

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۲، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۷

## بررسی نقش خاستگاه ملیتی شرکا در عملکرد اتحادهای استراتژیک

طهمورث حسنقلی پور<sup>۱</sup>، علی حیدری<sup>۲</sup>، سید حسین جلالی<sup>۳\*</sup>

۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه MBA، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳- دانشجوی دکتری سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۶/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۲۴

### چکیده

گزینش شرکای مناسب همواره یکی از مسائل کلیدی در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک بین‌المللی و عملکرد حاصل از آنهاست. محققان با وجود توجه به معیارهایی مانند منابع و قابلیت‌های مکمل در شرکا، کمتر به چالش‌ها و پیامدهای ناشی از خاستگاه ملیتی آنها پرداخته‌اند. پژوهش حاضر در همین راستا به بررسی نقش خاستگاه ملیتی در توضیح عملکرد اتحادها می‌پردازد و به موازات آن نقش بازار هدف را در تبیین رابطه میان خاستگاه - عملکرد مورد ارزیابی قرار می‌دهد. داده‌های پژوهش پیمایشی حاضر از ۹۳ اتحاد استراتژیک در صنعت پیمان‌کاری میان بنگاه‌های ایرانی با سه گروه شریک از اقتصادهای توسعه‌یافته و اقتصادهای نوظهور یا داخلی گردآوری شده و نقش خاستگاه ملیتی و بازار هدف در قالب فرضیه‌های مستقل از طریق تحلیل مدل‌های رگرسیونی مورد مطالعه قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش حاضر ضمن تأیید تأثیرگذاری خاستگاه ملیتی بر عملکرد اتحادها نسبت بین عملکرد اتحاد با شرکایی از گروه‌های سه‌گانه را تبیین می‌کند، همچنین آن گویای نقش تمرکز بر بازار هدف در تبیین عملکرد اتحادهای استراتژیک است.

کلیدواژگان: اتحادهای استراتژیک، عملکرد اتحاد، خاستگاه ملیتی شریک، تمرکز بازار.

## ۱- مقدمه

اتحادهای استراتژیک در تعریفی ساده یکی از انواع الگوهای همکاری بین‌شرکتی و توافقاتی داوطلبانه میان دو یا چند بنگاه دارای هویت مستقل برای تبادل و به اشتراک‌گذاری منابع به منظور عرضه محصول یا خدمت به شمار می‌آیند [۱]. در این‌گونه توافقات تغییری در هویت مستقل بنگاه‌ها رخ نمی‌دهد و طرفین با بهره‌گیری از مزایای نسبی یکدیگر سعی در دستیابی به اهداف مورد انتظار دارند و ممکن است پس از تحقق هدف به این همکاری خاتمه دهند. پیدایش این اتحادهای داوطلبانه و روند روبه رشد شکل‌گیری آن‌ها پاسخی به عدم اطمینان فزاینده و پیچیدگی فضای کسب و کار است [۲]. این پیچیدگی زمانی به نقطه اوج می‌رسد که صحبت از فضای کسب و کار بین‌الملل به میان آید. درهم‌تنیدگی اقتصاد جهانی، توافقات تجاری منطقه‌ای، بحران‌های مالی و رکود جهانی، پیدایش شرکت‌های چندملیتی و آزادسازی بازارها به منظور جذب سرمایه‌های خارجی فضای کسب و کار بین‌الملل را به شدت پیچیده و بی‌نظم کرده است و بنگاه‌های تجاری برای حضور در عرصه جهانی نیازمند اتخاذ استراتژی‌های کارآمد و روی آوردن به الگوهای ساختاری مانند اتحادهای استراتژیک هستند.

شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک بین‌المللی پیش از هر چیز نیازمند گزینش شرکایی است که با اتکا به منابع و قابلیت‌های آن‌ها بتوان با پیچیدگی‌ها و بی‌نظمی‌های خاص بازار جهانی مواجهه داشت. بسیاری از محققان استراتژی با اشاره به اهمیت گزینش شرکا، دستیابی به نتایج مورد انتظار از شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک را رهاوردی از تصمیم‌گیری درباره شرکا می‌دانند [۳،۴]. پیچیدگی فزاینده بازار بین‌الملل اهمیت گزینش شرکا در اتحادهای استراتژیک بین‌المللی را چندین برابر می‌سازد. به همین دلیل درک تبعات تصمیم‌گیری درخصوص گزینش شرکا می‌تواند ضمن پیشبرد نظری دانش استراتژی در فضای کسب و کار بین‌الملل، یافته‌های ارزشمندی نیز برای مدیران ارشد فعال در بازارهای جهانی داشته باشد.

بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی رابطه خاستگاه ملیتی شرکا با عملکرد اتحادهای استراتژیک پرداخته است. به علاوه از آنجایی که خاستگاه ملیتی و بازار هدف با یکدیگر ارتباط دارند، نقش تمرکز روی یک بازار خاص در رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد اتحاد نیز مورد مطالعه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت صادرات غیرنفتی و پتانسیل ۲۵ میلیارد دلاری صنعت پیمان‌کاری در صادرات خدمات فنی و مهندسی، چارچوب پژوهش متمرکز بر اتحادهای

استراتژیک در صنعت پیمان‌کاری است. با وجود پتانسیل فراوان صنعت پیمان‌کاری در ارزآوری و قابلیت‌های عملیاتی بنگاه‌های داخلی، صادرات خدمات فنی-مهندسی هنوز به سهم واقعی خود از سبد درآمدهای ملی دست نیافته است و براساس اطلاعات سازمان توسعه تجارت در سال ۹۵ به رقمی در حدود ۲/۲ میلیارد دلار بالغ می‌شود. حضور در بازار بین‌المللی در کنار توان عملیاتی و فنی نیازمند قابلیت‌های مدیریتی برای شکل‌دهی به مشارکت‌های اثربخش است. تمرکز پژوهش حاضر روی خاستگاه ملیتی و بازار هدف شرکا به سبب ضرورت بهینه‌سازی تصمیم‌های مدیران و افزایش قابلیت مدیریت فرایند شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک بین‌المللی در بنگاه‌های داخلی است. از منظر نوآوری تاکنون پژوهشی در داخل کشور به بررسی ابعاد ناشی از ملیت شرکا در همکاری‌های بین‌شرکتی میان بنگاه‌های ایرانی و خارجی نپرداخته است و پژوهش‌های موجود تنها از منظر معیارهای شرکت، فعالیت و همکاری به مدل‌سازی انتخاب شرکا پرداخته‌اند [۵]. با این حال علم تصمیم‌گیری این نکته را یادآور می‌شود که تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در این سطح از پیچیدگی از عدم اطمینان بالایی برخوردارند و متغیرهای مورد استفاده محققان قادر به تبیین همه حالت‌های ممکن از شرایط واقعی نیستند [۶]. همچنین رویکرد این پژوهش در تفکیک میان ملیت شرکای خارجی به دو گروه خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته (کشورهای عضو گروه هشت<sup>۱</sup> شامل آلمان، انگلستان، فرانسه، ایتالیا، کانادا و ژاپن) و خاستگاه ملیتی نوظهور (کشورهای عضو بریکس<sup>۲</sup> شامل برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی) از دیگر وجوه نوآورانه پژوهش به منظور تبیین بهتر پدیده مورد مطالعه است. با توجه به این موارد پژوهش با مروری بر پیشینه نظری درباره اتحاد‌های استراتژیک، خاستگاه ملیتی شرکا و بازار هدف اتحاد پیش می‌رود. سپس با توجه به ماهیت پیمایشی این پژوهش، ویژگی‌های روش‌شناختی تبیین شده است و نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری و جمع‌بندی حاصل از یافته‌ها بخش پایانی مقاله را شامل می‌شوند.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- اتحاد استراتژیک و گزینش شرکا

