



فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱۱۲، دوره ۲۸، پاییز ۱۴۰۳، ۴۳-۸۸

مقاله پژوهشی: مدل ریسک‌های اتحاد استراتژیک بین‌المللی: صنعت خشکبار ایران

عطاءاله هرندي* ID حجت شمسی** ID

پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۷

بازنگری: ۱۴۰۳/۸/۵

دریافت: ۱۴۰۳/۵/۲۴

اتحاد استراتژیک / سرمایه‌گذاری خارجی / ریسک استراتژیک / بین‌المللی شدن /
صنعت خشکبار

چکیده

شرکت‌های خارجی درصدد بین‌المللی شدن و اتحاد با شرکت‌های ایرانی جهت گسترش ظرفیت‌های بیشتر برای رسیدن به اهداف‌شان هستند. از این رو هدف این پژوهش شناسایی ریسک‌های اتحاد استراتژیک در سطح بین‌الملل است که شرکت‌های خارجی در اتحاد استراتژیک با شرکت‌های ایرانی در صنعت خشکبار ایران با آن مواجه می‌شوند. این پژوهش در پارادایم تفسیری نمادین با رویکرد کیفی به صورت استقرایی و با استراتژی تحلیل تم و نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و روش تجزیه و تحلیل کدگذاری به انجام رسید. ریسک‌های اتحاد استراتژیک بین‌المللی در این پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با ۱۰ نفر از خبرگان صنعت خشکبار شرکت‌های خارجی، کشف و ارائه شد.

*. استادیار، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه

Harandi@ut.ac.ir

تهران، تهران، ایران

**دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب‌وکار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار،

Hojat.shamsi@ut.ac.ir

دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

■ عطاءاله هرندي، نویسنده مسئول.

در مجموع ۱۰ مصاحبه انجام شد و ۱۶۵ عبارت استخراج شد که این تعداد عبارت در ۵۹ شاخص طبقه‌بندی شدند. از این تعداد شاخص ۳۸ مولفه به دست آمد که در ۷ مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که چگونه ارتباط این ریسک‌ها با یکدیگر برقرار است و مولفه‌های مربوط به «مسائل فرهنگی و سیاسی، زیرساخت ریسک‌های، تحریم‌ها و قوانین گمرکی» بیشترین دغدغه فعالان این صنعت است که در مقایسه با ریسک‌های ناشی از اتحاد با شرکای خارجی از اولویت بیشتری برخوردارند.

طبقه‌بندی JEL: L14, P45, P81, F23, L66



International Strategic Alliance Risks Model: Iran's Dried Fruit Industry

Ata Ollah Harandi¹, Assistant Professor, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  (Corresponding Author).

Hojat Shamsii, Ph.D. student of business policy, Department of Strategy and Business Policy, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran 

Received: 14 Aug 2024

Revised: 26 Oct 2024

Accepted: 27 Nov 2024

**Strategic Alliance / Foreign Investment / Strategic Risk / Internationalization /
Dried Fruit Industry**

Foreign companies are trying to internationalize and unite with Iranian companies to expand the existing capacities to achieve their goals. Therefore, the purpose of this research is to identify the risks of strategic alliances that foreign companies face at the international level with Iranian companies in the dried fruit industry.

This research was carried out in the paradigm of symbolic interpretation with a qualitative approach in an inductive way and using the thematic analysis strategy and purposeful judgmental sampling and coding analysis method. The risks of international strategic alliance in this research were discovered and presented through in-depth semi-structured interviews with 10 experts in the dried fruit industry of foreign companies.

A total of 10 interviews were conducted and 165 expressions were extracted, which were classified into 59 indicators. From this, 38 indicators were obtained, which were classified into 7 concepts.

This research shows how these risks are related to each other. According to the results, the components related to the cultural and political issues, risk infrastructures, sanctions and customs laws, are the biggest concerns of the industry activists, which have higher priority compared to the risks caused by alliances with foreign partners.

1. Harandi@ut.ac.ir

JEL Classification: L14, P45, P81, F23, L66

Data Availability: The data used or generated in this research are presented in the text of the article.

Conflicts of Interest: The authors of this paper declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

۱. مقدمه

افزایش رقابت بین‌المللی باعث شده تا شرکت‌های زیادی به دنبال استفاده از فضای بین‌المللی در جهت رسیدن به اهدافشان باشند و یکی از این روش‌ها ایجاد اتحاد استراتژیک می‌باشد. فرایند گام به گام توسعه تجارت به واسطه بین‌المللی شدن ایجاد می‌شود که در نتیجه آن یک شرکت به طور چشمگیری، از طریق محصولات ویژه در بازارهای منتخب درگیر عملیات تجارت بین‌المللی می‌شود.

صادرات یکی از فعالیت‌های مهم اقتصادی تأثیرگذار بر موفقیت شرکت‌های مختلف است، که مرکز توجه بسیاری از محققان و استراتژیست‌ها بوده است. این میزان توجه به واسطه سهولت استفاده از این راهبرد برای ورود به عرصه رقابت بین‌المللی و همچنین به سبب ویژگی‌های سودمندی که صادرات در توسعه و پیشرفت شرکت‌ها دارد، بسیار حائز اهمیت است. شرکت‌ها به دنبال کسب اطلاعات و ترویج دانش صادراتی در زیر مجموعه‌های مختلف خود هستند تا بتوانند عملکرد خود را تضمین نمایند. از جمله رویکردها، اتحاد استراتژیک است^۱ و با توجه به پیچیدگی محیط، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی و تحریم بین‌المللی، صنعت خشکبار با موانع و مشکلات زیادی مواجه شده است. این مسایل باعث ممانعت ورود شرکت‌های خارجی برای ایجاد یک اتحاد استراتژیک پایدار در این صنعت شده است. علاوه بر آن عوامل درونی هم باعث اختلال در این روند می‌شوند، از سوی به دلیل علاقه جهانی مصرف تولیدات صنعت خشکبار مانند پسته، زعفران، خرما و ... تصمیم گیرندگان سیاست‌های کلان می‌توانند با اتخاذ سیاست‌های درست جهت انتقال تکنولوژی و تسهیل فرایند تجارت، امکان رشد این صنعت با جذب سرمایه‌گذاران خارجی و ایجاد اتحاد استراتژیک را به وجود آورند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ارائه بینش‌ها و توصیه‌های مبتنی بر شواهد می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد مشارکت‌های مؤثرتر و پایدارتر کمک کند. آن‌ها همچنین می‌توانند از یادگیری مشارکتی برای هدایت نوآوری و رشد استفاده کنند^۲. نتایج نشان می‌دهد که اتحادهای استراتژیک شرکت‌های تحت مالکیت مناسب، افراد را قادر می‌سازد تا به نوآوری محصول و فرایند دست یابند^۳، به طور قابل توجهی، اتحاد استراتژیک بین شرکت‌های بزرگ با دیگر شرکت‌ها به آن‌ها کمک می‌کند تا از نظر نوآوری

1. Ebrahimipoor, (1393)

2. Tlemsani, I., Matthews, R., & Hashim, M. A. M., (2023)

3. Anyanwu, O. C., Oloto, S. E., & Nwokocho, V. C., (2023)

و دسترسی به منابع به انعطاف پذیری دست یابند^۱. اتحاد استراتژیک به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک را به‌طور مشترک با سایر شرکت‌ها دنبال کنند^۲. اتحادها می‌توانند در زمینه نفوذ به بازار جدید، ایجاد محصولات جدید، کسب دانش، کاهش هزینه، تثبیت سرمایه‌گذاری‌های تجاری و رقابت، و همچنین مدیریت عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن کسب و کار ایجاد شوند^۳. بر اساس دیدگاه رابطه‌ای در حال حاضر بسیاری از نوآوری‌های یک شرکت به جای درون سازمان در همکاری با تامین‌کنندگان خارجی رخ می‌دهد. بر طبق آمارها نرخ شکست در اتحادها بسیار بیشتر از شکست در ایجاد یک شرکت منفرد جدید است^۴. یکی از حیاتی‌ترین و مؤثرترین راه‌ها برای کسب منابع خارجی و بهبود عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط، از طریق اتحاد استراتژیک است^۵. همکاری با تامین‌کنندگان داخلی و خارجی، مشتریان، دانشگاه‌ها و رقبای داخلی و خارجی باعث ارتقای نوآوری در شرکت‌ها می‌شود^۶.

در دنیای کنونی در اقتصاد تمامی کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، اگر هدف سازمان‌ها دستیابی به اثربخشی سازمانی قرار گیرد، کشورها بدون تردید با سرعت بالا به تولید، توسعه و پیشرفت ادامه خواهند داد، بنابراین در این کشورها دستیابی به اثربخشی به اولویتی ملی تبدیل شده است. یکی از راه‌های افزایش اثربخشی، بین‌المللی شدن و داشتن روابط استراتژیک با صنعت در سطح جهانی می‌باشد^۷.

مک‌کارتی و آلبرز در پژوهش خود نشان دادند که اتحاد قبلی با هدف اکتساب به‌طور مثبت بر کمیت اختراع و تمایلات استثماری تأثیر می‌گذارد^۸. مسچی و همکاران بر اهمیت مدت زمان اتحاد پیش از اکتساب تأکید کردند^۹. شکل‌گیری قراردادهای روان‌شناختی و ایجاد زمینه‌های مشترک در مرحله اتحاد استراتژیک، در مقایسه با دانشی که صرفاً در مرحله ادغام پس از اتحاد ایجاد شده است، مزایای بیشتری را ارائه می‌کند. این موضوع به این دلیل اهمیت دارد

1. Nwokocha, V., (2023)

2. Prabhudesai, R., Pangarkar, N., Prasad, C. V., & Sinha, A. K., (2023)

3. Prabhudesai, R., Pangarkar, N., Prasad, C. V., & Sinha, A. K., (2023)

4. Rebinak, (2013)

5. Lu, C., Qi, Y., & Hao, S., (2023)

6. Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Phan, P., (2023)

7. Hani Nikookar, (1398)

8. McCarthy, K. J., & Aalbers, H. L., (2022)

9. Meschi, P. X., Metais, E., & Shimizu, K., (2018)

که به طرف‌های اتحاد اجازه استفاده از دانش را در یک فرایند تدریجی می‌دهد^۱. شرکت‌های خارجی ترجیح می‌دهند برای کاهش مخاطرات و ریسک‌های خود از اتحادها استفاده کنند. اگرچه مطالعات قبلی به اهمیت اتحادهای استراتژیک در نوآوری و خدمات دهی محصول اشاره می‌کند^۲. شواهد در مورد تأثیر اتحادهای استراتژیک بر عملکرد شرکت غیرقطعی و متناقض است^۳. همچنین اتحادهای استراتژیک در مرحله اجرای آن همواره با ریسک‌هایی مواجه می‌باشند^۴. با توجه به شرایط تحریمی ایران در بازار بین‌الملل شدت و تاثیراین ریسک‌ها بر اتحادها چند برابر می‌شود. از استراتژی‌های ورود به بازارهای جدید، اتحاد استراتژیک است که می‌تواند ریسک‌ها را با شرکت‌های محلی به عنوان روشی موثر برای مدیریت ریسک عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد^۵.

تحقیقات در مورد اتحادها تمایل به پیروی از مجموعه‌ای از تئوری‌های مدیریتی رایج در هنگام بررسی پدیده اتحاد داشتند. توجه مدیران به عواملی مانند قیمت، جغرافیا و فرصت‌های کسب سود در بازار اهمیت زیادی دارد^۶. شرکا در شبکه تجارت و اتحاد استراتژیک می‌توانند امکان ارتباطات و جایگاه شرکت‌ها را درحوزه‌های پنهان تجارت گسترش دهند^۷. دیپلماسی اقتصادی وسیله‌ای برای گسترش تجارت خارجی و به عنوان حلقه مشترک بین اقتصاد و سیاست در اتحادهای استراتژیک عمل می‌کند^۸.

برخی از مطالعات اثرات مثبت تجربی ترتیبات نوآوری مشارکتی درون سازمانی را نشان می‌دهند^۹. با توجه به محیط کسب‌وکار پویاتر که توسط تحول دیجیتال ایجاد شده است، دیدگاه ناهمگون‌تری از اتحادها مورد نیاز است. دیگران نشان می‌دهند که این رابطه به نوع و ماهیت مشارکت بستگی دارد^{۱۰}. کلودت^{۱۱} و همکاران دریافتند که عملکرد اتحادها زمانی کاهش

-
1. Sousa, C. M., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J., (2021)
 2. Paiola, M., Saccani, N., Perona, M., and Gebauer, H, (2013)
 3. . Cassiman, B., Colombo, M., Garrone, P., and Veugelers, R. , (2005)
 4. . Kohtamäki, M. and Partanen, J. , (2016)
 5. . Dos., Teng., (2001)
 6. . Mohamadkhani. R, (1402)
 7. . Karimi. F, (1401)
 8. . Ataci. M, (1401)
 9. . Colombo, M.G. & Rabbiosi, L. , (2014)
 10. . Nieto, M.J& Santamaría, L. , (2007)
 11. . Cloudt, M., Hagedoorn, J., & Kranenburg, V.H. , (2006)

می‌یابد که شرکت‌ها بیش از حد مشابه یا بیش از حد نامرتب باشند، یکی از مهمترین راهبردهای جذب اتحاد، رفع موانع و مخاطراتی از جمله ضعف در دانش مدیریتی و کنترل پروژه‌ها از طریق آموزش و به کارگیری مدیران بهتر است.

