدم امکان استفاده از الگوهای اجرای راهبرد کنونی برای سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی است. پرسش بعدی مربوط به انتخاب رهیافت مناسب در نظریه داده بنیاد است چراکه در مورد نظریه‌سازی، استفاده از

مفاهیم موجود موضوعی است که محل اختلاف میان مخاطبان این روش است؛ از آنجا که رهیافت نظام مند اشتراوس و کورین^۱ (۱۹۹۸) امکان استفاده از مقوله‌های از پیش تعیین شده مطالعات قبلی که در این تحقیق در هر یک از حوزه‌های مجزای اجرای راهبرد، شراکت راهبردی و سرمایه‌گذاری مشترک بین المللی وجود دارند را میسر ساخته و در نهایت پس از طی روال‌های مشخص، به یک الگوی کدگذاری بصری ختم می‌شود (دانایی فرد و کاظمی، ۱۳۹۱، ۸۹) برای موضوع تحقیق حاضر مناسب شناخته شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه باز و نیمه ساخت‌یافته از جامعه هدف، بر اساس نمونه‌گیری نظری به ۱۴ نفر مراجعه شد. سپس برای استخراج مفاهیم از میان انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه گردآوری شدند، عمل کدگذاری و سناریونویسی انجام گرفت.

روایی در پژوهش کیفی به این پرسش مربوط می‌شود که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون با یکدیگر مربوط است و آنچه را محقق به دنبال سنجش آن است به درستی می‌سنجد؟ (هومن، ۱۳۸۵، ۵۶) روایی و پایایی در این تحقیق در قالب موارد زیر بررسی شده است:

- درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر: جمع‌آوری داده‌ها شامل برقراری ارتباط با نمونه‌های مورد مطالعه، مکاتبات، دریافت اطلاعات اولیه، برنامه ریزی انجام مصاحبه و حضور در مصاحبه ۶ ماه زمان گرفت.

- بررسی فردی به وسیله اعضا: در این پژوهش جهت انجام ممیزی پژوهش با ارایه خلاصه یادداشت‌های مصاحبه به اعضا و همچنین ارسال الگوی نهایی استخراج شده و اخذ نظر اعضا اقدام گردید.

- کسب اطلاعات همگان: در این تحقیق جهت بازنگری ناظرین، الگوی نهایی و نظریه استخراجی مورد پرسش از شش تن از اساتید دانشگاه و دانشجویان دوره دکتری مدیریت راهبردی قرار گرفت.

- توصیف دقیق و عمیق: طی مراحل انجام تحقیق، بر آزمون و مستندسازی دقیق فرآیندها، استفاده از مدارک و مستندات کافی، ضبط دقیق گفته‌ها و یادداشت برداری مفصل

¹ Strauss and Corbin

² Prolong engagement

³ Peer review

⁴ Rich & thick description

و دقیق مصاحبه‌ها تلاش شد.

۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به نوع تحقیق، ساختار اصلی تحلیل داده‌ها بر نظریه داده بنیاد استوار است. پس از تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها و شناسایی مفاهیم در مرحله کدگذاری باز، شناسایی مقوله‌ها طی فرآیند کدگذاری محوری صورت گرفت. کدگذاری محوری عبارتست از سلسله رویه‌هایی که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. در مرحله کدگذاری باز ۶۶۸ گزاره مفهومی اولیه شناسایی گردید و در مرحله کدگذاری محوری ۶۰ مقوله فرعی و ۲۳ مقوله اصلی حاصل گردید.