شرکت‌های مشغول به فعالیت در فضای اقتصادی نوظهور و در حال توسعه نیازمند ارتقا توان رقابتی‌شان برای حضور اثربخش در بازارهای جهانی هستند. این شرکت‌ها عموماً با

محدودیت‌های متعددی در توان ورود به بازار، دسترسی به دانش یا تکنولوژی لازم برای تولید محصولات یا ارائه خدمات به بازارهای جهانی روبه‌رو هستند؛ بنابراین شکل‌دهی همکاری‌های بین‌شرکتی با شرکایی از دیگر کشورها یکی از استراتژی‌های کارآمد برای آن‌ها به شمار می‌آید. برخی محققان اتحاد استراتژیک را گزینه بدیل کارآمدی در برابر سرمایه‌گذاری مستقیم می‌دانند و معتقدند هر چه بازار هدف کمتر توسعه یافته باشد یا بنگاه خواهان حضور در بازار بین‌الملل از توان و تجربه کمتری برای فعالیت در بازار بین‌الملل برخوردار باشد، مطلوبیت این گزینه افزایش می‌یابد [۷]. برخی دیگر نیز اتحادهای استراتژیک در قالب الگوهای مختلف را الزامی برای بین‌المللی شدن بنگاه به ویژه برای بنگاه‌هایی از کشورهای در حال توسعه می‌دانند [۸].

اتحادهای استراتژیک با ترکیب کردن منابع و قابلیت‌های فراتر از مرزهای یک بنگاه ارزش‌آفرینی می‌کنند. اتحاد نیازمند تعاملات مداوم و ایجاد هماهنگی میان مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که هرچه این فعالیت‌ها پیچیده‌تر و نامتجانس‌تر باشند، شکل‌گیری اتحاد ضرورت بیشتری می‌یابد [۴]. با وجود منافع و مزایای اتحادهای استراتژیک بسیاری از آن‌ها با شکست روبه‌رو می‌شوند. اگرچه شکست اتحادها دلایل متعددی دارد، اما بی‌تردید انتخاب شریک نقش پررنگی در این مسئله دارد [۹]. به همین دلیل مدیریت پرتفوی شرکا و جهت‌دهی استراتژیک به آن در کانون توجه مطالعه و تحقیق درباره عملکرد اتحادهای استراتژیک قرار دارد. بی‌توجهی به گزینش شرکا با کاستن از عمر و دوام اتحادها عملاً سبب انحراف از استراتژی‌های اصلی و اتلاف منابع مورد نیاز برای حصول اهداف سازمانی می‌شود و هزینه زیادی را نیز به طرفین درگیر در اتحاد تحمیل می‌کند [۱۰].

گزینش شریک از منظر تناسب استراتژیک فرایند انتخاب بنگاه‌هایی است که منابع و قابلیت‌های مورد نیاز را دارند و می‌توان آن‌ها را برحسب منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار طرف دیگر است، نسبت به همکاری متقاعد ساخت؛ بنابراین نگاه از منظر تناسب استراتژیک گویای منطق تصمیم‌گیری عقلانی در شکل‌گیری اتحاد است که هر کدام از طرفین آن قادر به اشتراک‌گذاری منابع ارزشمند و مکمل برای دیگر طرفین باشند [۹]. فرایند انتخاب شرکا با افزایش درهم‌تنیدگی اقتصاد جهانی و کسب و کار به تدریج پیچیدگی بیشتری یافته است و این پیچیدگی سبب شده تا نتوان انتخاب شرکا را صرفاً با معیارهایی از جنس منابع و نتایج مالی پیش برد. طیفی از معیارها که بر جنبه‌هایی از فرهنگ یا بینش شرکا تمرکز می‌کنند سبب شده تا انتخاب

شرکا برای شکل‌دهی به اتحادهای استراتژیک با احتیاط بیشتری مواجه و توجه تصمیم‌گیرندگان به وجوه کیفی گزینش شرکا جلب شود [۱۱].

بسیاری از محققان استراتژی معتقدند آنچه در گزینش شرکای اتحاد رخ می‌دهد بر عملکرد حاصل از شکل‌گیری اتحاد مؤثر است [۱۲]. در واقع ارزش‌آفرینی از طریق برقراری همکاری‌های بین‌شرکتی با هر الگویی وابسته به انتخاب شرکای مناسب و ساختاری برای تنظیم و اداره روابط میان آن‌هاست تا بتوان هم از عملکرد حاصل از شکل‌گیری همکاری و هم از هم‌افزایی ناشی از فعالیت مشترک بهره‌برداری کرد [۴]. اتحادهای استراتژیک برساخته‌هایی از روابط شراکتی هستند که مجموعه ارتباطات و مشارکت‌های طرفین درگیر در آن‌ها منجر به تحقق عملکرد در راستای انتظارات حاصل از شکل‌گیری اتحاد می‌شود؛ بنابراین هر عاملی که بر کیفیت ارتباطات و مشارکت‌های طرفین درگیر در اتحاد تأثیرگذار باشد، سطح تحقق اهداف و عملکرد ناشی از شکل‌گیری اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌توان بهینه‌ساختن آن عامل را سازوکاری در جهت بهبود اثربخشی اتحاد دانست [۱۲].

## ۲-۲- خاستگاه ملیتی شرکا

مطالعه خاستگاه ملیتی شرکا در الگوهای مختلف همکاری بین‌شرکتی بین‌المللی یکی از موضوعاتی است که نیازمند بررسی‌های بیشتر است، زیرا ملیت شرکا بر تناسب استراتژیک میان آن‌ها تأثیرگذار است و این مسئله در نهایت بر عملکرد اتحاد تأثیرگذار است [۱۳؛ ۱۴]. دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به مسئله تجانس شرکا در اتحادهای استراتژیک مطرح شده است. در حالی که برخی از پژوهشگران تنوع خاستگاه ملیتی شرکا را سبب بهبود سطح عملکرد اتحاد دانسته‌اند؛ برخی دیگر از این عامل به عنوان چالشی برای تحقق اهداف مورد انتظار یاد کرده‌اند [۱۵].