برخی ویژگی‌ها اثرات هم افزایی و مکمل بالقوه را کاهش می‌دهند. همچنین عدم توجه به روش‌های کاهش هزینه‌ها و استفاده از رویکردهای سنتی و ناکارآمد توسط شرکا، عدم همکاری سیستماتیک بین بخش‌ها و عدم استفاده از روش‌های نوین تامین مالی از مهم ترین موانع و خطرات مرتبط با اتحادها است. فقدان زیرساخت‌های قانونی و فنی برای مشارکت، ضعف تجهیزات و تکنولوژی در بخش خصوصی، عدم اطمینان بخش خصوصی در مورد هزینه‌های تامین مالی دوره‌های نگهداری و راه اندازی به دلیل نرخ تورم بالا و نوسان در ایران از ریسک‌هایی است که از نتایج تحقیقات به دست آمد.

اگرچه برخی شواهد نشان می‌دهد که تولیدکنندگان بزرگ خدمات رسانی را از طریق روابط مبادلاتی و اتحادهای استراتژیک آغاز کرده‌اند^۱، هیچ مطالعه‌ای تأثیر انواع خاصی از همکاری‌ها را که به عنوان اتحادهای متحدالمرکز شناخته می‌شوند، ارزیابی نمی‌کند. اتحادهای متحدالمرکز، مانند اتحادهای کنگلومرا، زمانی رخ می‌دهند که شرکت‌ها به مناطق مختلف حرکت می‌کنند و محصولات جدید اضافه می‌کنند^۲.

ارتباط نادرست بین بخش خصوصی و سازمان‌ها نیز از جمله موانع و خطرات مهم سرمایه‌گذاری در اتحادها است^۳.

علی رغم تلاش‌های زیادی در زمینه ایجاد روابط بهتر اختلافات سیاسی و فرهنگی وقوانین و مقررات باعث شده تاکنون بین‌المللی سازی یا اتحاد استراتژیک حتی به تعداد کم اتفاق نیفتد. از این رو ضرورت انجام پژوهشی در این خصوص کاملاً روشن می‌باشد. نتایج این پژوهش به شناخت عمیق مجریان و تصمیم گیران شرکت‌های خارجی و ایرانی کمک می‌کند تا ضمن شناسایی ریسک‌های موجود در مسیر اتحاد استراتژیک درصدد ایجاد راهکارهایی برای رفع یا حداقل کردن آن ریسک‌ها برآیند.

به دلیل اینکه ایران در صنعت خشکبار دارای توانمندی بالای تولید خشکبار را دارد

1. Bustinza, O.F., Bigdeli, A.Z., Baines, T., & Elliot, C., (2015)

2. Bustinza, O.F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F. & Baines, T., (2019)

3. Tamošaitienė J, Sarvari H, Chan DWM, Cristofaro M, (2021)

امکان‌پذیری تحقیق در این صنعت بالا است. مانند رتبه یک تولید پسته، رتبه دوم خرما و رتبه اول زعفران و... در جهان را دارا است. چون پژوهش‌های پیشین چنین موضوعی را مطرح نکرده‌اند و یا خیلی ناقص به موضوع در این حوزه پرداخته‌اند، برآن شدیم که پژوهشی با هدف شناسایی و استخراج ریسک‌های درک شده توسط مجریان اتحاد استراتژیک شرکای خارجی با شرکت‌های ایرانی صنعت خشکبار انجام شود. این پژوهش در صدد است که به سوالات زیر پاسخ دهد:

۱. ریسک‌های راهبردی بین‌المللی در اتحاد استراتژیک شرکای خارجی با شرکت‌های ایرانی چیست؟

۲. نحوه ارتباط این ریسک‌ها با یکدیگر به چه صورت است؟

نتایج این تحقیق کمک می‌کند که مدیران شرکت‌های ایرانی و خارجی به شناخت عمیق از ریسک‌های موجود در مراحل بین‌المللی شدن و اتحاد استراتژیک دست یابند. همچنین باعث می‌شود آن‌ها تصمیم‌های درستی در اتحاد استراتژیک با یکدیگر اتخاذ نمایند.

۲. پیشینه پژوهش

۲-۱. بین‌المللی شدن

توجه به اینکه بین‌المللی شدن بخشی از استراتژی رشد شرکت است، اهمیت دارد. ادبیات موجود در مورد رویکردها و مدل‌های بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها به‌منظور توسعه یک چارچوب نظری بررسی شدند. روند رو به رشد جهانی‌سازی شیوه سازماندهی شرکت‌ها و شیوه بازیگری خود را تغییر می‌دهد و آنها را وادار می‌کند تا توسعه فعالیت‌های خود را در تجارت بین‌المللی در نظر بگیرند^۱.

خواستگاه اصلی بین‌المللی‌سازی را می‌توان در نظریات مزیت مطلق آدام اسمیت و مزیت نسبی ریکاردو جستجو نمود. این نظریات به همراه مباحث پیرامونی آن از جمله نظریه هکچرو اوهلین جزو نظریات اولیه بین‌المللی‌سازی بود که با بکارگیری مبانی اقتصاد کلاسیک، صادرات کالا را در عرصه ملی تحلیل می‌کردند^۲. تئوری تحلیل هزینه مبادلات و پارادایم انتخابی با مبنای قراردادین همین نظریات و با استفاده از نظریه اقتصاد بنگاه به‌عنوان اولین نظریه سنتی در حوزه

1. Roque, A., Alves, M., & Raposo, M., (2019)

2. Esmailpoor, (2020)

بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها مطرح شد. در این خصوص چهار تئوری اصلی در این حوزه شکل گرفت: تئوری فرایندی، تئوری شبکه محور، تئوری کارآفرینی بین‌المللی و تئوری منبع محور. به تبع این تئوری‌ها و دیدگاه متفاوت آنها به این پدیده تعاریف متنوعی از شرکت بین‌المللی و استراتژی بین‌المللی‌سازی ارائه شده است. در تئوری مرحله‌ای تمرکز تعاریف بر فرایند و عملیات شرکت می‌باشد. در دیدگاه مرحله‌ای بین‌المللی‌سازی، فرایند افزایش درگیری شرکت در عملیات تولید بین‌المللی است.^۱

تئوری مرحله‌ای معتقد است که برای بین‌المللی‌شدن باید به صورت تدریجی اقدام نمود. شرکت‌ها برای فائق آمدن به مسائلی از جمله ریسک بالا، عدم اطمینان، ناآگاهی نسبت به بازارهای خارجی نیازمند طی مراحل هستند که می‌توان این مراحل را با افزایش آگاهی و یادگیری ناشی از تجربه با موفقیت طی نمود.^۲

یکی از جدیدترین رویکردها به جهانی‌سازی شرکت‌ها، رویکرد کارآفرینی بین‌المللی است که از تقابل دو حوزه مطالعاتی کارآفرینی و کسب‌وکار بین‌المللی به وجود آمده است. کارآفرینی بین‌المللی را ترکیبی از نوآوری و رفتار ریسک‌پذیر می‌دانند که از مرزهای ملی عبور کرده و هدف آن خلق ارزش در سازمان است.^۳

تئوری شبکه محور نیز به نوعی تاکید بر کسب دانش و یادگیری ناشی از تجربه دارد. بر اساس این تئوری با بهره‌گیری از منابع، دانش و تجربه‌ی سایر شرکت‌ها می‌توان تعهد ورود به بازار بین‌المللی را تقویت و تسریع کرد. این امر به این معناست که این‌گونه روابط ممکن است پیشرفت بین‌المللی‌شدن را تسهیل نموده و یا از آن ممانعت به عمل آورد.^۴ در دیدگاه منبع محور دسترسی شرکت به منابع کمیاب، ارزشمند و غیرقابل تقلید مزیت رقابتی ایجاد کرده و محرک اساسی برای بین‌المللی‌شدن محسوب می‌شود.^۵

-
1. Welch, L. S., & Luostarinen, L. (1993)
 2. Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M., (2015)
 3. Kunday, Ö., & Şengüler, E. P., (2015)
 4. Langseth, H., O'Dwyer, M., & Arpa, C., (2016)
 5. Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M., (2015)
 6. Marinova, S., & Marinov, M., (2017)

جدول ۱ - خالصه تئوری‌های بین‌المللی سازی شرکت‌ها - منبع مطالعات نگارندگان با الهام

از طبقه‌بندی^۱

بعد / نظریه	تئوری‌های سنتی	تئوری مرحله ای، مدل آپ سال، مدل‌های نوآوری	تئوری منبع محور	رویکرد و مدل‌های شبکه‌ای، تئوری شبکه اجتماعی	رویکرد کارآفرینی بین‌المللی
پیشینه	رویکرد تئوریک	تئوری سنتی اقتصاد خرد	تئوری تصمیم‌گیری رفتاری	سیاست‌گذاری بازرگانی	جامعه‌شناسی سازمانی رفتار سازمانی
	تمرکز تجربی	انتخاب بین تولید، توزیع و فروش ملی و فراملی	انتخاب بازارهای جغرافیایی و روش ورود به آنها	جایگاه‌یابی رقابتی و توسعه مزیت رقابتی	توسعه بین‌المللی از طریق مدیرکارآفرین موجود
	مفروضات اصلی درباره رفتار شرکت	مدیر به دلیل علائق فردی رفتارهای فرصت طلبانه دارد.	شرکت تجربیاتی به دست می‌آورد که محرک روش‌های ورود بیشتر به بازارهای پیرسک می‌باشد	رسیدن به بهترین جایگاه بر اساس مزیت رقابتی ایجاد شده توسط منابع در اختیار شرکت	رابطه شکل دهنده شبکه‌ای است که بر اساس پیوندهای تکنولوژیکی، اقتصادی، قانونی و بویژه فردی حاصل شده است
مفروضات	هدف اولیه شرکت	تنها هدف، حداکثرسازی کارایی اقتصادی شرکت است.	چندین هدف همزمان برای رسیدن به آرزوهای رشد شرکت دنبال می‌شود.	تنها هدف، بقا و حداکثرسازی درآمدهاست.	چندین هدف همزمان در خصوص حداکثرسازی جایگاه شرکت دنبال می‌شود.
	سطح تحلیل	تبادلات یا سطح تبادلات	روش کلی شرکت	ارتباط شرکت با صنعت	ارتباط شرکت با بازار
حوزه مطالعاتی	واحد تحلیل	هزینه کنترل و تبادلات	تجربه، دانش، تعهد و فاصله روانی	ارتباطات اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی، حقوقی و غیره	ارزش حاصله از فرصت‌های شناسایی شده
	الزامات تئوریک	فرایند بین‌المللی سازی به عنوان رشد جغرافیایی توضیح داده می‌شود.	فرایند بین‌المللی سازی شرکت با یادگیری پیش می‌رود.	فرایند بین‌المللی سازی شرکت به جایگاه رقابتی شرکت در صنعت بستگی دارد.	فرایند بین‌المللی سازی با جستجو از فرصت‌های بیرون از مرزهای ملی پیش می‌رود
الزامات	الزامات مدیریتی	اگر هزینه‌های تبادلات بالا باشد ملی عمل شود.	بازارهای جغرافیایی جدید با فاصله روانی کمتر و ریسک‌های مدیریتی انتخاب نمایند.	محیط را تحلیل کنید، سپس عملکرد خود را ارزیابی کنید.	فرصت‌های دارای سود اقتصادی یا قابلیت کسب سهم بازار را شناسایی کنید.

1. Rask, Morten; Strandkov, Jesper & Håkonsson, Dorte. Døjbak., (2004)

در ادامه مرور ادبیات بین‌المللی شدن امکان‌شناسایی مدل‌ها و رویکردهای مختلف به‌دست می‌آید. با توجه به تحقیق^۱ نتایج حاکی از آن است که شرکت‌ها هشت مدل برای فرآیند بین‌المللی‌سازی خود دارند.

- **مدل - آی:** در این مدل برای هر مرحله یک نوآوری در نظر گرفته می‌شود که امکان توسعه فزاینده را فراهم می‌کند^۲ شرکت‌ها به‌طور منظم به کشوری از نظر روانی نزدیک‌ترشان است صادرات می‌کنند. سپس به کشورهای دیگر که از نظر روانی دورتر هستند ورود می‌کنند.
- **مدل - یو:** این مدل در نظر دارد که بین‌المللی شدن، از طریق صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم، نتیجه رشد شرکت است. در این شرکت‌ها دانش ضمنی است.
- **گلوبال‌ها:** شرکت‌هایی هستند که از زمان پیدایش، چشم‌انداز جهانی شدن را دنبال می‌کنند و اغلب به سرعت جهانی می‌شوند.
- **چرخه عمر محصول:** این مدل توسط ورنون (۱۹۶۶) توسعه داده شد و بر پارادایم ناقص بودن بازار استوار است. هنگامی که شرکت‌ها نوآوری را در بازار کشف می‌کنند، به دنبال گسترش چرخه عمر محصول به کشورهایی هستند که تقاضا برای این محصولات بیشتر است.
- **مدل غیر ترتیبی:** این مدل به تجزیه و تحلیل عوامل اصلی مؤثر بر انتخاب راه‌های ورود و نگهداری می‌پردازد. این شرکت‌ها می‌توانند عملیات خود را در جایی که دانش توسعه می‌یابد انجام دهند^۳.
- **مدل فعالیت پیش از صادرات:** این مدل با تجزیه و تحلیل تأثیر عواملی که شرکت را به سمت آن سوق می‌دهد، به نقش پیش از صادرات شرکت می‌پردازد.
- **مدل یکپارچه:** مک ناتون، یانگ و کریک (۲۰۰۳) این مدل را توسعه دادند. این مدل شدت دانش را در یک شرکت در نظر می‌گیرد، یعنی هر چه دانش برای توسعه فعالیت‌ها اهمیت بیشتری داشته باشد، روند بین‌المللی‌سازی سریع‌تر می‌شود.
- **نظریه شبکه‌ها:** این نظریه شامل مجموعه‌ای از دو یا چند نهاد است که امکان تبادلات به هم پیوسته را فراهم می‌کند^۴ و همچنین شامل تبادل منابع بین اعضای مختلف آن می‌شود^۵.