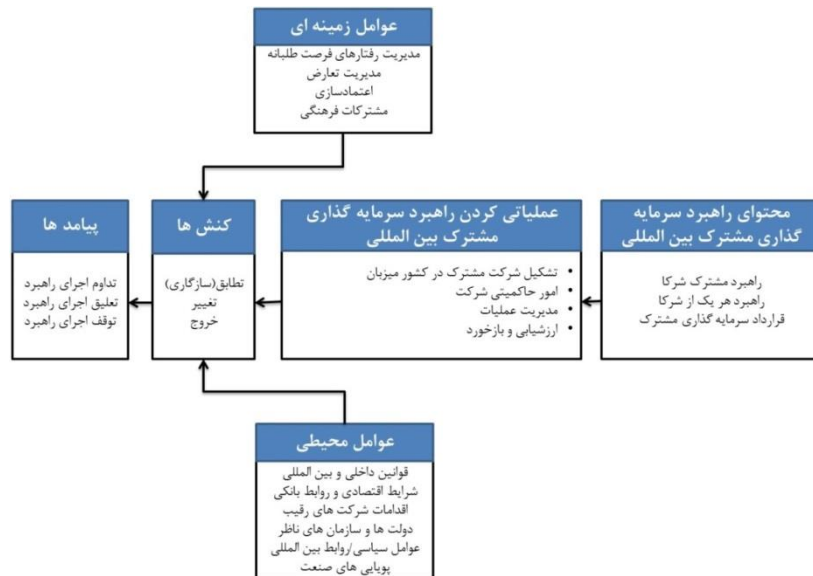
جدول ۳: مفهوم‌ها و مقول‌های حاصل از کدگذاری باز و محوری

مقوله فرعی	مقوله اصلی	ابعاد
تعریف ماموریت شرکت مشترک	راهبرد مشترک شرکا	شرایط علی
تعیین منافع مشترک		
برنامه توسعه همکاری		
راهبرد شراکت	راهبرد هر یک از شرکا	
راهبرد محصول		
راهبرد بازاریابی و فروش		
طرح توجیهی فنی و اقتصادی	قرارداد سرمایه گذاری مشترک	
تعریف پروژه		
طرح تجاری		
نیاز سنجی		
مذاکرات طولانی		
قراردادهای اولیه	تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان	
تاسیس شرکت مشترک		
انتقال سرمایه		
انتقال تکنولوژی		
انتقال دانش		
انتقال/جذب نیرو		
چیدمان هیات مدیره	امور حاکمیتی شرکت	
کمیته های تصمیم گیری		
نگرش متفاوت مدیران شرکا		
تعدد ذی نفعان خارجی		

مقوله فرعی	مقوله اصلی	ابعاد
فرآیند هماهنگی و ارتباط	مدیریت عملیات	
مدیریت پروژه		
مدیریت زنجیره تامین		
مدیریت منابع انسانی		
مدیریت مالی	ارزشیابی و بازخورد	
کنترل عملکرد		
گزارش به شرکا	شرایط اقتصادی و روابط بانکی	
روابط بانکی بین المللی		
شرایط اقتصادی	شرایط سیاسی و بین المللی	
روابط بین المللی		
شرایط سیاسی		
تحریم های بین المللی	شرکت های رقیب	
شرکت های رقیب		
ارتباط با سازمان ها و اخذ مجوز	دولت ها و نهادهای ناظر	عوامل مداخله گر
دخالت دولت		
نظارت و حمایت دولت		
قوانین حمایتی سرمایه‌گذاری خارجی	قوانین داخلی و بین‌المللی	
قوانین حمایتی داخلی‌سازی		
مسائل زیست محیطی		
عدم اجرای درست قوانین		
قوانین کشور خارجی		
قوانین محدودکننده داخلی و بین‌المللی	پویایی های صنعت	
ویژگی های صنعت		
جهت گیری کلان صنعت	مدیریت رفتارهای فرصت طلبانه	
مدیریت منافع متفاوت		
عدم امکان خروج یک طرفه	مدیریت تعارض	عوامل زمینه‌ای
ساز و کار حل و فصل اختلافات		
عدم رقابت شرکت مشترک با شرکا		
جلسات رایزنی	مشترکات فرهنگی	
فرهنگ کشورها		
فرهنگ سازمانی	اعتمادسازی	
تعهد میان شرکا		
اعتماد دو جانبه	سازگاری	کنش‌ها (راهبردها)
اصلاحات تطبیقی		

مقوله فرعی	مقوله اصلی	ابعاد
اصلاحات اساسی	تغییر	
منفک شدن شرکا	خروج	
تداوم فعالیت شرکت مشترک	تداوم اجرای راهبرد	پیامدها
تعليق فعالیت شرکت مشترک	تعليق اجرای راهبرد	
توقف فعالیت شرکت مشترک	توقف اجرای راهبرد	

در طی مرحله کدگذاری انتخابی، با در نظر گرفتن مقوله‌های حاصل از کدگذاری محوری و لحاظ نمودن ویژگی‌های الگوی مناسب در اجرای راهبرد و روابط میان متغیرها، الگوی مفهومی پژوهش تهیه گردید.