گزینش شریک در فضای بین‌الملل متأثر از ملیت شرکاست و تفاوت‌های نهادی و فرهنگی میان ملیت‌های مختلف موارد متعددی از قبیل هدف اتحاد، معیارهای گزینش شریک و ره‌آورد اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱۶]. برخی مطالعات با در نظر گرفتن ترکیب‌های متفاوتی از ملیت شرکا نقش خاستگاه ملیتی شرکا در عملکرد اتحادهای استراتژیک را مورد تأیید قرار داده‌اند [۱۴]. کریستوفرسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با بررسی مجموعه عوامل تأثیرگذار بر عملکرد اتحادهای استراتژیک بین‌المللی اذعان می‌کند که فاصله فرهنگی ناشی از خاستگاه ملیتی تأثیر مستقیمی بر عملکرد اتحاد

دارد و علاوه بر آن از طریق تأثیرگذاری بر بروز تعارضات می‌تواند غیرمستقیم عملکرد اتحادها را تهدید کند [۱۷].

برخی محققان ضمن اذعان به نقش خاستگاه ملیتی شرکا در عملکرد اتحاد به فاصله میان خاستگاه ملیتی شرکا از نظر فرهنگ، هنجارها، دین، قانون، سطح تکنولوژی و رویه کسب و کار به عنوان عاملی برای پیدایش ریسک در اتحادهای استراتژیک بین‌المللی اشاره کرده‌اند [۱۸]. هیت<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) به معیارهای متفاوت‌گزینش شرکا در بسترهای اقتصادی توسعه‌یافته و نوظهور اشاره کرده‌اند. این تفاوت در مسائل مورد توجه برای گزینش شرکا از یکسو ناشی از اهداف متفاوت بنگاه‌های تجاری در هر کدام از این نظام‌های اقتصادی است و از سوی دیگر علتی برای تفاوت سطح عملکرد اتحادهای استراتژیک به شمار می‌آید [۱۹].

تفاوت در خاستگاه شرکا تا آن اندازه تأثیرگذار است که آهلسترام<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای روی فرهنگ چینی، گزینش شرکا برای اتحادهای استراتژیک را از منظر سه خرده فرهنگ چینی از یکدیگر متمایز کرده و معتقدند تفاوت‌هایی که در محیط نهادی این خرده فرهنگ‌ها پس از جدایی نسبی سیاسی و اقتصادی پدیدار شده سبب اهمیت یافتن مؤلفه‌های متمایزی برای گزینش شریک در هر کدام از آن‌ها شده است [۲۰]. به طور کلی تفاوت‌های نهادی سطح عملکرد بنگاه‌ها را در فضای بین‌الملل و هنگام ورود به بازارهای خارجی به ویژه هنگام ورود به بازارهای اقتصادی نوظهور تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این‌رو شکل‌گیری اتحاد با بنگاه‌هایی از بازار اقتصادی هدف می‌تواند پاسخ‌گویی نسبت به الزامات نهادی بازار هدف و کسب مشروعیت در آن را تسهیل کند. این مسئله به ویژه با افزایش فاصله میان بافت فرهنگی طرفین اتحاد اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا ریسک نهادی حضور در بازار با افزایش فاصله فرهنگی رابطه مستقیمی دارد [۳].

در این پژوهش به منظور ارزیابی تأثیر خاستگاه ملیتی شرکا بر عملکرد اتحادهای استراتژیک، یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی در نظر گرفته شده و تفکیک میان شرکا از حیث سطح توسعه‌یافتگی خاستگاه ملیتی در دو گروه خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته و خاستگاه ملیتی نوظهور لحاظ شده است.

فرضیه اصلی اول: خاستگاه ملیتی شرکای اتحاد، عملکرد حاصل از شکل‌گیری اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- فرضیه ۱-۱: اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی با بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته عملکرد بهتری نسبت به اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی با بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی نوظهور دارد.
- فرضیه ۱-۲: اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی با بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته، عملکرد بهتری نسبت به اتحاد میان چندین بنگاه ایرانی دارد.
- فرضیه ۱-۳: اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی با بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی نوظهور، عملکرد بهتری نسبت به اتحاد میان چندین بنگاه ایرانی دارد.

### ۲-۳- بازار هدف اتحادها

در نظر گرفتن نگرش متمرکز بر بازار هدف اتحادها کمتر در تحقیقات مرتبط با گزینش شرکا در اتحادهای استراتژیک به عنوان یک مؤلفه تأثیرگذار بررسی شده است و محققان بیشتر گزینش شریک را از منظر قابلیت‌ها و منابع در اختیار شرکای بالقوه مورد مطالعه قرار داده‌اند [۴]. تصمیم‌گیری درباره این‌که اتحاد استراتژیک باید روی چه بازار هدفی متمرکز شود، تصمیم مهمی است. خروجی چنین تصمیمی می‌تواند تمرکز روی بازار خاستگاه یکی از طرفین درگیر در اتحاد یا تمرکز روی بازاری مجزا نسبت به خاستگاه ملیتی طرفین باشد. آکوئاه<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد است استراتژی همکاری‌های بین‌شرکتی در بازارهای بین‌المللی برحسب خاستگاه ملیتی شرکا و مزیت‌های ویژه برآمده از ملیت هر کدام از طرفین همکاری متفاوت است. یافته‌های این محقق نشان می‌دهد همکاری با شرکایی از بستر اقتصادهای توسعه‌یافته ارتباط مستقیمی با اتخاذ استراتژی‌های تمایزمحور داشته و همکاری با شرکایی از بستر اقتصادهای نوظهور رابطه مثبت و مستقیمی با اتخاذ استراتژی‌های هزینه‌محور دارد. به همین دلیل تمرکز بازار می‌تواند جنبه‌های عملکردی اتحادها و همکاری‌های بین‌المللی را تحت تأثیر قرار دهد [۲۱].

توجه به بازار هدف بیشتر به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده مطالعه شده است. ژانگ، لی، هیت و کوئی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تمرکز بر بازار هدف را متغیری تعدیل‌کننده در رابطه میان شدت فعالیت‌های تحقیق و توسعه با عملکرد همکاری‌های مشترک بین‌المللی می‌دانند [۲۲]. پژوهش لی و فریرا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز حاکی از ارتباط تمرکز بر بازار هدف با خاستگاه ملیتی شرکای اتحاد از حیث کاهش ریسک‌های نهادی و دستیابی به سطوح بالاتری از عملکرد است [۳]. از سوی دیگر خاستگاه ملیتی شریک منبع دست اول برای آگاهی از بازارهای محلی است به همین دلیل دانش شریک نسبت به بازار

هدف متغیر مهمی برای گزینش شریک محسوب می‌شود [۲۳؛ ۹۴].

دوهرتی<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) معتقد است انتخاب بازار هدف و شرکا برای شکل‌گیری همکاری بین‌شرکتی در بازار هدف وابسته به یکدیگر هستند. بررسی‌های این محقق نشان می‌دهد انتخاب شرکا مقدم بر انتخاب بازار هدف است و گزینش شریکی مناسب برای شکل‌دهی به همکاری بین‌شرکتی انتخاب بازار هدف برای توسعه فعالیت‌های بین‌المللی را مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۴].