1. Roque, A., Alves, M., & Raposo, M., (2019)

2. Andersen, O., (1993)

3. Cuervo-Cazurra, A., (2011)

4. Axelsson, B., and Easton, G., (1992)

5. Sharma, D., (1993)

بنابراین، شرکت‌ها روابطی را ایجاد می‌کنند که به آنها امکان دسترسی به منابع و فروش محصولات و خدمات خود را می‌دهد^۱.

جدول ۲- تئوری تحقیق رکوا و راپسون

مدل‌ها	ویژگی‌ها و مطالعات
مدل یو	- صادرات و سرمایه‌گذاری مستقیم (هیل و همایز، ۲۰۰۳). - ابتدا آنها به کشورهای نزدیک روانی گسترش می‌یابند (یوهانسون و ویدرزیم-پاول، ۱۹۷۵). - پسوند تدریجی و افزایشی (یوهانسون و ولن، ۱۹۹۷). - جنبه‌های خارجی به عنوان شرایط رقابت، پتانسیل بازار نادیده گرفته می‌شود (پدرسن، ۱۹۹۹). - بر دانش خاص بازار تمرکز دارد (کلارک و همکاران، ۱۹۹۷).
مدل آی	- صادرات به عنوان یک فرایند نوآورانه در نظر گرفته می‌شود: عامل نوآوری (راجرز، ۱۹۶۲؛ آدرسن، ۱۹۹۳). - مراحل: اول صادرات ناخواسته. دوم صادرات به نزدیکترین کشورها از نظر جغرافیایی صادرات سوم به کشورهای دورتر از نظر جغرافیایی (بیکی و تیزر، ۱۹۷۷).
مدل گلوبال	- فروش به بازار خارجی بیش از ۲۵٪ از درآمد در سه سال اول کار شرکت (نایت و کاووسیل، ۱۹۹۶). - شرکت‌هایی با اندازه کوچک اما با جهت‌گیری تکنولوژیکی عالی (بل، ۱۹۷۵؛ شوالیه و کوسگی، ۱۹۹۶).
مدل چرخه عمر محصول	- کشف نوآوری در بازار، جایی که یک شرکت از قبل وجود دارد. در این مدل چرخه عمر محصول گسترش می‌یابد (ورمون، ۱۹۶۶). - گسترش در کشورهایی شروع می‌شود که تقاضای این محصول قابل توسعه است. مراحل: - از صادرات ساده تا اجرای شرکت‌های تابعه. - ایجاد شرکت‌های تابعه در یک بازار خارجی.
مدل غیر ترتیبی	- دانش صادرات را در داخل کشور شروع می‌کند و دانش را برای غلبه بر مشکلات توسعه می‌دهد - شرکت‌هایی که هم صادرات می‌کنند، هم در بازارها سرمایه‌گذاری می‌کنند و هم پس از یک دوره بین‌الملل، حتی در بازارهایی که سرمایه‌گذاری کرده‌اند تصمیم به صادرات مجدد می‌گیرند (غیر متوالی).
مدل فعالیت پیش از صادرات	- بین‌المللی‌سازی با مراحل افزایشی، پی در پی و غیر خطی. - آنها به نقش از قبل صادراتی شرکت برای صادرات نزدیک می‌شوند (ویزگی‌های مدیر تصمیم‌گیرنده، محیط، مکان و خصوصیات شرکت)
مدل یکپارچه	- بین‌المللی‌سازی توسط دولت، متغیر، غیر پیگیری و انعطاف پذیر است (بل و همکاران، ۲۰۰۳). - مبتنی بر مسیرهای انعطاف پذیر و ابزار استراتژیک به منظور ارائه یک مدل به عنوان مرجع است - شدت دانش را که با فرم بین‌المللی همراه است، ارزیابی می‌کند

مدل‌ها	ویژگی‌ها و مطالعات
نظریه شبکه	- مجموعه‌ای از دو یا چند موسسه (الکسسون و ایکسون، ۱۹۹۲) - شامل تبادل منابع بین نهادها است (شارما، ۱۹۹۳). - انعطاف‌پذیری متقابل موسسات (باخمان، ۱۹۹۹). - همکاری: فرصتی برای استفاده از مجموعه‌ای از دانش فنی و اقتصادی (باخمان، ۱۹۹۹). - فرض جمعی از هزینه‌ها و خطرات (باخمان، ۱۹۹۹).

تصمیم استراتژیک می‌تواند به طرق مختلف رخ دهد و تحت تأثیر عوامل متعددی قرار گیرد.^۱ از سوی دیگر، رفتار شرکت تحت تأثیر فرآیند بین‌المللی‌سازی به تدریج تداوم می‌یابد و امکان ارزیابی انتقال به مرحله بعدی، یعنی ایجاد شرکت‌های تابعه را فراهم می‌کند. افزایش تجربه بین‌المللی خطر را کاهش می‌دهد و به تدریج تعهد منابع با بین‌المللی شدن را تقویت می‌کند.

۲-۲. اتحاد استراتژیک

اتحاد استراتژیک، نوعی توافق برای همکاری است که در آن دو یا چند شرکت منابع و قابلیت‌هایشان را برای خلق ارزش جدیدی با هم ترکیب می‌کنند. زمانی دو یا چند شرکت با یکدیگر به منظور تحقق هدف و ادامه مسیری مشترک همکاری می‌کنند اتحاد استراتژیک را شکل می‌دهند.^۲

انگیزه اتحادها اساساً فرصت‌های بهره‌برداری از رابطه مکملی بین منافع و قابلیت‌های شرکت‌های مختلف است. در بیشتر موارد اتحادها به معنای دسترسی به قابلیت‌ها هستند نه تملک آنها.

اتحادها امکان تقسیم ریسک را نیز فراهم می‌کنند. در نظر گرفتن اتحاد استراتژیک به عنوان ابزاری سریع و کم هزینه به منظور توسعه قابلیت‌های موجود برای یک بنگاه وسوسه کننده است.

مدیریت اتحادهای استراتژیک با وجود جذابیت‌های شان دشوار است

مشکلات رایجی که اتحادها ایجاد می‌کنند (مشکلات ارتباط توافقی و اعتماد) در اثر تفاوت زبانی، فرهنگی و فاصله جغرافیایی زیاد تشدید می‌شود.^۳

1. Greenwood, R. Oliver, C. Suddaby, R, (2008)

2. Todeva & Knoke, (2005))

3. Robert M. Grant, (1394)

با پیچیده‌تر شدن و متلاطم‌تر شدن محیط کسب و کار مزایای اتحادهای استراتژیک در ارائه انعطاف پذیری و تلفیق تخصصی سازی با توانایی یکپارچه کردن مجموعه وسیع از منابع و قابلیت‌ها بیش از پیش آشکار شده است.

رویدادهای کنونی در مدیریت اتحادهای استراتژیک

- **تلاطم:** در مرور رویدادهای قرن ۲۱ تمرکز بر تلاطم و غیرقابل پیشبینی بودن توصیف‌کننده محیط کسب و کار بود تقریباً تمام رویدادهای قوی سیاه یاد شده است. آسیب‌پذیری در برابر رویدادهای قوی سیاه در اثر رویکردهای مرسوم برای مدیریت ریسک تشدید شده است.
 - **رقابت:** در بیشتر بخش‌های اقتصاد جهانی، ظرفیت بیش از حد عادی است. این شرایط موجب رقابت قیمتی شدید می‌شود و حاشیه سود را کاهش می‌دهد یکی از دلایل دیگر فشار رقابتی بین‌المللی شدن کشورهای بازارهای نوظهور است.
 - **تکنولوژی:** توانایی تکنولوژی‌های دیجیتال برای تضعیف موقعیت تثبیت شده مزیت رقابتی و ترسیم مرزهای صنعت در حال حاضر به همان اندازه ۲۰ سال پیش است. در واقع، تخریب خلاق در حال شتاب گرفتن است.
- بر اساس تئوری اقتصادی افشا، ریسک افشای اطلاعات در بازاری رقابتی، می‌تواند نرخ بازده مورد انتظار سرمایه‌گذار را از طریق کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و همچنین، افزایش نقدینگی کاهش دهد.
- فشارهای اجتماعی و بحران سرمایه داری: سازمان‌ها برای بقا و امیدواری باید با ارزش‌ها و انتظارات جامعه انطباق پیدا کنند یکی از اتفاقات بحران مالی سال ۲۰۰۸ از دست دادن مشروعیت بود که بسیاری از کسب و کارها دچار آن شدند این اتفاق بر اعتبار آنها و فشارهای اجتماعی و ایجاد بحران سرمایه داری تاثیر منفی گذاشت.^۱
- عدم یادگیری و انطباق با شرایط اولیه در مراحل اولیه همکاری می‌تواند منجر به تشدید درگیری‌ها و در نهایت به انحلال اتحادها شود.^۲ اتحاد استراتژیک توافقی است بین دو یا

۱. رابرت گزنت، (۱۳۹۸)

2. Doz, Yves L, (2023)

چند طرف برای انجام یک پروژه سودمند متقابل یا دنبال کردن مجموعه‌ای از اهداف در حالی که هر کدام استقلال خود را حفظ می‌کنند^۱. این امر مستلزم وابستگی و همکاری متقابل است^۲. به عبارت دیگر، شرکا در اتحادهای استراتژیک باید با عدم اطمینان محیطی و همچنین عدم اطمینان ناشی از رفتار یکدیگر مقابله کنند. اتحاد استراتژیک، نوعی رابطه است که در آن شرکا توافق می‌کنند روی منابع یکدیگر سرمایه‌گذاری کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و به فعالیت‌های اقتصادی که ارزش افزوده برای آن‌ها به دنبال دارد شوند مشغول شوند^۳. بنابراین، اتحاد راهبردی به عنوان اهداف مورد توافقی تعریف می‌شود که بر اساس فهم یکسان از سهم و نتایج مورد انتظار هر شرکت است^۴. شرکت‌ها به دلایل زیادی اتحادهای استراتژیک را انجام می‌دهند: برای افزایش ظرفیت‌های تولیدی خود، کاهش ابهامات در ساختارهای داخلی و محیط‌های خارجی خود، به دست آوردن مزیت‌های رقابتی که آنها را قادر می‌سازد تا سود اتحادهای استراتژیک را افزایش دهند، یا به دست آوردن آینده. فرصت‌های استفاده‌ای که به آنها اجازه می‌دهد تا ارزش‌های بازار بالاتری را برای خروجی‌های خود داشته باشند^۵. اتحادهای استراتژیک نیازمند داشتن اعتماد و همکاری بین سازمان‌ها است. برای افزایش عملکرد اتحاد، به احتمال زیاد سازمان‌ها در یک اتحاد استراتژیک رفتارهای مبهم یکدیگر را به روشی مثبت برای حفظ ثبات رابطه، تفسیر می‌کنند. مطالعات قبلی مکانیسم‌های مختلفی را بررسی کرده‌اند که براعت‌مداد را به دلیل اهمیت آن در اتحادها تاکید می‌کنند. چه در ادبیات استراتژی و چه در ادبیات اعتماد، روش‌های پیشنهادی برای ایجاد اعتماد بین سازمانی اشاره می‌کنند، مانند انتخاب شرکای با سطح شباهت بالا، ایجاد عدالت توزیعی و کنترل اندازه اتحاد^۶.