نمودار ۱: الگوی اجرای سرمایه گذاری مشترک بین المللی (الگوی مفهومی تحقیق)

در این بخش با توجه به آنچه در بخش‌های قبل مطرح شد، مدل پژوهش و ارتباط آن با

تحقیقات پیشین بررسی می‌شود.

محتوای راهبرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی (شرایط علی)

شرایط علی شامل عواملی است که به‌طور مستقیم به پدیده اصلی و محوری پژوهش

(عملیاتی کردن راهبرد سرمایه گذاری مشترک بین المللی) مربوط می‌شود. مقوله محتوای

راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی که به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است خود شامل راهبرد شرکا و محتوای قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی است. مقوله‌های فرعی ذیل مقوله محتوای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی شامل تعریف مأموریت شرکت مشترک، تعیین منافع مشترک، تعریف برنامه توسعه همکاری، راهبرد شراکت، راهبرد محصول، راهبرد بازاریابی و فروش و مجموعه‌های ذیل قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک است.

مطابق نظر آکوموس^۱ (۲۰۰۳) که بیان می‌کند محتوای راهبردی و چرایی و چگونگی تدوین راهبردها بر موفقیت در اجرا موثر هستند، در الگوی مفهومی تحقیق هم محتوای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بر نحوه عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی یعنی مقوله محوری موثر شناخته شده است. شرکای سرمایه‌گذاری مشترک باید تصمیم‌های راهبردی، ساختاری و عملیاتی اساسی را پیش از آنکه وارد مرحله اجرایی و عملیاتی شوند، اتخاذ نمایند (Charlebois, 2008). پس از رایزنی‌های متمادی، دو طرف تصمیم می‌گیرند در مورد موضوعی معین با یک چارچوب مشخصی از طریق سرمایه‌گذاری مشترک با شریک خود وارد همکاری شده و برای دستیابی به مزیت رقابتی پروژه خود را به انجام برسانند (Das & Teng, 2000). این چارچوب معین در بردارنده راهبرد شرکا در زمینه شراکت (سابقه فعالیت و همکاری، ترغیب شریک، دنبال کردن خط‌مشی اصلی و انتخاب شریک مناسب)، محصول (توسعه سبد محصول، استفاده از مزایای ظرفیت تولید، کاهش هزینه‌های تولید، دسترسی به محصول روز دنیا و افزایش میزان تولید محصول) و بازاریابی و فروش (دسترسی به بازار جدید، توسعه برند، افزایش فروش، افزایش سهم بازار، رقابت با سایر رقبا) است. بخشی از این تصمیمات باید یک برنامه کامل برای دستیابی به مدل عملیاتی هدفمند با تاریخ‌های تعیین شده و تعهدات مالی معین بوده و در توافقنامه مشارکت منعکس شده باشند. قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک که دستاورد یک سلسله مذاکرات طولانی، تهیه طرح توجیهی فنی و اقتصادی، تعریف پروژه، تهیه طرح تجاری، نیازسنجی و یک سری تفاهم‌ها و ضمانت‌های اولیه است که باید به توافق طرفین رسیده و ضمیمه قرارداد اصلی شود. مذاکرات زمانگیر و طولانی به علت نبود الگوهای همکاری مشخص هستند و باید جزئی‌ترین موارد طی یک جریان رفت و آمدی به توافق برسند (حاتمی و کریمیان، ۱۳۹۳، ۴۳۰).

¹ Okumus

عملیاتی کردن سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (مقوله محوری)