هنوانیچ، میلر، ریچاردز و کاوسگیل<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) با مطالعه فاصله فرهنگی میان ملیت‌ها معتقدند همکاری با شریکی از یک ملیت دیگر در بازار خاستگاه خود بازده بالاتری نسبت به همکاری با آن شریک در بازار خاستگاه ملیتی شریک دارد، همچنین آن‌ها نشان می‌دهند همکاری میان دو شرکت آمریکایی برای حضور در یک خاستگاه ملیتی دیگر یا همکاری میان یک شرکت آمریکایی با شرکتی از یک خاستگاه ملیتی دیگر برای حضور در بازار ثالث مطلوب‌ترین سطح بازده را برای شرکت‌های برآمده از خاستگاه ایالات‌متحده آمریکا همراه دارد؛ بنابراین افزایش فاصله فرهنگی مطلوبیت همکاری بین‌شرکتی را افزایش می‌دهد [۱۳]. چیاو، یو و پنگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) نیز با در نظر گرفتن تمرکز روی بازار هدف به عنوان مؤلفه تعدیل‌کننده معتقدند همکاری با شریکی از یک خاستگاه ملیتی دیگر در بازار غیرمحملی طرفین مطلوبیت بیشتری از همکاری با آن شریک در بازار محلی هرکدام از طرفین دارد. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد تمرکز روی بازار هدف نقش معنی‌داری در رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد همکاری مشترک در بازار محلی ندارد، اما نقش تعدیل‌کنندگی تمرکز روی بازار هدف برای بازارهای خارجی قابل توجه است [۱۴].

در این پژوهش با توجه به پیشینه بررسی بازار هدف اتحاد نقش تعدیل‌گری برای متغیر بازار هدف در نظر گرفته شده است. بر این اساس فرضیه دوم پژوهش شامل یک فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی به شرح زیر است.

فرضیه اصلی دوم: بازار هدف رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد حاصل از شکل‌گیری اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

- فرضیه ۱-۲: اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته در بازارهای نوظهور، عملکرد بهتری نسبت به اتحاد بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته در دیگر بازارها دارد.

- فرضیه ۲-۲: اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی نوظهور در



بازارهای نوظهور عملکرد بهتری نسبت به اتحاد بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی نوظهور در دیگر بازارها دارد.

### ۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر در قالب یک مطالعه توصیفی با رویکرد پیمایشی به بررسی نقش خاستگاه ملیتی شرکا در توضیح عملکرد حاصل از شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک می‌پردازد. برای این منظور ابتدا رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد اتحادها و سپس تأثیر بازار هدف بر رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد اتحادها مورد تحلیل قرار گرفته است. هدف از این پژوهش تحلیل و ارزیابی تأثیر خصیصه‌های غیراکتسابی (برآمده از موقعیت جغرافیایی) شرکای اتحاد و سپس دستیابی به چارچوبی برای تصمیم‌گیری بهتر درباره اقدام به مشارکت با در نظر گرفتن خاستگاه ملیتی شرکا و بازار هدف اتحاد است که بیشتر در فرایند تصمیم‌گیری به نفع توان عملیاتی و ظرفیت تأمین مالی نادیده گرفته می‌شوند. تعداد اندک پژوهش‌های منتشره در زمینه مسائل اتحاد‌های استراتژیک و اهمیت همکاری‌های بین‌المللی به منظور توانمندسازی شرکت‌های ایرانی برای ورود و حضور در بازارهای جهانی و بالفعل کردن سهم بیشتری از ظرفیت ۲۵ میلیارد دلاری صادرات خدمات فنی مهندسی ضرورت انجام و وجوه نوآورانه این پژوهش را شکل می‌دهند.

با توجه به ماهیت پیمایشی این پژوهش جامعه آماری پژوهش در حوزه شرکت‌های پیمان‌کاری ساخت و احداث تعریف شده و واحد تحلیل شامل اتحاد‌های استراتژیک این شرکت‌ها در بازار بین‌المللی است. بر این اساس داده‌های مورد نیاز از آن دسته از اتحاد‌های استراتژیک گردآوری شده است که دست‌کم یک شریک ایرانی از میان شرکت‌های پیمان‌کاری ساخت و احداث عضو انجمن صنفی شرکت‌های پیمان‌کار تأسیسات و تجهیزات صنعتی ایران داشته و در بازه شش‌ساله از ابتدای دهه نود شمسی (ابتدای ۱۳۹۰ تا انتهای ۱۳۹۵) مشغول به فعالیت بوده‌اند. با توجه به اطلاعات انجمن یادشده آمار صادرات خدمات فنی و مهندسی، اسناد و مدارک موجود در شرکت‌های ایرانی، اسناد و اطلاعات پروژه‌های به انجام رسیده یا جاری، محدودیت‌های نشأت گرفته از چارچوب پژوهش حاضر و لحاظ نمودن محدودیت‌های دسترسی به اطلاعات برخی از شرکت‌ها و اتحاد‌های مورد نظر جامعه آماری پژوهش حاضر به ۱۱۹ مورد

اتحاد استراتژیک (واحد تحلیل مورد نظر در پژوهش) بالغ می‌شود که در زمینه ساخت و احداث سازه‌های مسکونی، اداری و تجاری، ساخت و احداث سازه‌های صنعتی و تأسیسات صنایع برق، آب و فاضلاب و همچنین احداث زیربناهای حمل و نقل از جمله راه، جاده، اسکله و فرودگاه شکل گرفته بودند. با توجه به حجم جامعه آماری به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با در نظر گرفتن سطح خطای ۵٪ استفاده شد. حجم نمونه مورد نیاز برابر با ۹۱ نمونه برآورد شد و داده‌های مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه و براساس منطق نمونه‌گیری تصادفی ساده (به منظور قابلیت تعمیم‌پذیری) گردآوری شد.

به منظور دستیابی به هدف پژوهش گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه‌ای بر مبنای پیشینه نظری [۱۴] صورت پذیرفته است. پرسش‌نامه یادشده پس از ترجمه و بازسازی زبانی در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت استراتژیک با سابقه تدریس بیش از پنج سال و نیز هفت تن از مدیران شرکت‌های پیمان‌کاری ساخت و احداث با سابقه مدیریت بیش از ده سال در صنعت قرار گرفت و اصلاحات زبانی اندکی برحسب نظرات ایشان اعمال شد. جدول ۱ دربرگیرنده متغیرهای اصلی مورد بحث در فرضیات، ضریب آلفای کرونباخ و منطق مورد استفاده برای اندازه‌گیری آن‌هاست.