شرکت‌هایی که بر توانایی راه‌اندازی و اجرای موفقیت‌آمیز نوع جدید اتحادها مسلط هستند، احتمالاً برنده خواهند شد، زیرا توانایی‌ها و شایستگی‌هایی را برای چابک شدن و سریع شدن بدون لزوم به چالش کشیدن یا سرنگونی فوری سازمان اصلی خود به دست

1. Movri, (1996)

2. Mac,o. Marcous, (2005)

3. Agarwal, Croson & Mahoney, (2010)

4. Gulati, Wohlgezogen, (2012)

5. Webster, (1999)

6. Chen, (2023)

آورده‌اند. آن‌ها از اتحادها برای کمک به فرآیند شکل‌گیری مداوم خود به طور مؤثرتر استفاده می‌کنند.^۱

محققان استدلال می‌کنند که اتحادهای استراتژیک می‌توانند نوآوری شرکتی را از طریق یادگیری سازمانی هدایت کنند.^۲

محققان الگوهای توسعه و تعامل یادگیری اتحاد را مورد مطالعه قرار داده‌اند^۳، مانند انواع یادگیری اتحاد^۴ و نتایج یادگیری اتحاد^۵. در مورد انواع یادگیری، تحقیقات اولیه نشان می‌دهد که یادگیری در مورد شرکای اتحاد ممکن است در مراحل اولیه یک اتحاد غالب باشد، در حالی که یادگیری از آن در مراحل اتحاد عملیاتی در حد بیشتری قرار دارد^۶. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که تجربه اتحاد قبلی برای بهره‌وری و عملکرد اتحاد ضروری است، در این خصوص انتقال دانش و ظرفیت جذب می‌تواند به یادگیری بین شرکا و درونی‌سازی دانش در اتحادهای استراتژیک کمک کند^۷. روش‌های جدیدی از همکاری بین شرکتی برای اتحادها پدیدار خواهد شد که توسط مدل‌های کسب‌وکار جدید به سمت دیجیتال‌سازی و تمرکززدایی پردازش اطلاعات هدایت می‌شود^۸. ظهور مدل‌های نوآوری باز برای اینکه بتوانند اتحادهای متحدالمرکز طولانی‌مدت بین تولیدکنندگان و مشتریان را مدیریت کنند نیازمند سرویس دهی به شرکت‌ها است. همان‌طور که در قراردادهای ترکیبی محصول-خدمات مشخص می‌شود^{۹، ۱۰}. بنابراین، مدیریت تنش دوسویه بین نیاز به تطبیق سریع یک رابطه و حفظ موضوعات مشترک بلندمدت به قابلیت‌های مدیریت اتحاد تکاملی بیشتری نیاز دارد.

استدلال این است که نحوه تشکیل و عملکرد اتحاد بین شرکا نیز بسیار متفاوت خواهد بود. هدف مدیریت سنتی اتحادها، حفظ یک رابطه شریک برای حداکثر سود است و طول

1. Doz, Yves L. and De Roover, Bart, (2023)

۲. اینکین، ۲۰۰۸؛ اینکین و دینور، ۱۹۹۸؛ کاوسان و همکاران، ۲۰۱۶؛ شیلد و همکاران، ۲۰۱۲

۳. بینگهام و همکاران، ۲۰۱۵؛ دیویس و آیزنهارت، ۲۰۱۱؛ دوز، ۱۹۹۶؛ کاله و سینگ، ۲۰۰۷

۴. داس و کومار، ۲۰۰۷؛ اینکین و کورال، ۲۰۰۲؛ اینکین و تسانگ، ۲۰۰۷

۵. دوز، ۱۹۹۶؛ کاوسان و همکاران، ۲۰۱۶؛ لیو و لوی، ۲۰۲۰

6. Doz & Koomar, (2007)

7.58. Rajan, Rishabh, Dhir, Sanjay, Sushil, (2023)

8.59. Kange, (2018)

9. Gomes, E., O. F. Bustinza, S. Tarba, Z. Khan and M. Ahammad , (2019)

10. Porter, M. E. and J. E. Heppelmann , (2014)

عمر اتحاد ممکن است چندین سال از تشکیل تا بلوغ باشد. با این حال، شرکت‌های آینده به‌طور فزاینده‌ای برای مدیریت اتحادها به دوسوتوانی متکی خواهند بود، زیرا پیشرفت سریع در فناوری، مدل‌های سنتی اتحادها را منسوخ می‌کند. فرصت‌های جدیدی که با بهبود سریع فناوری ایجاد می‌شود به این معنی است که شرکت‌ها باید توانایی‌های خود را در مدیریت اتحادها در محیط جدید به روز کنند^۱.

شرکای اتحاد آینده به دنبال سطوح بالاتری از یکپارچگی اطلاعات و همکاری فناوری خواهند بود زیرا برای ورود سریع به بازارهای جدید و گرفتن فرصت‌های جدید از راه حل‌های فناوری پیشرفته استفاده می‌کنند. تحقیقات قبلی در مورد اتحادها تمایل به پیروی از مجموعه‌ای از تئوری‌های مدیریتی رایج در هنگام بررسی پدیده اتحاد داشتند. با توجه به محیط کسب و کار پویاتر که توسط تحول دیجیتال ایجاد شده است، دیدگاه ناهمگون‌تری از اتحادها مورد نیاز است^۲. بنابراین، مدیریت آتی اتحادها به‌طور فزاینده‌ای بر شناسایی شرکای مناسب، ایجاد سریع قابلیت‌های آن‌ها و روی آوردن به آن شرکا به محض اینکه انجام این کار سودمند باشد، تمرکز خواهد کرد^۳. از این رو، ساختار حاکمیت سنتی اتحاد نیز باید به روز شود^۴.

این احتمال وجود دارد که در آینده همکاری‌های افقی بیشتر و بیشتر، مانند اشتراک انبار، اشتراک ناوگان و حتی اشتراک منابع انسانی، رویه رایجی در میان رقبا باشد. در این راستا، با تأثیر متقابل بیشتر بین استراتژی‌های همکاری و رقابت شرکت‌ها در آینده، روابط مشارکتی اهمیت فزاینده‌ای پیدا خواهد کرد^{۵،۶}.

می‌توان گفت تمامی شرکت‌ها به نوعی از این همکاری استفاده می‌کنند و حداقل دارای یکی از روابط تأمین‌کننده خریدار بوده و با سایر سازمان‌ها شبکه ارتباطی تشکیل می‌دهند.

۲-۳. ریسک

تعاریف زیادی برای ریسک بیان شده است که به تعدادی از آن‌ها می‌پردازیم. طبق تعریف

1. Kohtamaki, (2018)
2. He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E. and Child, J, (2020)
3. Al-Laham, A., T. L. Amburgey and K. Bates , (2008)
4. iang, X., F. Jiang, A. Arino and M. W. Peng , (2017)
5. Arslan, B, (2018)
6. Panico, C, (2017)

استاندارد ایزو ریسک یعنی اثر عدم اطمینان بر روی اهداف. موسسه مدیریت، ریسک را ترکیبی از احتمال وقوع یک حادثه و پیامدهای آن می‌داند. پاول هاپکین ریسک را رویدادی می‌داند که توان اثر بر روی مأموریت، راهبرد و اهداف و فعالیت‌های اصلی سازمان را دارد. بر اساس فرهنگ لغت وبستر^۱ ریسک به معنای از دست دادن فرصت است. ریسک همچنین به عنوان احتمال عدم قطعیت مرتبط با نتیجه یک تصمیم در ادبیات مدیریت تفسیر می‌شود.^۲

۲-۴. ریسک در اتحاد استراتژیک

بر اساس پژوهش ایزیلی و اوهارا (۲۰۰۴)، افزایش در کمیت یا کیفیت افشا هزینه سرمایه شرکت را از طریق کاهش ریسک اطلاعات کاهش می‌دهد.

ریسک در اتحاد می‌تواند به صورت ریسک یکپارچه باشد، که به دو صورت ریسک رابطه‌ای و ریسک عملکرد را در اتحاد‌های بین شرکتی وجود دارد. ریسک رابطه به همکاری بین شرکای اتحاد مربوط می‌شود، در حالی که ریسک عملکرد به خطرات ناشی از عدم دستیابی به اهداف عملکرد یک اتحاد با توجه به همکاری مربوط می‌شود.^۳ اتحاد سهام برای کنترل ریسک رابطه‌ای اتخاذ می‌شود، در حالی که اتحاد غیر سهامی با هدف به حداقل رساندن ریسک عملکرد است.

پروژه‌های اتحاد استراتژیک اغلب به دلیل اشتباهات تاکتیکی توسط مدیریت شکست می‌خورند. با استفاده از یک توافقنامه اتحاد استراتژیک به خوبی مدیریت شده، شرکت‌ها می‌توانند در بازارهای پیش‌رو سود ببرند. برای ایجاد یک اتحاد موفق، باید زمان و انرژی قابل توجهی توسط طرفین اتحاد صرف شود. ضروری است که شرکت‌ها با یک برنامه جامع که انتظارات، الزامات و مزایای مورد انتظار را مشخص می‌کند، وارد فرایند اتحاد استراتژیک شوند.^۴ در ادبیات مالی، ریسک به معنای دچار ورشکستگی شدن است اما در ادبیات مدیریت به تحت عنوان عدم قطعیت در ارتباط با نتیجه یک تصمیم بیان می‌شود. طبیعتاً یک اتحاد استراتژیک نیز از جنس تصمیم‌گیری است، ریسک‌هایی را با خود همراه دارد. مانند ریسک‌های

۱. «فرهنگ لغت تصادفی وبستر»، (۲۰۰۰)

2. March & Shapira, (1987)

3. T. K. Das and Bing-Sheng Teng, (2019)

4. Elmuti, D. and Kathawala, Y., (2001)

گروگیری که جلوگیری زمانی اتفاق می‌افتد. بدین صورت که یکی از طرفین سعی کند از دارایی‌های مختص اتحاد بیش از طرف مقابل به نفع خود استفاده کند. ریسک ارائه تصویر اشتباه زمانی است که یکی از طرفین اتحاد در ابتدا انتظارات غیر واقعی از منابعی که می‌تواند در اتحاد وارد کند ارائه می‌دهد و پس از بستن قرارداد، نمی‌تواند آن انتظارات را همان‌طور که قول داده بود، محقق کند و ریسک سیاسی قانونی، ریسک از دست دادن توانمندی‌های کلیدی، احتمال خروج ناگهانی شریک، احتمال رفتارهای فرصت طلبانه، بروز سوءتفاهم و عدم هماهنگی، احتمال بروز تعارض، ارزیابی سهم شرکا در اتحاد، مشکل حفاظت از اطلاعات، عدم به اشتراک گذاری اطلاعات از سوی شرکا، تعارضات فرهنگی و... همگی بخش‌هایی از ریسک‌های یک اتحاد استراتژیک می‌باشند.

علاوه بر عدم اطمینان ذاتی در مورد موفقیت یک فعالیت اتحاد معین، ویژگی متمایز از اتحادهای استراتژیک به چالش‌هایی که شرکت‌ها در ارزیابی ارزش اتحادهای استراتژیک برای شرکت‌های شرکت‌کننده با آن مواجه هستند، کمک می‌کند. فعالیت‌های اتحاد شامل همکاری استراتژیک است و بنابراین، وابستگی متقابل بین شرکت کنندگان در اتحاد را به دنبال دارد^۱. اشتراک گذاری ریسک، تبادل دانش و تصمیم‌گیری مشترک، این وابستگی متقابل را در بین شرکای اتحاد بیشتر تشدید می‌کند^۲. پیامدهای عملیاتی و مالی فعالیت‌های اتحاد برای یک طرف اتحاد منوط به این است که آیا سایر شرکت کنندگان می‌توانند و مایل به انجام تعهد خود باشند یا خیر^۳. اتحاد استراتژیک علاوه بر ریسک‌هایی که می‌تواند داشته باشد، مزایا و دستاوردهای بسیاری را می‌تواند برای شرکت‌ها در بر داشته باشد. شرکت‌ها قبل از اتخاذ تصمیم برای اتحاد استراتژیک، ریسک‌های آن را بررسی و تحلیل کرده و تصمیم خود را متکی بر ریسکی منطقی استوار سازند.

در فرآیند مدیریت اتحاد، بایستی بر همه مراحل اتحاد از جمله مراحل انتخاب شریک، ساختار، عملیات و ارزیابی عملکرد تمرکز داشت. در هر مرحله، ما باید ریسک کلیدی را که ممکن است بر موفقیت اتحاد تأثیر بگذارد، شناسایی کنیم^۴.