مقوله محوری، مقوله‌ای است که اساس و بنیان مدل است. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته در سازمان‌های مورد مطالعه، مرور مبانی نظری تحقیق و با در نظر گرفتن نقش بسزای فعالیت‌های شرکت مشترک در اجرا، مقوله عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی به عنوان محور اصلی مدل انتخاب شد. مقوله‌های ذیل عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی عبارتند از: تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان، مدیریت عملیات، امور حاکمیتی شرکت و ارزشیابی و بازخورد. برای تحقق اهداف سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی باید شرکت جدیدی شکل گیرد که شخصیت حقوقی مستقل از شرکا دارد. شکل‌گیری این شرکت جدید با تاسیس شرکت جدید، انتقال سرمایه، تکنولوژی، دانش و انتقال / جذب نیرو همراه است به گونه‌ای که شرکت حاصله به عنوان مجری سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، علی‌رغم اینکه طی سرمایه‌گذاری شرکا شکل می‌گیرد، نسبت به آنها استقلال فعالیت دارد. همچنین طی امور حاکمیتی شرکت امور مهمی چون چیدمان هیات مدیره، کمیته‌های تصمیم‌گیری، فرآیند هماهنگی و ارتباط با شرکا باید تعیین گردند. از آنجا که شکل‌گیری اولیه سرمایه‌گذاری مشترک بر پایه تحقق پروژه‌ای خاص استوار است (حاتمی و کریمیان، ۱۳۹۳، ۴۱۹)، فعالیت‌های شرکت مشترک باید در قالب مدیریت پروژه، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تامین مدیریت شوند و نهایتاً برای کنترل عملکرد و گزارش نتایج به شرکت‌های مادر مورد ارزشیابی قرار گرفته و به آنها بازخورد داده شود (Faull and Fleming, 2005).

عوامل محیطی (شرایط مداخله‌گر)

علاوه بر شرایط علی که به‌طور مستقیم در عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی اثر دارد، عواملی وجود دارند که در ارتباط با این شرایط بوده و تداوم یا عدم تداوم اجرای راهبرد را در پیش دارد. اشتراوس و کوربین این شرایط را شرایط مداخله‌گر می‌نامند. عوامل مداخله‌گر در این تحقیق بر عوامل محیطی که عوامل بظاهر بیرونی بوده و بر اجرای راهبرد اثر می‌گذارند، دلالت دارد که متشکل از شرایط اقتصادی و روابط بانکی، شرایط سیاسی و بین‌المللی، اقدامات شرکت‌های رقیب، دولت‌ها و نهادهای ناظر، قوانین داخلی و بین‌المللی و پویایی‌های صنعت است. مطالعات سایر محققان این حوزه گویای این مهم است که در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی عوامل محیطی متشکل از رفتارهای دولت میزبان، عوامل اقتصادی مانند نرخ تبدیل، تورم و کمبود منابع و سطح رقابت در محیط داخلی کشور

میزبان و محیط خارجی است. به طور خاص در حوزه تحدیدات، تغییرات غیر منتظره در خط مشی‌های دولت محلی می‌تواند بر الگوهای وابستگی منابع تغییر ایجاد کند و موجب تحول در قدرت چانه‌زنی شرکت مادر شود که متعاقب آن در پایداری سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی تغییر ایجاد می‌شود (Yan and Gary, 1994؛ Yan and Zeng, 1999). قوانین محلی و بین‌المللی، ارگان‌های کنترل‌کننده و گروه‌هایی که علایق ویژه‌ای را دنبال می‌کنند (ذی‌نفعان)، تاثیر عمده‌ای بر راهبردهای سازمان‌های کوچک و بزرگ داخلی و بین‌المللی دارند. بسیاری از شرکت‌ها به دلیل اقدامات دولتی یا سیاسی، راهبردهایی را که در گذشته اتخاذ کرده بودند را تغییر داده‌اند یا به کنار گذاشته‌اند (David, 2001, 154). همچنین وابستگی متقابل فزاینده جهانی میان اقتصادها، بازارها و دولت‌ها و سازمان‌ها، این امر را الزامی ساخته است که شرکت‌ها، تاثیرات احتمالی متغیرهای سیاسی را بر تدوین و اجرای راهبردهای خود در مد نظر قرار دهند و شرکت‌های مشترک هم از این قاعده مستثنی نیستند.