جدول ۱ متغیرهای اصلی و منطق اندازه‌گیری آن‌ها

متغیرهای اصلی	آلفای کرونباخ	توصیف منطق مورد استفاده برای اندازه‌گیری متغیر
عملکرد اتحاد	۰/۸۳	عملکرد کلی اتحاد برحسب حصول سود یا زیان
ساختار ملیتی اتحاد	۰/۸۶	سهم شرکا در مالکیت بر حسب طبقه‌بندی ملیت شرکا در سه دسته کشورهای توسعه‌یافته (گروه هشت)، نوظهور (کشورهای بریکس) و ایران
بازار هدف	۰/۷۹	تفکیک تمرکز جریان درآمدی از بازارهای نوظهور (کشورهای بریکس) یا دیگر بازارها (هر بازاری به غیر از بازار کشورهای بریکس) برحسب درصد

تجزیه و تحلیل‌های آماری در این پژوهش با سنجش همبستگی و تحلیل رگرسیون انجام شده است. از آنجایی که پژوهش حاضر متمرکز بر نقش خاستگاه ملیتی شرکاست، لازم است متغیرهایی برای کنترل شرایط محیطی و قابلیت‌های بنگاه در تحلیل رگرسیون مورد توجه قرار گیرند. به همین جهت متغیرهای اندازه (اندازه برحسب تعداد نیروی انسانی)، سابقه (پیشینه فعالیت

برحسب سال)، قابلیت‌های نیروی انسانی (ساختار نیروی انسانی، تعداد مدیر پروژه‌ها و مهندسان ارشد) و توان مالی شرکت (حقوق صاحبان سهام و حجم سرمایه در گردش) به عنوان متغیرهای کنترل قابلیت بنگاه و متغیرهای پتانسیل بازار (ادراک شریک ایرانی از وضعیت بازار هدف)، پیش‌زمینه صنعتی (صنایع نفت و گاز، نیروگاهی، پروژه‌های معدنی، سازه‌های شهری و راه) و حجم مالی پروژه (ارزش مالی پروژه طبق اسناد مناقصه) به عنوان متغیرهای کنترل شرایط محیطی در نظر گرفته شده‌اند.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

بررسی سیمای توصیفی نمونه آماری نشان‌دهنده ترکیب گونه‌های مختلف اتحاد‌های استراتژیک از منظر ملیت شرکا یا بازار هدف است. بر این اساس بخش قابل توجهی از داده‌های گردآوری‌شده به اتحاد‌های میان بنگاه‌های ایرانی و شرکای برخاسته از اقتصادهای نوظهور (۴۰ مورد، ۴۳٪ از کل نمونه) اختصاص دارد و در مقابل اتحاد‌های میان بنگاه‌های ایرانی و شرکای برخاسته از خاستگاه ملیتی توسعه یافته (۲۲ مورد، ۲۴٪ از کل نمونه) کمترین سهم را در نمونه آماری دارند. این مسئله با توجه به وجود تحریم‌های بین‌المللی در نیمه نخست بازه زمانی مورد مطالعه و التزام کشورهای عضو گروه هشت به اجرای دقیق‌تر مفاد تحریم‌ها و اجتناب از همکاری با شرکای ایرانی قابل تفسیر است. در حوزه بازار هدف توزیع نمونه آماری وضعیت به نسبت متوازنی را دارد، در مقابل ۵۲٪ متمرکز نمونه بر بازارهای نوظهور، ۴۸٪ متمرکز بر دیگر بازارها به غیر از بازار کشورهای نوظهور در نمونه آماری مشاهده شده است. جزئیات آمار توصیفی برای این پژوهش در قالب جدول ۲ مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۲ مختصات توصیفی نمونه آماری

تعداد (%)	توصیف طبقه‌بندی
۲۲ (۲۴٪)	اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و شرکایی از خاستگاه ملیتی توسعه یافته
۴۰ (۴۳٪)	اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و شرکایی از خاستگاه ملیتی نوظهور
۳۱ (۳۳٪)	اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی
۴۸ (۵۲٪)	اتحاد‌های متمرکز بر بازارهای نوظهور
۴۵ (۴۸٪)	اتحاد‌های متمرکز بر دیگر بازارها

به منظور ارزیابی داده‌های گردآوری شده ابتدا تحلیلی از همبستگی میان متغیرها انجام شد. به منظور سهولت در خوانش جداول، اتحادهای استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی و شرکت‌هایی با خاستگاه ملیتی توسعه یافته با عنوان اتحادهای نوع «الف»، اتحادهای استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی و شرکت‌هایی با خاستگاه ملیتی نوظهور با عنوان اتحادهای نوع «ب» و اتحادهای استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی نیز با عنوان اتحادهای نوع «ج» اشاره شده‌اند. نتایج تحلیلی همبستگی در جدول ۳ و وضعیت رابطه زوجی میان متغیرهای پژوهش را نمایش می‌دهد. در این میان همبستگی میان عملکرد اتحاد با بازار هدف نوظهور قابل اشاره و تأمل است، اما تحلیلی رگرسیون برای احصای مدل نهایی پژوهش و تبیین دقیق رابطه خاستگاه ملیتی و بازار هدف بر عملکرد اتحادهای استراتژیک مورد نیاز است.

جدول ۳. همبستگی میان متغیرهای پژوهش

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱ عملکرد اتحاد											
۲ اتحاد نوع الف	۰/۲۷**										
۳ اتحاد نوع ب	۰/۲۹**	۰/۲۳**									
۴ اتحاد نوع ج	۰/۱۱	۰/۲۳**	۰/۲۰**								
۵ بازار هدف نوظهور	۰/۳۶**	۰/۱۸*	۰/۲۱**	۰/۱۱*							
۶ اندازه شرکت	-۰/۰۸	-۰/۱۵	-۰/۱۷*	-۰/۱۱	-۰/۰۴						
۷ پیشینه شرکت	۰/۱۹*	-۰/۰۸	-۰/۰۲	-۰/۰۲	۰/۱۱	۰/۲۳**					
۸ قابلیت نیروی انسانی	۰/۲۶**	-۰/۱۰	-۰/۱۲	-۰/۱۸*	-۰/۲۰*	-۰/۲۱*	۰/۱۹*				
۹ توان مالی	۰/۲۳**	-۰/۰۲	-۰/۰۱	-۰/۱۷	-۰/۰۱	-۰/۲۷**	-۰/۱۲	-۰/۱۵			
۱۰ پتانسیل بازار	۰/۳۲**	-۰/۰۱	-۰/۱۳	-۰/۱۴	-۰/۲۵**	-۰/۰۲	-۰/۰۷	-۰/۱۲	-۰/۱۰		
۱۱ پیش‌زمینه صنعتی	-۰/۱۴*	-۰/۱۱	-۰/۱۶	-۰/۰۱	-۰/۱۳	-۰/۱۷*	-۰/۰۱	-۰/۰۶	-۰/۱۸*	۰/۲۳**	
۱۲ حجم مالی پروژه	-۰/۰۹	-۰/۰۲	-۰/۰۱	-۰/۰۷	-۰/۱۶*	-۰/۰۹	-۰/۱۷*	-۰/۰۱	-۰/۱۶*	-۰/۱۴*	-۰/۰۴

\* معنی داری در سطح خطای ۰/۰۵ و \*\* معنای داری در سطح خطای ۰/۰۱

در این پژوهش از پنج مدل رگرسیونی برای ارزیابی چارچوب نظری و فرضیه‌ها استفاده شده است. مدل نخست مدل پایه‌ای و متشکل از متغیرهای کنترل است. مدل‌های دو و سه اختصاص به فرضیه اصلی اول پژوهش و فرضیه‌های فرعی منتج از آن دارند و نتایج تحلیلی فرضیه اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی برگرفته از آن نیز در مدل‌های چهارم و پنجم به نمایش