-
1. Boone, A. L., and V. Ivanov, (2012)
 2. Mayer, K. J., and D. J. Teece, (2008)
 3. Urooj Khan. Vincent Yongzhao Lin. Zhiming Ma, (2024)
 4. T. K. Das and Bing-Sheng Teng, (2019)

فقدان توانایی، دانش و منابع در سطح ملی، شرکت‌ها را به انتخاب اتحادهای استراتژیک بین‌المللی به‌عنوان راه حل مناسب برای ورود به بازارهای جهانی سوق می‌دهد. در این راستا انتخاب شرکای مناسب گامی اساسی در کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های این اتحادها است. نتایج شبیه‌سازی نقش حیاتی درجه تطبیق دانش و منابع مکمل و تأثیر ناچیز شهرت، حمایت دولت و تجربه شرکت در اتحاد بین‌المللی را نشان داد.^۱

مدیران خارجی ممکن است کلید راه اندازی و مدیریت اتحادهای چند شریک در بین شرکت‌های باشند، اما نقش آنها هنوز در مورد ریسک و ساختارهای حاکمیتی ادغام نشده است. تحقیقات نشان می‌دهد که ادغام مدیران خارجی امکان شناسایی سطوح مختلف اعتماد و کنترل را در بین شرکا فراهم می‌کند. این موضوع بین این شرکا و مدیر خارجی که کار کنترلی هم برعهده دارند صادق است می‌کند نیز صادق است.^۲ در جهت کاهش ریسک‌های اتحاد استراتژیک باید نگاه ویژه‌ای به منابع داخلی شرکت‌ها به‌ویژه نیروی انسانی داشت. نتایج به‌دست‌آمده از یک مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد ریسک‌های پیش روی اتحادهای استراتژیک به پنج دسته کلی تقسیم می‌شوند.^۳

۱. **خطرات سیاسی و قانونی:** خطرات مرتبط با دخالت مستقیم یا غیرمستقیم دولت در فعالیت‌های شرکتی، از طریق سیاست‌ها و قوانین سرمایه، نیروی کار، ناامنی نظارتی، و محدودیت‌های گمرکی و...^۴

۲. **ریسک‌های اقتصادی:** عواملی مانند تورم، مالیات، نرخ بهره و غیره که بر انتفاع اتحاد تأثیر می‌گذارد.^۵

۳. **ریسک‌های داخلی:** ریسک‌هایی که به دلایل اختلاف در ذات، فرهنگ و قابلیت‌های تکنیکی شرکت‌های شرکت‌کننده در یک اتحاد استراتژیک به وجود می‌آیند. این ریسک‌ها می‌توانند ریسک رابطه‌ای نیز باشند که به مسایل بین طرفین اتحاد اشاره دارد.^۶

1. Danial Esmaelnezhad, Mohammadreza .T, Hannan .A, Demetris Vrontis, (2023)

2. Sanchezo.R, (2023)

3. Franko Mario, (2020)

4. Ozorhon, (2007)

5. Ahiaga-Dagbui, Fugar, McCarter & Adinyira, (2011)

6. Adnan, (2009)

۴. ریسک‌های خاص پروژه: ریسک‌های مربوط به ویژگی‌های خود پروژه^۱.
۵. خطرات خارجی: خطرات اجتماعی، فرهنگی، زیست محیطی و سایر خطرات که در محیط اتحاد استراتژیک رخ می‌دهد^۲.
- ریسک‌های اتحاد استراتژیک که در ادبیات موضوع ذکر شدند در جدول زیر ارائه می‌شوند.

جدول ۳- ریسک‌های اتحاد استراتژیک استخراج شده از ادبیات

ردیف	طبقه بندی	شرح	منبع
۱	ریسک‌های قانونی و سیاسی	ریسک تقلب	رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)، لئو (۲۰۱۹)
۲		ریس نظارتی	رهنمای رودپشتی و همکاران (۲۰۱۹)
۳		ریسک پذیرش	رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)، لئو (۲۰۱۹)
۴		ریسک شهرت (سابقه)	رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)، لئو (۲۰۱۹)
۵		اخلال در فعالیت با ادعاهای نادرست	رودریگز (۲۰۰۸)
۶		همکاری بین‌المللی طرف خارجی با دشمنان ایران	رودریگز (۲۰۰۸)
۷		بوروکراسی اداری و حقوقی بسیار کند	اوزورهان و همکاران (۲۰۰۷)
۸		عدم شفافیت در قوانین	اوزورهان و همکاران (۲۰۰۷)
۹		تعدد نهادها و عدم وحدت رویه	اوزورهان و همکاران (۲۰۰۷)
۱۰		عدم شفافیت قوانین	اوزورهان و همکاران (۲۰۰۷)
۱۱		عدم ثبات اقتصادی	آهیاگاد اگیوئی ^۱ و همکاران (۲۰۱۱)
۱۲		مشکلات بانکی بین‌المللی	آهیاگاد اگیوئی و همکاران (۲۰۱۱)
۱۳		تغییرات غیرمنتظره در تعرفه‌های گمرکی	آهیاگاد اگیوئی و همکاران (۲۰۱۱)
۱۴		اقتصاد ناپایدار	آهیاگاد اگیوئی و همکاران (۲۰۱۱)

۱. عدنان، (۲۰۰۹)

۲. عدنان، (۲۰۰۹)

1. Rodríguez

2. Ahiaga-Dagbui

ردیف	طبقه بندی	شرح	منبع
۱۵	ریسک مدیریت	ریسک مدیریت	راعی (۱۳۹۴)
۱۶		تصمیم‌گیری در مورد قراردادها	لئو ^۱ (۲۰۱۹)
۱۷		ریسک استراتژی	لئو (۲۰۱۹)
۱۸		کم تجربگی مدیران	لئو (۲۰۱۹)
۱۹		ریسک امنیت سایبری	لئو (۲۰۱۹)، گانین و همکاران (۲۰۱۷)
۲۰		خرابی تجهیزات	ماهندران ^۲ و همکاران (۲۰۱۱)
۲۱	ریسک اعتباری	کاهش اعتبار	رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۲		اعتبار شرکت	لئو (۲۰۱۹)
۲۳	ریسک‌های داخلی	عدم پایبندی به تعهدات	دلرو (۲۰۰۵)
۲۴		رفتارهای فرصت طلبانه	هوی هوی و کینگ ^۳ (۲۰۱۱)
۲۵		ریسک از دست دادن قابلیت‌های کلیدی	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۲۶		تضادهای داخلی در مدیریت	وانگ (۲۰۱۳)
۲۷		مشکل حفاظت از اطلاعات	بروکف ^۴ (۱۹۹۲)
۲۸		مشکل عدم به اشتراک گذاری اطلاعات	بروکف (۱۹۹۲)
۲۹		انتقال اطلاعات	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۳۰		خطرات تقاضا	اندرسون ^۵ و همکاران (۲۰۱۵)
۳۱	ریسک‌های خاص پروژه	مذاکره قیمت مجدد	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۲		نواوری	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۳		وابستگی منفی به شریک	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۴		تامین ورودی ها	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۵		توانایی مالی	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۶		تعهد مالی	اندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۷		هزینه تمام شده بالا	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۳۸		انتخاب شریک	داس و تنگ ^۶ (۱۹۹۹)

1. Leo
2. Mahondran
3. Hui-hui & Qing
4. Brockhoff
5. Anderson
6. Das & Teng

ردیف	طبقه‌بندی	شرح	منبع
۳۹	ریسک‌های خاص پروژه	زیر ساخت تامین مواد	عدنان (۲۰۰۹)
۴۰		تامین کنندگان با کیفیت پایین	عدنان (۲۰۰۹)
۴۱	ریسک‌های بازار	نرخ بهره	راعی، سعیدی (۱۳۸۵)، لئو (۲۰۱۹)، تامالا و شونهر (۲۰۱۱)، پابلاسیون گارسیا (۲۰۱۷)
۴۲		نرخ ارز	راعی، سعیدی (۱۳۸۵)، لئو (۲۰۱۹)، تامالا و شونهر (۲۰۱۱)، ترابی و همکاران (۲۰۱۶) پابلاسیون گارسیا (۲۰۱۷)
۴۳		بازار سازی	رهنمای رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)
۴۴		عدم اطمینان بازار	ماهندران و همکاران (۲۰۱۱)
۴۵		قیمت کالا	لئو (۲۰۱۹)، پابلاسیون گارسیا (۲۰۱۷)
۴۶		رقابتی	مانگلا و همکاران (۲۰۱۵)
۴۷		اجرا	رودپشتی و همکاران (۱۳۹۵)

۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف کاربردی و به لحاظ روش به منظور دسترسی به ادبیات غنی موجود در ادارک و ذهن متخصصان و خبرگان از روش کیفی استفاده شده است. تحقیق دارای رویکرد استقرایی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه و شناسایی مدل از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شده است. مبنای تحلیل را نظریه‌های موجود یا نتایج تحقیقات گذشته جهت تعیین کدهای ابتدایی و راهنما تشکیل می‌دهند.^۲

پس با تحلیل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان فعال کشورهای خارجی در صنعت خشکبار، خطوط اصلی اندیشه آنها و عوامل مد نظر آنها در مورد ریسک‌های اتحادهای استراتژیک استخراج و با یکدیگر آمیخته می‌شوند. در این مرحله داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل می‌شوند.

فلسفه	نوع پژوهش	استراتژی پژوهش	روش گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	حجم نمونه
تفسیری	کاربردی - کیفی	تحلیل مضمون	نیمه ساختاریافته	خبرگان حوزه خشکبار	هدفمند قضاوتی	۱۰ نفر

۳-۱. نمونه، روش نمونه‌گیری و ابزار پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش، شرکت‌های فعال خارجی صنعت خشکبار است که با شرکت‌های ایران اتحاد استراتژیک داشته‌اند یا در حال حاضر مشغول به این کار هستند، برای این تحقیق کسانی مناسب بودند که بر ادبیات اتحاد استراتژیک مسلط بوده و در این زمینه فعالیت داشته‌اند. داده‌های پژوهش به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته از مدیران و خبرگان دارای تجربه تجارت بین‌المللی شرکت‌های خارجی این صنعت جمع‌آوری گردیده است. استفاده از نظر خبرگان به این شکل بوده است که با توجه به نظر خبرگان دسته‌بندی‌ها تکمیل و در ادامه با کمک خبرگان و از نگاه آن‌ها، گام به گام پرکاربردترین و موثرترین روابط به صورت مدل پیشنهادی در مقاله ارائه گردید. برای شناسایی شرکت‌های هدف ابتدا از طریق شرکت‌های که با آن‌ها مبادلات تجاری داشتیم لیست آن‌ها آماده شد. در مرحله بعدی از طریق حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی مانند آگری فود، وزارت صمت و جستجوی اینترنتی اطلاعات آن‌ها جمع‌آوری و پس از بررسی جهت پژوهش انتخاب گردیدند.

پس از تماس و اطمینان از وجود شرایط مورد نظر محقق در نمونه با روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) مشارکت کنندگان پژوهش انتخاب گردیدند. با انجام ۱۰ مصاحبه عمیق و هر مصاحبه در زمان یک ساعت و نیم اشباع نظری به دست آمد. ولی به منظور اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا ۱۵ مورد ادامه یافت در پایان هر مصاحبه متن مصاحبه پیاده‌سازی و مورد تحلیل قرار گرفت و مؤلفه‌ها از آن احصار گردید. سپس متن و مؤلفه‌ها جهت تعیین روایی به مشارکت کنندگان ارجاع و تاییدیه آن‌ها اخذ شد.

در این پژوهش با ۱۰ نفر از ۱۰ شرکت خارجی که در حال حاضر در صنعت خشکبار با ایران همکاری فعال دارند به صورت تلفنی و ارتباط تصویری مصاحبه شد که از این تعداد، چهار نفر دارای پست مدیرعاملی و پنج نفر مدیر بازرگانی و یک نفر مدیر منابع انسانی بودند. در ضمن از مترجم مسلط به موضوع تحقیق که خود در صنعت خشکبار فعالیت می‌کند، در فرایند مصاحبه

کمک گرفته شد. از این تعداد مصاحبه اشباع نظری حاصل شد و به همین تعداد مصاحبه بسنده شد. نحوه دسترسی به این افراد به این شکل است که همکار و محقق این پژوهش، در یک شرکت بازرگانی فعال در ایران که زیر مجموعه یک هلدینگ بین‌المللی است مدیر بازرگانی می‌باشد و از این فرصت جهت انجام پژوهش استفاده نموده است. اشباع نظری: نقطه‌ای در توسعه دسته که در آن هیچ ویژگی، ابعاد یا رابطه جدیدی در طول تجزیه و تحلیل ظاهر نمی‌شود.^۱

۳-۲. روایی و پایایی پژوهش

پایایی در مطالعات کیفی عمدتاً ناشی از کامل، دقیق و صادق بودن در انجام پژوهش است.^۲ این موضوع به تعدادی از جنبه‌های عملی فرآیند مصاحبه، از جمله بیان سؤالات مصاحبه، ایجاد ارتباط با مصاحبه‌شوندگان و در نظر گرفتن رابطه قدرت بین مصاحبه‌کننده و شرکت‌کننده مربوط می‌شود.^۳

آنچه در هنگام بحث از مطالعات کیفی مرتبط تر به نظر می‌رسد اعتبار آنها است، که اغلب با توجه به سوگیری محقق، واکنش‌پذیری و سوگیری پاسخگو مورد توجه قرار می‌گیرد.^۴

به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش اقدامات زیر انجام گرفت:

- **بررسی خبرگان:** بررسی یافته‌ها و کدها و مفاهیم توسط چهار تن از خبرگان حوزه صنعت خشکبار انجام شد و مدل نهایی مورد تایید قرار گرفت.
- **تایید توسط اعضا:** فرایند تحلیل داده‌ها و گزارش نهایی به مصاحبه‌شوندگان و شرکت‌کنندگان نشان داده شد و توسط آنها مورد بازبینی و تایید قرار گرفت. در پایان هر مصاحبه متن مصاحبه پیاده‌سازی و مورد تحلیل قرار گرفت و مؤلفه‌ها از آن احصار گردید. سپس متن و مؤلفه‌ها جهت تعیین روایی به مشارکت‌کنندگان ارجاع و تاییدیه آنها اخذ شد
- **مشارکتی بودن پژوهش:** به‌طور همزمان از مصاحبه‌شوندگان و کارشناسان خبرگان این صنعت درخواست شد که در فرایند تحلیل تفسیر داده‌ها با محقق همکاری کنند و از کمک و تجربه‌های آنها بهره گرفته شد.