عوامل زمینه‌ای

مجموعه‌ای خاص از شرایط که در یک زمان و مکان خاصی جمع می‌آیند تا اوضاع، احوال و مسایلی را پدید آورند که اشخاص یا عمل و تعاملات خاص به آنها پاسخ می‌دهند. در این پژوهش مدیریت رفتار فرصت‌طلبانه، مدیریت تعارض، اعتمادسازی و مشترکات فرهنگی به عنوان شرایط زمینه‌ای دسته‌بندی شده‌اند. تحقیقاتی که در ادامه به آنها اشاره می‌شود مهر تاییدی بر یافته‌های پژوهش حاضر می‌زنند: مطالعات شولر^۱ (۲۰۰۱) حاکی از آن است که رفتارهای شرکای رقابتی به تمایلات فرصت‌طلبانه، که چالش در اجرای شراکت راهبردی را به همراه دارد، منتهی می‌شود. از سوی دیگر به علت شکل‌گیری یک موجودیت مستقل از شرکت‌های مادر، شرکت‌های مشترک به ذاته منابع تعارض را با خود به همراه دارند که منجر به عدم توافق و ائتلاف وقت در اجرا می‌شود (Colombo, 2003) و زمانی که این سرمایه‌گذاری مشترک‌ها از مرزها فراتر می‌روند، تفاوت‌های فرهنگی و فلسفه مدیریت ظاهر می‌شوند و چالش‌های زیادتری را ایجاد می‌کنند (Nguyen, Larimo & Ali, 2016). تفاوت در زمینه‌های فرهنگی میان شرکا به عنوان یک تهدید برای بقای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در نظر گرفته می‌شود (Barkema and Vermeulen, 1997) و بلعکس تشابهات فرهنگی می‌تواند به سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در اجتناب از مشکلات و تسهیل

¹ Schuler

اعتماد و همکاری میان شرکا کمک کند. همچنین در مطالعه معیارهای اصلی موفقیت و شکست در سرمایه گذاری مشترک بین‌المللی، چودهاری^۱ (۱۹۸۹) نشان می‌دهد که تعهد و اعتماد میان شرکا نقش حیاتی را باز می‌کنند. بنابراین چندین فرآیند کنترل اجتماعی، از جمله اعتماد بین سازمانی، احترام متقابل و تعهد دو جانبه، به عنوان مکانیسم‌هایی برای حفاظت از مشارکت در طی اجرای آن هستند.

کنش‌ها (راهبردها)

کنش‌ها، اعمال، تعاملات یا راهبردهایی هستند که در طرز عمل عادی و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در مواجهه با مسایل به کار می‌رود. بر اساس الگوی پارادایمی نظریه داده بنیاد، راهبردها (کنش‌ها)؛ رفتارها و تعاملاتی هستند که تحت تاثیر شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای حاصل می‌شود. با تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته در پژوهش و به زعم مشارکت‌کنندگان، راهبردها را در سه سطح کلی می‌توان مطرح نمود: سازگاری (تطابق)، تغییر و خروج. تغییرات پیش روی شرکت از منظر عمق، مدت زمان و اثر بر محیط داخلی و خارجی آن متفاوت هستند. واکنش به آن دسته از تغییرات که پاسخ‌دهندگان آن را اصلاحات جزئی می‌دانند، در حفظ مسیر اصلی یا حل اختلاف‌های جزئی نمایان می‌شود. تغییر ایجاب می‌کند مدیریت در راه و روش پیشین خود تجدید نظر کند. تغییرات یا اصلاحات از این دست می‌تواند به منظور بهبود وضعیت فعلی، بهبود عملکرد ضعیف یک محصول یا کل سازمان در یک حوزه مشخص، بهبود محیط کار و یا کمک به سازمان برای فعال‌تر شدن باشند که در این حالت می‌توان آنها را تغییرات اصلاحی در نظر گرفت. واکنش شرکت مشترک به این دسته از تغییرات اصلاحی که با منظور بهبود توالی فعالیت‌های کسب و کار و فرآیندها انجام می‌گیرند سازگاری و تطابق خواهد بود (Anderson & Ackerman Anderson, 2010, 102). واکنش تغییر در پاسخ به وقوع تغییرات اساسی در عملیاتی نمودن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، شرایط زمینه‌ای یا شرایط مداخله‌گر به گونه‌ای که اجرای راهبرد را مختل یا از مسیر اصلی منحرف نماید، اتخاذ می‌گردد. این تغییرات سازمانی گسترده بر نحوه مدیریت سازمان‌ها، چگونگی عملکردشان و توانایی آنها برای رقابتی ماندن اثری تحول آفرین می‌گذارد (Gilley, Dixon and Gilley, 2008). تغییر ایجاب می‌کند مدیریت در راه و روش پیشین خود تجدید نظر کند. چنانچه شرکت مشترک نتواند اهداف مورد نظر شرکا را محقق

¹ Chowdhury

سازد و یا به دلایل مختلف هزینه‌های تحقق اهداف بیش از منافع حاصله باشد، شرکا تصمیم به جدا شدن^۱ از یکدیگر می‌گیرند و از سرمایه‌گذاری مشترک خارج می‌شوند.