درآمده است. نتایج تحلیل رگرسیون در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴ تحلیل رگرسیونی مدل‌های پژوهش (متغیر وابسته: عملکرد اتحاد)

مدل ۵	مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	
متغیرهای کنترل					
۰/۱۰۸**	۰/۰۹۰**	۰/۱۳۴**	۰/۱۳۲**	۰/۱۵۱**	اندازه شرکت
۰/۱۳۹**	۰/۱۹۷**	۰/۲۴۰**	۰/۱۸۹**	۰/۲۵۲**	پیشینه شرکت
۰/۲۴۲**	۰/۳۰۳**	۰/۲۲۷**	۰/۳۱۹**	۰/۲۶۰**	قابلیت‌های نیروی انسانی
۰/۵۰۹**	۰/۵۳۵**	۰/۴۸۹**	۰/۵۱۵**	۰/۶۱۳**	توان مالی
۰/۶۶۷**	۰/۵۹۴**	۰/۴۰۱*	۰/۳۸۸*	۰/۶۵۷**	پتانسیل بازار
۰/۰۰۶**	۰/۰۰۱**	۰/۰۰۳**	۰/۰۰۵**	۰/۰۱۰**	پیش‌زمینه صنعتی
۰/۳۹۴*	۰/۲۹۹*	۰/۳۹۶*	۰/۳۸۸**	۰/۳۷۱**	حجم مالی پروژه‌ها
۰/۴۹۶**	۰/۴۴۴**	۰/۴۷۵**	۰/۴۴۴**	۰/۶۵۴**	تمرکز بر بازار هدف نوظهور
خاستگاه ملیتی شرکا:					
	۰/۴۸۵*	۰/۵۲۹*	۰/۵۳۲*		اتحادهای نوع الف
۰/۶۸۱**		۰/۷۰۱**	۰/۷۰۲**		اتحادهای نوع ب
		۰/۳۳۹**			اتحادهای نوع ج
تمرکز بازار هدف:					
	۰/۳۴۷**				اتحادهای نوع الف در بازار نوظهور
۰/۶۴۸**					اتحادهای نوع ب در بازار نوظهور
۰/۳۹۷	۰/۳۹۴	۰/۳۳۴	۰/۳۳۴	۰/۲۴۱	R <sup>2</sup>
۰/۳۸۸	۰/۳۸۱	۰/۳۱۹	۰/۳۲۲	۰/۲۲۷	R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>
۷۱/۵۵**	۶۸/۳۹**	۶۸/۰۱**	۶۷/۴۴**	۶۰/۵۸**	کای اسکوتر*
* معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ و ** معناداری در سطح خطای ۰/۰۱					

نگاهی به نتایج مدل‌های رگرسیونی دو و سه نشان می‌دهد اتحادهای استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی نوظهور (اتحاد نوع ب) عملکرد بهتری نسبت به

اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته (اتحاد نوع «الف») دارند. در نتیجه رابطه در نظر گرفته شده در فرضیه فرعی ۱-۱ تأیید نمی‌شود و عکس این رابطه در مورد خاستگاه ملیتی شرکا در اتحاد‌های استراتژیک برحسب شواهد صحت دارد. تحلیل‌ها نشان می‌دهند که اتحاد‌های استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌های برخاسته از اقتصاد توسعه‌یافته (اتحاد نوع «الف») عملکرد بهتری نسبت به اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی با یکدیگر (اتحاد نوع «ج») دارند. همچنین نظیر همین رابطه برای نسبت میان عملکرد اتحاد‌های نوع «ب» و اتحاد‌های نوع «ج» صادق است. در نتیجه فرضیه‌های فرعی ۱-۲ و ۱-۳ برحسب شواهد تجربی پذیرفته می‌شوند و جمع‌بندی نتایج به‌دست آمده برای سه فرضیه فرعی منتج از فرضیه اصلی اول گویای پذیرش این فرضیه اصلی و تأیید گزاره تأثیرگذاری خاستگاه ملیتی شرکا بر عملکرد اتحاد‌های استراتژیک است.

بررسی مدل‌های چهارم و پنجم نیز گویای نقش بازار هدف در رابطه میان خاستگاه ملیتی شرکا و عملکرد اتحاد‌های استراتژیک است. یافته‌های حاصل از مدل چهارم رگرسیونی نشان می‌دهد بازار هدف تفاوت معناداری در عملکرد اتحاد‌های استراتژیک میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌هایی از خاستگاه ملیتی توسعه‌یافته (اتحاد نوع «الف») ایجاد نمی‌کند. با این وجود بررسی مدل پنجم نشان‌دهنده برتری عملکرد اتحاد‌های نوع «ب» در بازارهای نوظهور نسبت به همان اتحادها در دیگر بازارها است. بر این اساس فرضیه فرعی ۱-۲ مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد، اما شواهد تجربی گویای تأیید فرضیه فرعی ۲-۲ و در نتیجه بیانگر اهمیت تمرکز بازار هدف است.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نگاهی به پیشینه نظری در خصوص اتحاد‌های استراتژیک نشان‌دهنده اهمیت‌گزینه‌ش شرکا و تصمیم‌گیری‌های مرتبط به آن است. این اهمیت از یک‌سو به سبب‌گزینه‌ش شرکایی است که از منابع و قابلیت‌های ارزشمند برخوردار باشند؛ از سوی دیگر به دلیل ضرورت تناسبی است که باید میان شرکا از حیث مسائل ساختاری، فرهنگی، سیستم‌های مدیریتی و روال‌های سازمانی وجود داشته باشد. هنگامی که از اتحاد‌های استراتژیک در فضای کسب و کار بین‌الملل صحبت می‌کنیم، پیچیدگی‌گزینه‌ش شرکا به دلیل شکل‌گیری همکاری با شرکت‌هایی از خاستگاه‌های متنوع ملیتی بیش از پیش می‌شود. پیشینه مطالعاتی بر تأثیرگذاری خاستگاه ملیتی روی عملکرد اتحادها

تأکید دارد [۱۳] و خاستگاه ملیتی به عنوان مؤلفه‌ای با اهمیت در تعیین جهت‌گیری اتحادهای استراتژیک معرفی می‌شود [۲۱]. با وجود این تأکیدات در پیشینه نظری توجه به مسائل برآمده از خاستگاه ملیتی شرکا در اتحادهای استراتژیک چندان برجسته نشده است و تحقیقات اندکی به آثار ناشی از تنوع ملیت شرکا در عملکرد اتحادهای استراتژیک یا اداره آن‌ها پرداخته‌اند. محققان پژوهش حاضر با تمرکز بر این خلأ تحقیقاتی تلاش کرده‌اند تا تأثیر خاستگاه ملیتی شرکا در عملکرد اتحادهای استراتژیک را با توجه به طبقه‌بندی خاستگاه‌های ملیتی در دو گروه توسعه یافته و نوظهور مورد بررسی قرار دهند. از آنجایی که تمرکز روی یک بازار خاص می‌تواند رابطه خاستگاه ملیتی و عملکرد اتحاد را تحت تأثیر قرار دهد، نقش بازار هدف با توجه به عرصه فعالیت بنگاه‌های پیمان‌کاری ایرانی در بازار بین‌الملل نیز مورد توجه قرار گرفته است.