1. Strauss & Corbin, (1998)

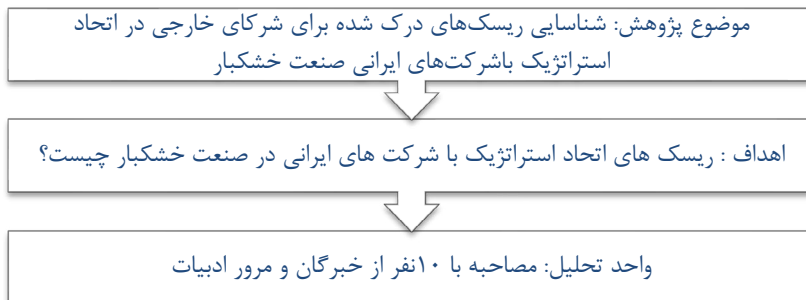
۲. رابسون، (۱۳۸۱)

۳. مانند بریکول، (۲۰۰۰)؛ کوهن و همکاران، (۲۰۰۷)؛ سیلورمن، (۱۹۹۳)

۴. لینکلن و گوبا، (۱۹۸۵)

۴. گام‌های پژوهش

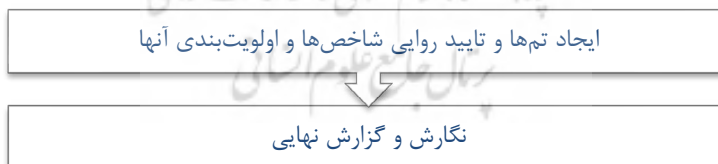
۴-۱. آماده سازی



۴-۲. سازماندهی



۴-۳. نهایی سازی



۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل تم روشی برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است. معمولاً برای مجموعه‌ای از متون، مانند مصاحبه یا رونوشت استفاده می‌شود. محقق داده‌ها را از نزدیک بررسی می‌کند تا مضامین

مشترک، موضوعات، ایده‌ها و الگوهای معنایی که مکرراً مطرح می‌شوند را شناسایی کند.^۱ معتقدند «تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. روش‌های مختلفی برای انجام تحلیل موضوعی وجود دارد، اما رایج‌ترین شکل از یک فرآیند شش مرحله‌ای پیروی می‌کند: آشنایی، کدگذاری، تولید مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و نوشتن متن می‌باشد. پیروی از این فرآیند همچنین می‌تواند به شما در جلوگیری از سوگیری تأیید در هنگام تدوین تحلیل کمک کند. جهت کسب درک کلی از متن، در تحلیل محتوای داده‌های کیفی تحقیق از رویکرد استقرایی استفاده شده است، با توجه به ماهیت اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق ابتدا متن مصاحبه بر اساس موضوعات مطرح شده بررسی شد و جملات متوالی که به یک موضوع واحد اشاره داشتند، در کنار هم و در یک عبارت قرار داده شدند. در نهایت به منظور استفاده کلی و جمع‌بندی دیدگاه‌های متخصصان، نتایج در کنار یکدیگر قرار داده شد. این مراحل با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA انجام شده است. در مجموع ۱۰ مصاحبه انجام شد و ۱۶۵ عبارت استخراج شد که از این تعداد عبارت ۵۹ شاخص طبقه‌بندی شدند. از این تعداد شاخص ۳۸ مولفه به دست آمد که در ۷ مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند. جدول ۲ نتایج تحلیل محتوا را نشان می‌دهد.

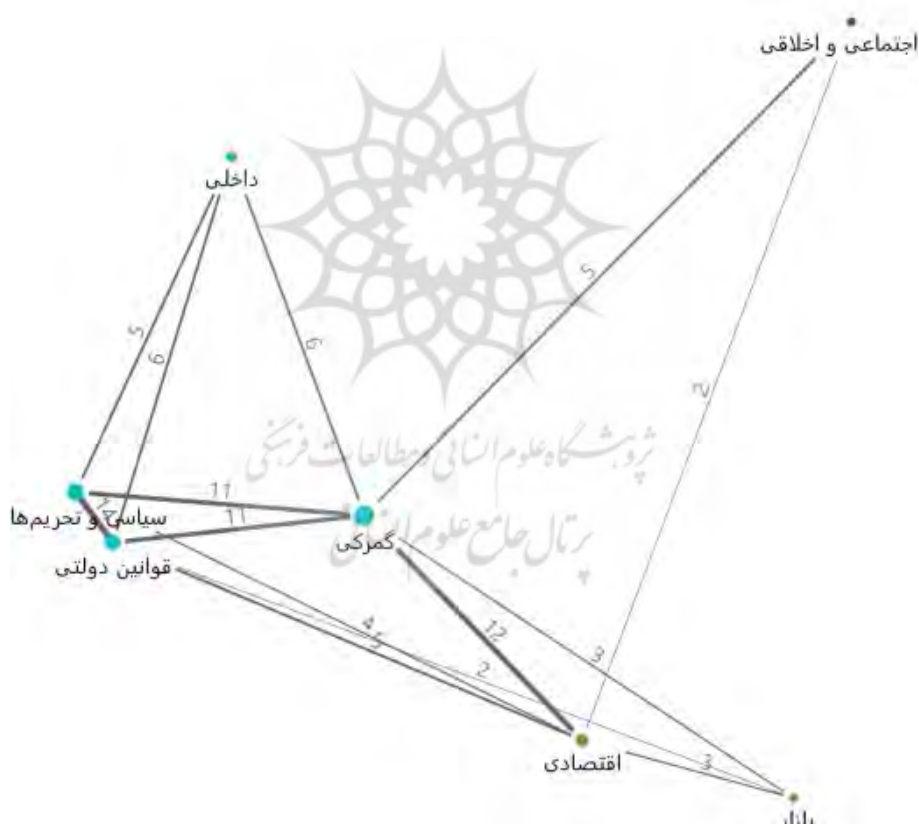
جدول ۴- نتایج تحلیل محتوا

ردیف	مفهوم	مولفه (ریسک)
۱	اقتصادی	ریسک سرمایه‌گذاری
۲		بیمه و مالیات
۳		تورم نوسان ارزی
۴		نوسان قیمتی
۵	اجتماعی و اخلاقی	بی‌ثباتی
۶		مسائل اخلاقی

ردیف	مفهوم	مولفه (ریسک)
۷	اجتماعی و اخلاقی	مسائل فرهنگی
۸		مسائل زمانی
۹		نشت اطلاعاتی
۱۰	داخلی	اختلاف نظر
۱۱		عدم انعطاف پذیری
۱۲		عدم تخصص
۱۳		کمبود آگاهی محیطی
۱۴		اختلاف شرکا
۱۵		عدم پاسخگویی
۱۶	بازار	تعدد نهادها
۱۷		زیرساخت
۱۸		تعهدات بین المللی عدم توافق
۱۹		عدم توانایی و ظرفیت
۲۰		محیط زیست
۲۱		مسائل رقابت
۲۲		مشکلات برندسازی
۲۳		هزینه های تولید
۲۴	قوانین دولتی	بروکراسی اداری
۲۵		تفاوت زمانی
۲۶		عدم حمایت
۲۷		قوانین صادرات
۲۸		قوانین کار
۲۹		حمل و نقل
۳۰		بروکراسی کار
۳۱	سیاسی	عدم انتقال پول
۳۲		قوانین سیاسی و محدودیت ها
۳۳		ذهنیت منفی

ردیف	مفهوم	مولفه (ریسک)
۳۴	مقررات گمرکی	تعرفه‌های متغیر
۳۵		تغییر قوانین گمرک
۳۶		محدودیت ترخیص
۳۷		عدم عضویت بین‌المللی
۳۸		محدودیت‌های گمرکی

برای توسعه مدل نظری شناسایی ریسک اتحاد استراتژیک شرکت‌های مذکور محققان پس از انجام گام‌های فرایند کد گذاری و تحلیل تکمیل و در قالب خروجی نرم افزار ارائه شده است.



نمودار ۱- تعداد فراوانی ریسک مولفه‌ها و مفاهیم

مفهوم اقتصادی. مسایل اقتصادی به پتانسیل تغییرات نامطلوب در شرایط اقتصادی اشاره دارد که می‌تواند بر مشاغل، صنایع و اقتصاد تأثیر منفی بگذارد در ضمن سرمایه‌گذاران خارجی برای حضور در اتحاد استراتژیک ضربی را به عنوان ضریب ریسک در نظر می‌گیرند که اگر این ضریب از نظر آن‌ها منطقی نباشد حاضر به همکاری در بستر اقتصادی کشور نخواهند بود پس با توجه به خروجی ارائه شده «ریسک‌های سرمایه‌گذاری، تورم، نوسان قیمتی و ارزی» باعث به وجود آمدن زمینه‌هایی می‌شوند که اتحاد استراتژی را به خطر می‌اندازد. یکی از خبرگان در مصاحبه می‌گوید که: «شرکت‌ها مسایل مربوط به قیمتی رو نمی‌تونن با همدیگه دقیقاً تعیین کنند، به طور مثال در خرید مواد اولیه تغییرات ارزی چون که در ایران زیاد هست باعث می‌شود که مشکلات تطابق کورس دلاری به وجود آید و به همین نسبت قیمت‌ها گاهی مورد توافق دو طرف قرار نمی‌گیرد».

مفهوم اجتماعی و اخلاقی. برای موفقیت و ادامه دار بودن همکاری‌ها وجود یک حس تعهد در میان شرکای اتحاد ضروری است. عدم شناخت ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی یکی از آسیب‌های مهم در افول اتحادها می‌باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «برای زندگی در ایران مجبور شدم با خانواده به ایران بیایم که مشکلات کاری زیادی در ابتدای حضورم در اینجا داشتیم مثل عدم مشارکت برخی از همکاران در محیط کاری که با گذشت زمان حل شد». ایجاد تنش ناشی از مسایل اخلاقی و اجتماعی موجب بالا رفتن ریسک و شکست این اتحادها می‌شود به همین منظور جلب اعتماد که یکی از فاکتورهای اصلی در این لایه‌های زیرین این مفهوم می‌باشد از مهمترین و سخت‌ترین جنبه‌های موفقیت پایداری همکاری می‌باشد. این اعتماد و رعایت مسایل اخلاقی و فرهنگی از افراد شروع می‌شود به همین جهت داشتن معیارهای مهم اخلاقی و اجتماعی مورد نظر طرفین برای ایجاد و پایداری همکاری دراز مدت ضروری به نظر می‌رسد در این پژوهش از گفتگو با مصاحبه‌کنندگان مولفه‌های «بی‌ثباتی در قول و تعهد، مسایل فرهنگی، فاکتور اعتماد و نشت اطلاعات مهم شرکتی» به دست آمد. یکی از خبرگان می‌گوید: «گاه‌ها اتفاق می‌افتد برای بهره‌برداری بیشتر از سود تجاری و نفع شخصی حتی زمانی که قراردادی منعقد شده طرف مقابل کالا را به شخص ثالث می‌فروشد».

مفهوم داخلی. مسایل داخلی و عدم هماهنگی در توافق داخلی را می‌توان عدم امکان بالقوه در دسترسی به اهداف و ماموریت‌های اتحاد استراتژیک تعریف کرد. تصمیمات نادرست مدیران

اجرایی شرکت‌ها می‌تواند تبعات منفی داشته باشد اصولاً باید توجه داشت که مدیریت، کاری است تخصصی که نیاز به دانش و تجربه دارد. در این پژوهش مفهوم ریسک داخلی شامل مولفه‌های «اختلاف نظر، عدم تخصص، عدم آگاهی محیطی، عدم انعطاف‌پذیری، اختلاف شرکا و عدم پاسخگویی» می‌باشد.

مفهوم بازار. یکی از مسایل مهم دیگر ریسک‌های مربوط به بازار می‌باشد زیرا به عدم اطمینان درآمد ناشی از تغییرات و شرایط بازار بستگی دارد گاهی تغییر در مبانی اقتصادی و قیمت تمام شده محصول هم می‌تواند تاثیرات مهمی بر موفقیت یا عدم موفقیت اتحادها بگذارد و شرکت‌ها نتوانند به تعهدات خود عمل کنند. بنابراین تعداد زیادی از ریسک‌ها وجود دارد که در این طبقه‌بندی می‌گنجد که به آن‌ها اشاره می‌کنیم. «ریسک‌های زیر ساخت، مشکلات برند سازی، رقابت، هزینه‌های تولید و تعهدات بین‌المللی مرتبط با بازار» می‌باشد.

مفهوم سیاسی و تحریم‌ها. در صورتی که مسایلی مانند تحریم‌ها توسط کشورهای دیگر بر کشور مورد نظر اعمال شود به‌طور مستقیم اتحادها را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد چون برای بقای اتحاد بایستی راه‌های جایگزینی برای دور زدن این تحریم‌ها پیدا کرد که از نظر هزینه‌های که این تحریم‌ها به جا می‌گذارد صرفه اقتصادی نداشته و باعث گسسته شدن اتحادها می‌شود. مسایل سیاسی داخلی کشور هم که تلفیق نزدیکی با قوانین دولتی دارد با اضافه شدن به معضل تحریم‌ها، تاثیر مضاعفی بر عدم تشکیل اتحاد می‌گذارد. در همین زمینه مولفه‌های «ذهنیت‌های منفی و ادامه دار بودن عدم امکان انتقال پول (عدم برگشت پول) و مسایل سیاسی» در این تحقیق به دست آمد.