پیامدها

مطابق الگوی نظریه داده بنیاد، پیامدها نتیجه و حاصل تعاملات معین هستند. کنش‌های انتخابی شرکت مشترک در قالب انطباق، تغییر یا خروج از سرمایه‌گذاری مشترک پیامدها یا نتایجی دارد که در روند اجرای راهبرد خود را نشان می‌دهند. پیامدها در سه مقوله اصلی تداوم اجرای راهبرد، تعلیق اجرای راهبرد و یا توقف اجرای راهبرد نمود می‌یابند. چنانچه شرکت مشترک در عملیاتی کردن راهبرد خود موفق عمل نماید و شرکا نتایج مثبتی از گزارشات و جلسات بررسی عملکرد مالی، تولید، بازاریابی و فروش دریافت کرده باشند، ادامه فعالیت و بقای شرکت مشترک میسر می‌گردد. اگر شرکت مشترک در تحقق اهداف خود اغلب به دلیل مسایل و عوامل محیطی مانند تحریم‌ها یا قوانین داخلی و بین‌المللی ناکام بماند، این احتمال وجود دارد که شرکا تصمیم بگیرند به طور موقت همکاری خود را تا زمان رفع مانع به وجود آمده متوقف کنند. در این حالت شرکت مشترک به طور موقت فعالیت و نیروهای خود را معلق می‌کند تا زمانیکه اوضاع و شرایط به حالت عادی و مساعد بازگردد. اما اگر شرکت مشترک نتواند وارد مرحله عملیاتی کردن راهبرد خود شود و یا نتواند اهداف خود محقق سازد، این امکان وجود دارد که شرکا تصمیم به توقف همکاری خود در پروژه سرمایه‌گذاری مشترک بگیرند.

۴. نتیجه‌گیری

تهیه الگوی اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و نظریه پردازی در این زمینه هدف نهایی پژوهش حاضر بوده است. محقق تلاش نموده است تا ضمن شناسایی متغیرهای موثر بر اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و ترسیم روابط میان آنها در چارچوب یک مدل، الگویی برای اجرای این راهبرد طراحی نماید و شرکت‌های ایرانی به ویژه فعالان صنعت خودرو را در پیاده‌سازی سرمایه‌گذاری‌های مشترک با طرف‌های خارجی یاری رساند. الگوی اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی حاصل از این پژوهش، بر طبق طرح نظام مند اشتراوس و کوربین، از شش مقوله اصلی تشکیل شده است؛ متغیرهای اصلی این مدل

¹ Separation

و روابط آنها مطابق نمودار ۱ به شرح زیر توصیف می‌شوند:

«راهبرد هر یک از شرکا و راهبرد مشترک آنها به همراه توافقات قراردادی سرمایه‌گذاری مشترک تعیین‌کننده نحوه عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی هستند. طی مرحله عملیاتی کردن به متغیرهای اساسی تاسیس شرکت مشترک، امور حاکمیتی شرکت مشترک، مدیریت عملیات و ارزشیابی و بازخورد عملکرد آن پرداخته می‌شود. خروجی این مرحله به همراه عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر موثر بر فعالیت شرکت مشترک، کنش مناسب این شرکت را تعیین می‌کند. این کنش‌های انتخابی تعیین‌کننده تداوم، تعلیق یا توقف اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در این شرکت خواهند بود. بر خلاف اکثر مدل‌های اجرای راهبرد که در بستر یک شرکت صورت می‌پذیرند، سرمایه‌گذاری مشترک شرکتی با عوامل داخل سازمانی (زمینه‌ای) و عوامل برون سازمانی (محیطی) ویژه‌ای مواجه است که کنش‌های شرکت مشترک را تحت تاثیر قرار می‌دهند. به همین سبب در الگوی اجرای راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی به مدیریت رفتارهای فرصت‌طلبانه، مدیریت تعارض، اعتمادسازی و مشترکات فرهنگی به عنوان عوامل تعیین‌کننده شرایط زمینه‌ای و شرایط سیاسی / روابط بین‌المللی، شرایط اقتصادی و روابط بانکی، اقدامات رقبا، قوانین داخلی و بین‌المللی، دولت‌ها و سازمان‌های ناظر و پویایی‌های صنعت به‌عنوان عوامل محیطی که در مجموع بر موفقیت یا عدم موفقیت شرکت در اجرای سرمایه‌گذاری مشترک اثرگذارند، تمرکز شده است.»