یافته‌های این پژوهش با تأیید فرضیه‌های اصلی نشان‌دهنده تأثیر خاستگاه ملیتی بر عملکرد اتحادهای استراتژیک و همچنین تأثیر تمرکز بر بازار هدف در رابطه میان خاستگاه ملیتی و عملکرد اتحاد است. تأیید نقش خاستگاه ملیتی در توضیح عملکرد در وهله نخست همراستا با پیشینه نظری درخصوص تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی و تکنولوژیک میان شرکا از حیث ملیت‌های متنوع‌شان است [۲۰]. به علاوه این یافته مانند نتایج بسیاری از پژوهش‌ها [۱۴؛ ۱۶؛ ۱۷] و برخلاف یافته‌های بیامیش و کچرا (۲۰۰۴) [۲۵] بیانگر اهمیت تفکیک میان خاستگاه ملیتی شرکا هنگام تصمیم‌گیری درباره معیارهای گزینش شریک، ساختار سازمانی اتحاد و الگوی اداره آن است. بنگاه‌هایی که درصدد به کارگیری استراتژی‌های همکاری‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی هستند، هنگام گزینش شرکا علاوه بر شاخصه‌هایی نظیر منابع و قابلیت‌های مکمل باید به خاستگاه ملیتی نیز توجه کنند. این توجه زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که نقش بازار هدف را نیز به مجموعه شاخصه‌های تصمیم‌گیری بیافزاییم. یافته‌های پژوهش حاضر همراستا با نتایج تصریح شده محققان پیشین [۳؛ ۲۲] گویای اهمیت بازار هدف در عملکرد اتحادهای استراتژیک است. شواهد تجربی این پژوهش نشان می‌دهد اتحاد میان بنگاه‌های ایرانی و بنگاه‌های برخاسته از اقتصادهای توسعه‌یافته به سبب فاصله میان طرفین اتحاد از حیث تکنولوژی و توانمندی تأثیرپذیری چندانی از بازار هدف ندارد، اما عملکرد اتحادهایی که میان بنگاه‌های ایرانی با شرکایی از اقتصادهای نوظهور شکل می‌گیرند، متأثر از بازار هدف است. این نتیجه می‌تواند به واسطه مسائل نهادی ناشی از شرایط خاص بازارهای نوظهور رخ داده باشد؛ با این‌وجود تأییدکننده



تأثیر بازار هدف در رابطه میان خاستگاه ملیتی و عملکرد اتحاد است.

این یافته‌ها کارکردهای متنوعی در سطوح مختلف به همراه دارند. پژوهش حاضر در سطح بنگاه معیارهای دیگری را به موازات عواملی مانند سابقه، توان عملیاتی و ظرفیت تأمین مالی جهت تصمیم‌گیری مدیران درباره مشارکت‌های بین‌المللی مطرح می‌کند. عواملی مانند خاستگاه ملیتی یا بازار هدف در مرحله تصمیم‌گیری بیشتر نادیده گرفته می‌شوند، زیرا برآورد دقیقی از میزان تأثیرگذاری آن‌ها در دست نیست. یافته‌های این پژوهش با تمرکز بر تأثیرگذاری این عوامل و مقایسه میان حالت‌های مختلف، چارچوب ارزیابی مدیران را با محدود کردن تنوع گزینه‌ها در دو گروه اقتصادهای توسعه‌یافته و اقتصادهای نوظهور تکمیل کرده است. بدین ترتیب در سطح بنگاه لازم است خاستگاه ملیتی و بازار هدف در ارزیابی مشارکت‌ها، چه از سوی مدیران بنگاه داخلی و چه از سوی مشاورانی که به ارزیابی فرصت‌های توسعه بازار مشغول‌اند، مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

نهادهایی مانند انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای و سندیکاها کارفرمایی می‌توانند با در نظر داشتن یافته‌های این پژوهش، شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک اثربخش میان بنگاه‌های داخلی و خارجی را تسهیل کنند. این نهادها می‌توانند طی همکاری با سازمان‌هایی نظیر وزارت امور خارجه، وزارت بازرگانی و سازمان توسعه تجارت و با ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری نشست‌های تخصصی و برقراری ارتباطات تجاری به ایفای نقش سیاست‌گذاری بپردازند و شکل‌گیری مشارکت‌های بین‌المللی را با توجه به خاستگاه ملیتی شرکای خارجی و بازار هدف ترغیب کنند. این سیاست‌گذاری نقطه آغازی برای بین‌المللی شدن بنگاه‌های داخلی است، زیرا تداوم حضور در بازارهای بین‌المللی منوط به کسب بازده بالاتری از فعالیت در این بازارها نسبت به فعالیت در داخل مرزهای ملی است و تناسب میان خاستگاه ملیتی و بازار هدف برحسب یافته‌های این پژوهش می‌تواند نتایج عملکردی بهتری را به همراه داشته باشد.

این سیاست هدایتی در سطح سیاست‌گذاری ملی می‌تواند به عنوان یکی از مأموریت‌های اقتصادی وزارت امور خارجه در سطح کلان و سفارت‌خانه‌ها در سطح خرد نیز مورد توجه قرار گیرد. در گذشته نمونه‌های مقطعی موفقی از این رویکرد در توسعه بازار شرکت‌های پیمان‌کاری در ونزوئلا (مانند پروژه‌های مسکونی به انجام رسیده توسط شرکت‌های پیمان‌کاری استراتوس و کیسون) وجود داشته است، اما این رویکرد دارای وجه سیاسی، مقطعی و فاقد یک سیاست



جامع بوده است. در این خصوص نباید این نکته را فراموش کرد که ایفای نقش از سوی نهادهای ملی باید محدود به سیاست‌گذاری‌های تسهیل‌کننده و تشویقی باشد و لازم است از اعمال هر گونه محدودیت برای فعالیت بین‌المللی بنگاه‌های خصوصی اجتناب شود.

پژوهش حاضر در هر دو وجه نظری و عملی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که این محدودیت‌ها می‌توانند سرآغازی برای مطالعات آتی باشند. عدم وجود پیشینه تجربی غنی درباره اتحادهای استراتژیک در داخل کشور و ضعف مطالعات حوزه کسب و کار در خصوص نقش تنوع ملیتی در ارتباطات تجاری میان ایران و جامعه بین‌الملل، محدودیت‌هایی را برای مقایسه و استنتاج بر مبنای مشاهدات برگرفته از صنایع داخلی پدید آورده است. محققان آتی می‌توانند با بررسی نقش خاستگاه ملیتی از منظر چارچوب‌های تئوریک گوناگون مانند تئوری نهادی سهم بسزایی در غنی‌تر ساختن پیشینه نظری و تجربی پیرامون این موضوع مطالعاتی داشته باشند. پژوهش حاضر به طور خاص روی مسئله خاستگاه ملیتی و بازار هدف متمرکز شده و مؤلفه‌های دیگری در نظر گرفته نشده‌اند که ممکن است عملکرد اتحادهای استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهند. محققان برای کاستن از پیامدهای این محدودیت به تعریف دقیق صورت مسئله پرداخته‌اند و از متغیرهای کنترل در دو سطح بنگاه و محیط استفاده کرده‌اند. در نهایت دسترسی به داده‌های قابل اتکا به منظور ارائه تبیینی از علت عدم معناداری تأثیر بازار هدف در عملکرد اتحادهای نوع «الف» یکی از محدودیت‌های عملی اجرای پژوهش حاضر به شمار می‌آید. بازسازی چارچوب نظری این پژوهش از طریق تفکیک اتحادهای نوع الف برحسب ملیت‌های گوناگون و تمرکز بر داده‌های عمیق برآمده از هرکدام از ملیت‌ها می‌تواند ضمن پاسخ‌گویی به این چالش، یافته‌های نظری و کاربردی باارزشی برای محققان و سیاست‌گذاران حوزه کسب و کار و مدیران بنگاه‌های داخلی همراه داشته باشد.

## ۶- پی‌نوشت

۱. گروه هشت مشتمل بر هشت کشور صنعتی شامل ایالات متحده، آلمان، انگلستان، فرانسه، ایتالیا، کانادا، ژاپن و روسیه است. با توجه به تحریم‌های بین‌المللی و عدم همکاری میان شرکت‌های ایرانی و امریکایی، این کشور از دایره بررسی این مقاله خارج شد، همچنین با توجه به تعلیق عضویت روسیه در این گروه پس از بحران اوکراین و حضور روسیه در جمع کشورهای بریکس (اقتصادهای نوظهور)، شرکت‌هایی با خاستگاه

روسی نیز در این پژوهش در گروه اقتصادهای نوظهور مورد مطالعه قرار گرفته‌اند.  
۲. بریکس عنوانی برای اطلاق به گروهی از کشورها با اقتصاد نوظهور در عرصه بین‌الملل است که شامل برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی می‌شوند.

3. Christoffersen
4. Hitt
5. Ahlstrom
6. Acquaah
7. Zhang, Li, Hitt & Cui
8. Li & Ferreira
9. Doherty
10. Hanvanich, Miller, Richards & Cavusgil
11. Chiao, Yu & Peng

#### ۷- منابع

- [1] Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012) "Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance", *Strategic Management Journal*, 33(13), pp. 1453-1479.
- [2] Lin, H., & Darnall, N. (2015) "Strategic alliance formation and structural configuration"; *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 549-564.
- [3] Li, D., & Ferreira, M. P. (2008) "Partner selection for international strategic alliances in emerging economies"; *Scandinavian Journal of Management*, 24(4), pp. 308-319.
- [4] Mindruta, D., Moeen, M., & Agarwal, R. (2016) "A two-sided matching approach for partner selection and assessing complementarities in partners' attributes in inter-firm alliances"; *Strategic Management Journal*, 37(1), pp. 206-231.
- [5] Moghbel Baarz, A., & Goudarzi, Gh. (2004) "The model of a global strategic supplier selection in supply chain (Case of Iran automotive industry)"; *Management Researches in Iran*, 8(33), pp. 149-180. [in Persian]
- [6] Toghiani, A., Rajabzadeh, A., & Anvari Rostamy, A. (2016) "Designing of decision making model in uncertainty conditions"; *Modern Researches in Decision*

- Making*, 1(1), pp. 189-216. [in Persian]
- [7] Zhang, Y., Duysters, G., & Filippov, S. (2012) "Chinese firms entering Europe: Internationalization through acquisitions and strategic alliances"; *Journal of Science and Technology Policy in China*, 3(2), pp. 102-123.
- [8] Khodadad Hosseini, S.H., & Golestan, F. (2006) "Proposing a strategic international market entry model for automotive industry of Iran"; *Management Researches in Iran*, 10(1), pp. 213-243. [in Persian]
- [9] Bierly, P. E., & Gallagher, S. (2007) "Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency"; *Long Range Planning*, 40(2), pp. 134-153.
- [10] Pangarkar, N. (2003) "Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector"; *Long Range Planning*, 36(3), pp. 269-284.
- [11] Chen, S. H., Lee, H. T., & Wu, Y. F. (2008) "Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance"; *Management Decision*, 46(3), pp. 449-465.
- [12] Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. (2012) "Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process"; *Long Range Planning*, 45(2), pp. 136-159.
- [13] Hanvanich, S., Miller, S. R., Richards, M., & Cavusgil, S. T. (2003) "An event study of the effects of partner and location cultural differences in joint ventures"; *International Business Review*, 12(1), pp. 1-16.
- [14] Chiao, Y. C., Yu, C. M. J., & Peng, J. T. A. (2009) "Partner nationality, market-focus and IJV performance: A contingent approach"; *Journal of World Business*, 44(3), pp. 238-249.
- [15] Lee, D. D., Kirkpatrick-Husk, K., & Madhavan, R. (2017) "Diversity in Alliance Portfolios and Performance Outcomes A Meta-Analysis"; *Journal of Management*, 43(5), pp. 1472-1497.
- [16] Dong, L., & Glaister, K. W. (2006) "Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms"; *International Business Review*, 15(6), pp. 577-600.

- [17] Christoffersen, J. (2013) "A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs"; *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 66-85.
- [18] Teng, B. S., & Das, T. K. (2008) "Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners"; *Management Decision*, 46(5), pp. 725-742.
- [19] Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J.L. & Borza, A. (2000) "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource based and organizational learning perspectives"; *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 449-467.
- [20] Ahlstrom, D., Levitas, E., Hitt, M. A., Dacin, M. T., & Zhu, H. (2014) "The three faces of China: Strategic alliance partner selection in three ethnic Chinese economies"; *Journal of World Business*, 49(4), pp. 572-585.
- [21] Acquaaah, M. (2009) "International joint venture partner origin, strategic choice, and performance: A comparative analysis in an emerging economy in Africa"; *Journal of International Management*, 15(1), pp. 46-60.
- [22] Zhang, Y., Li, H., Hitt, M. A., & Cui, G. (2007) "R&D intensity and international joint venture performance in an emerging market: moderating effects of market focus and ownership structure"; *Journal of International Business Studies*, 38(6), pp. 944-960.
- [23] Ulas, D. (2005) "Motives and partner selection criteria for formulation of IJVs in high-technology industries in Turkey"; *Problems and Perspectives in Management*, 3, pp. 10-21.
- [24] Doherty, A. M. (2009) "Market and partner selection processes in international retail franchising"; *Journal of Business Research*, 62(5), pp. 528-534.
- [25] Beamish, P. W., & Kachra, A. (2004) "Number of partners and JV performance"; *Journal of World Business*, 39(2), pp. 107-120.