الگوی حاصل از این پژوهش، علاوه بر نقشی که در تکمیل شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه اجرای راهبرد و سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی دارد، می‌تواند مورد استفاده شرکت‌های ایرانی (به‌ویژه در صنعت خودرو که تاکنون بیشتر قراردادهای آن به صورت تحت لیسانس و اجازه مونتاژ خودرو منعقد شده‌اند) قرار گیرد؛ چراکه از یک سو به سبب گستردگی زیاد ارکان و متغیرهای موثر بر سرمایه‌گذاری‌های مشترک و مشکلات اجرایی کردن آن و از سوی دیگر کمبود دانش، درک و تجربه کافی در میان شرکت‌های ایرانی، خطرات زیادی در پیش روی دست‌اندرکاران این حوزه وجود دارد.

در خصوص تحقیقات آتی، تعمیم‌پذیری و آزمون مدل مفهومی از جمله مواردی است که پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند در قالب یک پژوهش کمی گسترده‌تر به سنجش آن مبادرت ورزند. تحقیق و تمرکز بر سایر مراحل سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی همچون

مراحل شکل‌گیری و خاتمه هم می‌تواند جالب توجه باشد. در انتها بکارگیری و پیاده‌سازی الگوی مشابه برای سایر صنایع مانند نفت و گاز و پتروشیمی می‌تواند موضوع کاربردی برای سایر محققان در این حوزه باشد.

منابع

- آقایی فرد، امین (۱۳۸۹). ویژگی‌های حقوقی جوینت ونچر (Joint Venture) و نقش آن در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- تاجیک باغخواص، حمید (۱۳۹۳). مدلی برای خلق ارزش و تخصیص ارزش از طریق شراکت‌های استراتژیک در موسسات خدمات مالی (در صنعت بیمه و بانک)، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- حاتمی، علی، کریمیان، اسماعیل (۱۳۹۳). حقوق سرمایه‌گذاری خارجی در پرتو قانون و قراردادهای سرمایه‌گذاری، انتشارات تیس، چاپ دوم، صص ۳۹۳-۴۸۰.
- حسینی، سید فرهاد، خداداد حسینی، سید حمید، کردناثیج، اسدالله، احمدی، پرویز (۱۳۹۳). آرایه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۶)، ۱-۲۴.
- حمیدی زاده، محمدرضا، زارع احمد آبادی، حبیب، سنگبر، محمدعلی (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد)، مدیریت بازرگانی، ۶(۳)، ۵۱۷-۵۳۴.
- رحمان سرشت، حسین، ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۳). شراکت راهبردی (همکاری در فضای رقابتی، راهبرد نوین خلق ثروت)، دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول، ۵۲-۶۲.
- دانایی فرد، حسن، کاظمی، حسین (۱۳۹۱). پویای کیفیت و طرح پژوهشی: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری و مطالعه موردی)، جان کرسول، انتشارات صفار، چاپ دوم، ۸۵-۹۲.
- مظلومی، نادر، متولی، علی (۱۳۹۱). الگویی برای اجرایی‌کردن برنامه‌های راهبرد، فصلنامه عملی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۷).
- هاشمی، علی‌رضا (۱۳۹۲). الگوی رابطه عملیاتی‌کردن استراتژی و میزان تحقق اهداف استراتژیک (صنعت بیمه)، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- وارث، سید حامد، حسقلی پور، طهمورث، حبیبی، مرضیه (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مدیریت بازرگانی، ۵(۴)، ۱۴۱-۱۶۰.

- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی، انتشارات سمت، چاپ اول.
- Adnan, H., Kassim, A. N & Chong, H.-Y (2012). Success Factors On Joint Venture Projects for Indigenous Bumiputera Contractors In Malaysia. *Journal of Applied Science Research*, 8(8).
- Anderson , D & Ackerman Anderson, L (2009). Beyond change management: How to achieve breakingthrough results through conscious change leadership, 2nd Edition, San Francisco: Pfeiffer, P.102.
- Astley, W.G & Fomburn, C.F (1983). Collective strategy: Social ecology of organization environment, *Academy of management review*8 (4), 576-587.
- Berkema, H.G. & Vermeulen, F (1997). What differences in the cultutal background of partner are detrimental for international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 28(4), 845-864.
- Charlebois, S (2008).Structural and social dimensions of an international joint venture; The case of Hypor Canada in China, *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 1(1).
- Chowdhury, J (1989) International joint ventures: Some inter-firm organization specific determinants of successes and failures- a factor analytic exploration, Phd dissertation, Temple University, U.S.
- Colombo, M.G (2003). Alliance form: A test of the contractual and competence perspective, *Strategic Managemnt Journal*, 24(2003), 1209-1229 .
- Das, T.K & Teng, B.S (2000). A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 26(1), 77-101.
- David, F.R (2001). Strategic management: concepts and cases, Francis Marion University. Florence, South Carolina. Prentice Hall.
- Faull, N & Fleming, P (2005). Turning intention into outcomes: a quick scorecard to guide implementation, *Measuring business excellence*, 9(3), 5-12.
- Grant R.M (1996). Prosperring in dynamically-competetive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Sience*, 7(4), 375-378.
- Gilley, A. Dixon, P & Gilley, J. W (2008). Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Gomes, E.; Barnes, B.R & Mahmood, T (2014). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals, *International Business*

- Review, 25, 3-5
- Guetzkow, H (1966). Relations among organizations, In studies of behavior in organizations: A research symposium, ed. Raymond V. Bowers. Athens: University of Georgia Press.
- Hrebiniak, L.G (2013). Making strategy work: Leading effective execution and change, Upper saddle river, New Jersey: Pearson Education Inc, 5-61.
- Hunger, J.D & Wheelen T.L (2000). Strategic management and business policy: Toward global sustainability, 13th Edition.
- Inkpen, A.C & Grossan, M.M (1995). Believing is seeing: joint ventures and organizational learning, Journal of Management Studies 32, 595-618.
- Jooste, C & Fourie, B (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perception of South African strategic leaders, Southern African Business Review 13(3).
- Kazmi, A (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context, Management Decision, 46(10), 1564-1581 .
- Kogut, B (1988). Joint ventures: Theoretical and practical perspective, Strategic Management Journal 9(4), 319-332.
- Mehta, R., Polsa, P., Manzur, J., Fan, X & Dubinsky, A.J (2006). Strategic Alliances In International Distribution Channel, Journal of Business Research, 59(10), 1094-1104 .
- Nippa, M., Beechler, S & Klossek, A (2007 b). Success Factors for Managing International Joint Ventures: A Review and An Integrative Framework. Management and Organization Review, 3(2), 277-310
- Nguyen, H.L & Larimo, J (2009). Foreign parent strategies, control and international joint venture performance, International Business Research, 2:1, 3-15.
- Nguyen, H.L; Larimo, J & Ali T (2016). How do ownership control position and national culture influence conflict resolution strategies in international joint ventures?, International Business Review ,(25), 559-561.
- Okumus, F (2003). A framework to implement strategies in organizations, Management Decision, 41/9, 871-882.
- Rohm, M (2017). Modelling Critical Success Factors of International Joint Ventures in Real Estate Development: Perspective of a Capital Investor, PhD thesis, University of Gloucestershire.
- Sayer, S (1999). Negotiating and Structuring International Venture Agreements,

- Centre for Energy, Petroleum and Mineral Law and Policy, 5, 2–10.
- Schuler, R (2001). HR issues in international joint ventures, *International journal of human resource management*, (12), 1-50.
- Siddique, M.I & Shadbolt, N (2016). *Strategy Implementation Literature Review*, Center of Excellence in Farm Business Management .
- Williamson, O (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative science quarterly*, (36), 269-296.
- Yan, A & Gary, B (1994). Bargaining power, management control and performance in United states-China joint ventures: A comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yan, A & Luo, Y (2016). *International Joint Ventures (Theory and Practice)*, Routledge, USA, 1-20.
- Yan, A & Zeng, M (1999). International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and direction for future research, *Journal of International Business Studies*, 30(2), 397-414.