مفهوم قوانین دولتی. ریسک‌های مربوط به قوانین دولتی، ریسک‌های هستند که در آن شرایط و ضوابط امکان اتحاد با خطر مواجه می‌شود و یا در آن شرایط رویه‌ی مربوط به اتحاد قوانین را نقض کند. همچنین این ریسک می‌تواند به علت وجود ابهام در قوانین طرفین اتحاد نسبت به تعهدهای خود آشنا نبوده و در نتیجه احتمال تحقق این نوع ریسک زیاد می‌شود. در این پژوهش مولفه‌های «بروکراسی اداری، قوانین و بخشنامه‌های دولتی، قانون کار، تفاوت روزهای کاری کشورها و عدم حمایت قوانین داخلی» به دست آمد در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای گفت: «محصول ادویه خریداری و بسته‌بندی شد کشتی از کشور هند به مقصد ایران حرکت کرد. بین مسیر قانونی ایجاد شد که نصب کد بهداشت بر روی کیسه‌ها برای ترخیص در مقصد

الزامی بود و شرکت با مشکلات زیادی در ترخیص مواجه شدیم درحالی که کد بهداشت در اسناد و مدارک و سیستم جامع تجارت ثبت شده بود.»

مفهوم گمرک. در هر کشوری نهاد گمرک به عنوان مسئول جمع‌آوری تعرفه‌ها و کنترل جریان ورود کالا به داخل و یا خروج کالاها از آن کشور می‌باشد و این نهاد نقش محوری و هماهنگ کننده در جریان ثبات اتحادا به دلیل تاثیر مستقیم در ترخیص و زمان ترخیص کالاها برعهده دارد. یکی از خبرگان گفت: «در جریان انتقال کالا در گمرکات به داخل ایران یکی از مشکلات تفاوت قطر خطوط ریلی در مرز ایران و کشور همسایه بود، این معضل باعث می‌شد مدت زمان زیادی را برای حمل و نقل کالا ازدست بدهیم. در حالیکه این مساله می‌توانست با الگوبرداری از سایر کشورها سریع‌تر حل شود» در این پژوهش مولفه‌های «تغییر قوانین گمرک، محدودیت‌های گمرکی، عدم عضویت در کنوانسیون‌های بین‌المللی» جزو ریسک‌هایی هستند که شرکت‌ها باید بدان توجه کنند.

با نگاه دیگر به این موضوع درمی‌یابیم که اتحادهای استراتژیک راهی موثر برای کنترل تعدادی از این ریسک‌ها، به‌ویژه ریسک مربوط به عملکرد (ریسک بین‌المللی، ریسک تجاری و فناوری، تحقیق و توسعه) هستند. بر اساس مدل وابستگی به منابع، اتحادهای استراتژیک برای کنترل عدم قطعیت‌ها و خطرات موجود در محیط اتخاذ می‌شوند. با ادغام منابع چندین شرکت، احتمال موفقیت افزایش می‌یابد. با توجه به نمودار (۱) می‌توان ارتباط و شدت این ارتباط را در مفاهیم مربوط به ریسک‌ها در خروجی نرم افزار مشاهده نمود. می‌توان به ترتیب شدت ارتباط این روابط را در پنج مرحله طبقه‌بندی نمود. در مرحله اول ارتباط سه جانبه بین ریسک‌های «گمرکی، قوانین دولتی، سیاسی و تحریم‌ها» را مشاهده می‌کنیم که دارای بیشترین فراوانی و ارتباط کدها به یکدیگر هستند. در مرحله دوم ارتباط سه جانبه بین «قوانین دولتی، گمرکی و اقتصادی» وجود دارد که شکل نحوه ارتباط مولفه‌ها با یکدیگر را نشان می‌دهد. در مرحله سوم هم ارتباط منشور وار ریسک‌های «گمرکی، قوانین دولتی، سیاسی و تحریم‌ها و ریسک داخلی» قرار دارد و در مرحله چهارم هم ارتباط سه گانه بین ریسک‌های «بازار، ریسک اقتصادی و گمرک» قرار دارد و مرحله آخر ارتباط سه جانبه بین ریسک‌های «اخلاق، اقتصادی و گمرکی» را مشاهده می‌کنیم. با توجه به نتایج حاصل شده مولفه‌های مربوط به «زیرساخت ریسک‌های، مسائل فرهنگی و سیاسی، تحریم‌ها و قوانین گمرکی» به ترتیب بزرگترین دغدغه شرکت‌های خارجی

برای سرمایه‌گذاری با شرکای ایرانی می‌باشند. برخی مسائل دردرسازو مخاطره آمیز موجود در اتحادهای استراتژیک را می‌توان با این مدل ریسک به راحتی درک کرد. در این پژوهش نشان دادیم که چگونه روابط بین این مولفه‌ها و اولویت‌های ارائه شده در این پژوهش در درک ریسک‌های اتحاد استراتژیک بین شرکت‌های خارجی با شرکت‌های ایرانی صنعت خشکبار کمک می‌کند. در نتیجه این شرکت‌ها می‌توانند عناصر مختلف محیط رقابتی را برای ایجاد ساختار مناسب اتحاد مورد نظر، همزمان با ریسک‌های پیش‌رو، شناسایی کنند.

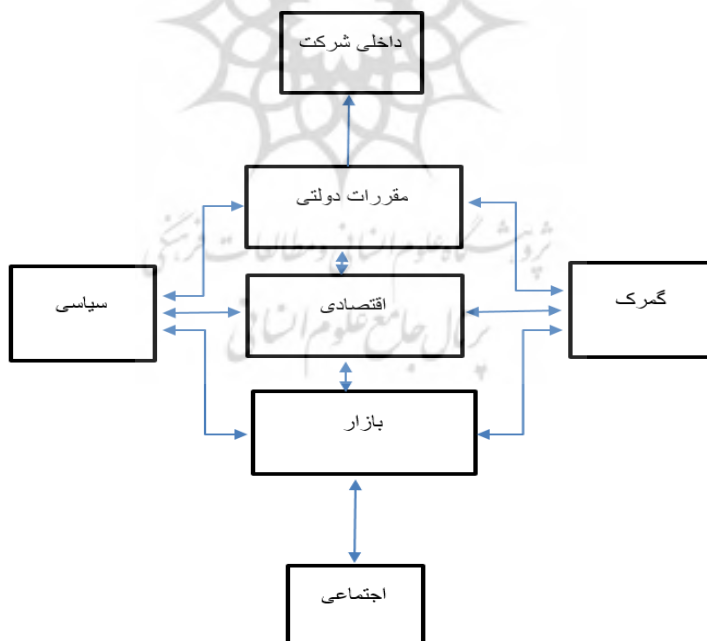
جدول ۵- مشخصات مصاحبه شونده‌گان

مصاحبه شونده	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
سوابق کاری	۱۵	۱۱	۱۸	۲۵	۱۸	۱۶	۲۰	۱۴	۹	۱۲
تحصیلات	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق لیسانس	فوق لیسانس	فوق لیسانس	فوق لیسانس	لیسانس	لیسانس	دکتری
عنوان شغل	مدیر عامل	مدیر بازرگانی	مدیر عامل	مدیر بازرگانی	مدیر بازرگانی	مدیر عامل	مدیر منابع انسانی	مدیر بازرگانی	مدیر بازرگانی	مدیر عامل
شرکت	بلکوئتا اینوست	مولبری	توبا	شمیسا	ویسلا	عدنان فاطمی	وولی	جنسیس گلوبال	مورگلند	ایس وست
				ترید						ترید

جدول ۶- کدها و تعداد فراوانی

کدها	فراوانی	کدها	فراوانی	کدها	فراوانی
تحریم‌ها	۳۱	افزایش ریسک سرمایه‌گذاری	۱	هزینه بازاریابی و تبلیغات	۲
عدم امکان انتقال پول	۶	بیمه و مالیات	۱	هزینه تامین کالا	۱
قوانین سیاسی	۸	تورم	۲	هزینه فروش	۱
مشکلات انتقال پول	۷	نوسان ارزی	۹	کیفیت پایین محصول	۱
اجتماعی و اخلاقی	۲۴	نوسان قیمت	۵	داخلی	۱۲
بی ثباتی منطقه	۱	بازار	۳۲	اختلاف نظر بین مدیران	۵

کدها	فراوانی	کدها	فراوانی	کدها	فراوانی
افشای اطلاعات	۳	تعدد نهادها	۱	تصمیمات متفاوت	۲
طولانی بودن زمان رسیدگی	۱	زیرساخت	۱۲	عدم انعطاف پذیری	۲
مسایل اخلاقی	۷	عدم صنایع پشتیبان	۲	عدم تخصص	۱
مسئله خودکامگی	۵	تکنولوژی	۶	کمبود آگاهی محیطی	۱
حداکثرسازی سود	۱	خرابی تجهیزات	۲	قوانین دولتی	۲۰
منفعت شخصی	۲	عدم تمرکز صنعتی	۱	بروکراسی اداری	۴
گزارشات انحرافی	۱	عدم تعهدات بین المللی	۱	تفاوت زمان کاری	۲
مسایل فرهنگی	۱۱	عدم توانایی ظرفیت	۱	عدم حمایت دولتی	۱
اعتماد	۴	محیط زیست	۲	قوانین صادراتی	۱
عدم پابندی به تعهدات و عدم اعتماد	۱	منبع طبیعی و آب	۱	مسایل قوانین کار	۱
عدم حمایت از محصول	۳	مسایل رقابتی	۳	مسایل حمل و نقل	۳
اقتصادی	۲۳	رقابت	۱	مسایل گمرکی	۲۳



شکل ۲- مدل و روابط نظری مفاهیم

۶. نتیجه‌گیری

یکپارچه‌سازی نتایج در هر تحقیق مرحله مهمی است که تضمین می‌کند نتایجی که در تجزیه و تحلیل از داده‌های جمع‌آوری شده، به اهداف اساسی که در ابتدای تحقیق به آن تاکید داشتیم دست می‌یابند. این یک فرآیند مهم است که در آن می‌توان به محقق اجازه داد تا بفهمد که آیا روشی که به کار گرفته شده است به اندازه کافی مؤثر است یا خیر و همچنین اطمینان حاصل شود که مشکل تحقیقی که به آن پرداخته شده است به طور مؤثر پاسخ داده شده است. همان‌طور که دیدیم، این نتایج، ریسک‌های راهبردی بین‌المللی در اتحاد استراتژیک شرکای خارجی با شرکت‌های ایرانی را مشخص و نحوه ارتباط این ریسک‌ها با یکدیگر بر اساس اهداف تحقیق نشان داد. مدل‌های مختلفی وجود دارد که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد بین‌المللی شوند با این وجود، هر مدل دارای ویژگی‌های تعیین‌کننده خود هم در سطح کنترل عملیات و هم در سطح تعهد منابع و حتی در سطح انتشار خطرات است که به پیامدهای خاصی برای شرکت منجر می‌شود.^۴ داشتن یک الگوی مناسب بین‌المللی سازی شرط لازم و رعایت پیش‌فرض‌های آن الگو شرط کافی برای تحقق هدف بین‌المللی سازی و اتحاد استراتژیک یک شرکت است. در این راستا پژوهش حاضر با مبناء قراردادن تجربه موفق شرکت‌های بین‌المللی شده، به ارائه الگویی راهبردی در جهت کاهش ریسک برای ایجاد اتحاد استراتژی و بین‌المللی سازی شرکت‌های ایرانی پرداخته است.

این پژوهش پیشنهاد می‌کند اتخاذ یک مدل از تئوری‌های معمول بین‌المللی سازی برای حضور طراحی الگوی استراتژی بین‌المللی سازی شرکت‌های ایرانی در عرصه تجارت خارجی کافی نمی‌باشد. این یافته با نتایج^{۴،۳،۲} مطابقت دارد. همچنین حضور پایدار، پیشران اصلی شرکت‌های ایرانی برای ورود به فرایند بین‌المللی سازی است. راهبرد رشد و توسعه با تمرکز بر مشتری‌مداری و رقابت فعال مبتنی بر فناوری از جمله راهبردهای اتخاذی آن‌ها است. این یافته با نتایج^۵ همخوان می‌باشد.

1. Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C., (10090)

2. Hampton, A., & Rowell, J., (2018).

3. Colombo, M. G., & Rabbiosi, L., (2018).

4. Crick, D., & Crick, J., (2014)

5. Ramezani, (1398)

بسیاری از مقالات تحقیقاتی هنوز نیاز به توسعه دارند تا تأثیر بین‌المللی شدن بر ساختار داخلی شرکت را تجزیه و تحلیل کنند. توجه به اینکه پژوهش‌های پیشین چنین موضوعی را مطرح نکرده‌اند و در زمینه شناسایی و استخراج ریسک‌های اتحاد استراتژیک شرکت‌های خارجی با شرکت‌های صنعت خشکبار ایران، هنوز پژوهشی با این موضوع در کشور ارائه نشده است یا به‌طور ناقص ارائه شده است بنابراین این پژوهش از نظر موضوع تحقیق، جدید است. با لذا با توجه به توسعه تکنولوژی و تغییرات گسترده در زمینه به‌وجود آمدن کسب‌وکارها، شرکت‌های زیاد به این شکل ظهور پیدا کرده‌اند و پیشرفت‌های چشمگیری داشتند لذا برای گسترش و رشد بیشتر نیازمند بین‌المللی شدن و اتحاد استراتژیک هستند. شرکت‌ها می‌توانند عملکرد کسب‌وکار خود را با استفاده از اهرم‌های ائتلاف‌های استراتژیک بهبود بخشند تا به رشد و سودآوری برسند.^۱

منابع شبکه‌ای که یک شرکت می‌تواند از طریق اتحاد‌های استراتژیک خود به آن دسترسی داشته باشد، پیش نیازهای حیاتی برای نوآوری هستند، آنها اطلاعات و دانش لازم برای تولید دانش جدید را فراهم می‌کنند.^۲

بین‌المللی شدن و اتحاد‌های استراتژیک می‌توانند راه‌های موثری برای انتشار سریع فناوری‌های جدید، ورود به بازار جدید، دور زدن سریع محدودیت‌های دولتی و یادگیری سریع از شرکت‌های پیشرو در یک زمینه خاص باشند. با این حال، ایجاد، توسعه و حمایت از اتحاد‌های استراتژیک ساده یا آسان نیست. پروژه‌های اتحاد استراتژیک اغلب به دلیل اشتباهات تاکتیکی انجام شده توسط مدیریت شکست می‌خورند. شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از یک توافقنامه ائتلاف استراتژیک که به خوبی مدیریت شده باشد در بازارها به سودآوری خوبی برسند. برای ایجاد یک اتحاد موفق، باید زمان و انرژی قابل توجهی توسط همه طرف‌های مشارکت صرف شود. ضروری است که شرکت‌ها با یک برنامه جامع که انتظارات، الزامات و مزایای مورد انتظار را مشخص می‌کند، وارد مراحل اتحاد استراتژیک شوند.^۳

ریسک‌هایی که در هر مرحله از فرآیند مدیریت اتحاد مهم هستند نیز باید مدیریت شوند. این ریسک‌ها اساساً به ایجاد تعادل بین تقاضاهای رقیب در هر مرحله، مانند تقاضا برای

1. Cakilati, (2020)

2. Aggarwal, Vikas A, (2020)

3. Elmuti, D. and Kathawala, Y., (2001)

انعطاف پذیری و تقاضا برای عدم انعطاف، مربوط می‌شود. خطر در نادیده گرفتن هر یک از خواسته‌های مخالف است. وظیفه دشوار مدیریت ریسک در اتحادهای استراتژیک تنها در صورتی می‌تواند انجام شود که مدیران ابتدا ماهیت پیچیده این ریسک‌ها را درک کنند^۱. در این پژوهش با انجام مطالعه کیفی و رویکرد تحلیل تم به بررسی ریسک‌ها پرداخته شد. برای تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش، مصاحبه‌ای عمیق با ۱۰ نفر از متخصصان صنعت خشکبار انجام شد و سپس از تحلیل تم برای کشف مضامین و مفاهیم اصلی استفاده شد. در مجموع ۳۸ مولفه به عنوان ریسک سرمایه‌گذاری خارجی در قالب اتحاد استراتژیک با شرکای ایرانی شناسایی شد. که مولفه‌های مربوط به «زیرساخت ریسک‌های، مسائل فرهنگی و سیاسی، تحریم‌ها و قوانین گمرکی» به ترتیب بزرگترین دغدغه شرکت‌های خارجی برای سرمایه‌گذاری با شرکای ایرانی می‌باشند.

چارچوب ما پیامدهای قابل توجهی برای مدیران دارد. علاوه بر جنبه‌های ذکر شده در بالا، به دلایل پیچیدگی محیط، عدم ثبات اقتصادی و سیاسی و تحریم بین‌المللی، تصمیمات خلق‌الساعه مدیران، استفاده از رانت برای ثبت سفارش کالاها و نوسانات هیجانی بازار صنعت خشکبار را با موانع و مشکلات زیادی مواجه شده است. این مسایل باعث ممانعت ورود شرکت‌های خارجی برای ایجاد یک اتحاد استراتژیک پایدار در این صنعت شده است. برای تجارت در سطح بین‌المللی باید از صادرات یا واردات مجدد به واسطه کشورهای همسایه استفاده کرد و در این مسیر هزینه‌های اضافی متوجه تجار و بازرگانان می‌شود که باعث بالا رفتن ریسک شرکا نیز می‌گردد.

پیشنهادهای

در این بخش از تحقیق، ما توسعه برخی از مطالعات موردی را پیشنهاد می‌کنیم که به ما امکان می‌دهد این روابط را با عمقی درک کنیم و فرصتی برای غنی‌سازی رویکردهای سنتی بیشتر ارائه می‌دهد^۲.

برای توسعه صنعت خشکبار سیاست‌های سیاستگذاران باید همخوان و در راستای ارتقا

1. Das and Bing-Sheng, (1999)

2. Roque, A., Alves, M., & Raposo, M., (2018)

مزیت نسبی شرکت‌ها باشد. درمجموع سیاست‌گذاری مناسب کمک می‌کند کشور مدام درحال ارتقا در رتبه‌های مزیت نسبی به سمت صنایع با فناوری بالا در این صنعت قرار گیرد.

ضروری است که سیاست‌گذاران با بررسی دقیق بدانند در کدام رتبه قرار دارند تا بر این اساس بتوانند مجموعه سیاست‌های مرتبط با اتحادها و فرایند بین‌المللی‌سازی را تنظیم کنند.

با توجه به سیاست‌هایی که آآن وجود دارد در این مقاله پیشنهاد می‌شود، کشور باید به دنبال اجرای سیاست‌هایی برای تبدیل مواد خام به محصولات مبتنی بر منابع در کوتاه مدت باشد. این روند در ادامه با ایجاد اتحادهای استراتژیک و روند کاهشی‌سازی ریسک‌های این اتحادها می‌تواند کشور را به رتبه بالاتر جهت کسب مزیت پایدار در صنعت خشکبار تجهیز کند.

همچنین پیشنهاد می‌کنیم که شرکا به دلایل اینکه ورود و خروج کالا به کشور دارای فرایند خارج از استاندارد بین‌المللی است از قبل پیش‌بینی‌های لازم را انجام دهند زیرا در دوره‌های کوتاه برای فائق شدن بر تحریم‌ها و قوانین بالاسری مسیرهای تجارت تغییر می‌کنند. شرکای خارجی و شرکت‌های داخلی باید قبل از اقدام به خرید و فروش کالا حتما قوانین و آیین‌نامه‌های گمرکی و صادرات و واردات را مطالعه کنند. همچنین شرکت‌ها در اتحاد استراتژیک و فرایند بین‌المللی شدن باید مراقب انتقال ناخواسته علم و تقلید منابع فیزیکی و مالی خود بدلیل حمایت قانونی پایین باشند. در این خصوص آن‌ها باید جهت کنترل از روش‌هایی مانند کنترل قراردادی، سهام و کنترل مدیریتی استفاده نمایند. بنابراین، مدیران با بررسی صریح و مقایسه ریسک‌های یک اتحاد استراتژیک می‌توانند از چارچوب ما استفاده و ساختار اتحاد ترجیحی خود را به شیوه‌ای سیستماتیک انتخاب کنند. چارچوب ریسک ارائه شده در اینجا فرایند تصمیم‌گیری را در چارچوب اتحادهای بین شرکتی توصیف می‌کند. بنابراین، ما یک چارچوب ساده و همچنین قابل آزمایش را برای انتخاب مهم بین ساختارهای اتحاد بین شرکتی ارائه کرده‌ایم. در ضمن مهمترین انتظارات شرکت‌های خارجی برای همکاری با شرکت‌های ایرانی، برنامه‌ریزی بلند مدت و با ثبات برای حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی و ایجاد یکپارچگی در قوانین و مسائل فرهنگی و سیاسی می‌باشد. از این رو برای رسیدن به یک اتحاد استراتژیک موثر و بلند مدت در صنعت خشکبار ایران پیشنهاد می‌شود افزایش حمایت دولت با تدوین و تسهیل قوانین سرمایه‌گذاری خارجی برای ورود به اتحاد استراتژیک این شرکت‌ها صورت پذیرد. تلاش برای برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از خام و فله فروشی محصولات صنعت خشکبار با ایجاد

اتحاد استراتژیک و انتقال تکنولوژی شرکای خارجی به داخل و در نهایت ایجاد ارزش افزوده در صنعت خشکبار از مهمترین پیشنهادات دارای اولویت می‌باشد. همچنین مدیران دولتی و مدیران شرکت‌های متقابل تدابیر لازم برای نظارت، کنترل و ارزیابی سایر ریسک‌های شناسایی شده یافته‌های این پژوهش را اتخاذ نمایند.

دسترسی به داده‌ها

داده‌های استفاده شده یا تولید شده در این پژوهش در متن مقاله ارائه شده است.

تضاد منافع نویسندگان

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارند.

منابع

- اسلامی بیدگلی، غلامرضا؛ بیگدلو، محمد. (۱۳۸۵). همسنجی بازده و ریسک فرصت‌های جایگزین سرمایه‌گذاری در ایران. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۳(۴۴)، ۱۴۹-۱۷۵.
- رهنمای رودپشتی، فریدون. (۱۳۹۵). مدیریت ریسک مالی، تاریخچه، مبانی، رویکردها و مدل‌ها. تهران: انتشارات ترمه.
- راعی، رضا؛ سعیدی، علی. (۱۳۹۴). مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک. تهران: انتشارات سمت.
- رمضانی، محمد؛ رجب زاده قطری، علی؛ آذر، عدل؛ خدیور، آمنه. (۱۳۹۸). بین‌المللی شدن صنایع کوچک و متوسط: ابعاد و استراتژی‌های جامع. مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۱۲(۱)، ۱۹۱-۱۱۱.
- عطایی، مریم؛ نوروزی، حسین؛ خامه چی، حامد. (۱۴۰۲). طراحی الگوی سیاست‌های دولتی برای ارتقای ایران در زنجیره ارزش جهانی با کاربری نظریه داده بنیاد. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۷(۱۰۸)، ۱-۵۰.
- لعلی، محمدرضا؛ دائی کریم زاده، سعید؛ کریمی، فرزاد. (۱۴۰۱). بررسی شاخص‌های تنوع شرکای تجاری ایران و کشورهای آسیایی در تجارت جهانی: رویکرد شبکه‌های پیچیده وزنی. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۶(۱۰۴)، ۷۵-۱۰۴.
- گرت، رابرت. ام. (۱۳۹۸). تحلیل استراتژی در عصر حاضر. ویراست هفتم. مترجمان: نهاوندی، بیژن؛ جعفری‌نژاد، نوید؛ تقوی، اله‌ویردی و آذر، عادل. چاپ دوم. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- سیف الهی، ناصر؛ محمدخانی، رحیم. (۱۴۰۲). طراحی مدل عوامل موثر بر ارتقا قابلیت‌های صادرات محصولات کشاورزی به منطقه قفقاز جنوبی با رویکرد ترکیبی. پژوهشنامه بازرگانی، ۲۷(۱۰۸)، ۸۹-۱۱۹.

- Aggarwal, V. A. (2020). Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration. *Strategic Management Journal*, 41(4), 627-655. / <https://doi.org/10.1002/smj.3109>
- Al-Laham, A., Amburgey, T. L., & Bates, K. (2008). The dynamics of research alliances: examining the effect of alliance experience and partner characteristics on the speed of alliance entry in the biotech industry. *British Journal of Management*, 19(4), 343-364. / <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00553.x>
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: Acritical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.004>
- Anyanwu, O. C., Oloto, S. E., & Nwokocha, V. C. (2023). Impact of strategic alliance on the innovation of women-owned enterprises in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-10 <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02463-7>
- Arslan, B. (2018). The interplay of competitive and cooperative behavior and differential benefits in alliances. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3222-3246. / <https://doi.org/10.1002/smj.2731>
- Boone, A. L., & Ivanov, V. I. (2012). Bankruptcy spillover effects on strategic alliance partners. *Journal of Financial Economics*, 103(3), 551-569. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.10.003>
- Bustinza Sánchez, Ó. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. S. (2017). Product-service innovation and performance: the role of collaborative partnerships and R&D intensity. <https://doi.org/10.1111/radm.12269>
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53-60. doi 10.5437/08956308X5805354.
- Cacciolatti, L., Rosli, A., Ruiz-Alba, J. L., & Chang, J. (2020). Strategic alliances and firm performance in startups with a social mission. *Journal of Business Research*, 106, 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047>
- Cassiman, B., Colombo, M. G., Garrone, P., & Veugelers, R. (2005). The impact of M&A on the R&D process: An empirical analysis of the role of technological-and market-relatedness. *Research policy*, 34(2), 195-220. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.002>
- Charlott Hübel, Ilka Weissbrod, Stefan Schaltegger. (2022), *Long Range Planning* 55,I(6), 102200. / <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102200>
- Chen, R. R., Chen, K., & Ou, C. X. (2023). Facilitating interorganizational trust in strategic alliances by leveraging blockchain-based systems: Case studies of two eastern

- banks. *International Journal of Information Management*, 68, 102521 / <http://10.1016/j.ijinfomgt.2022.102521>
- Cloudt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research policy*, 35(5), 642-654. / <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.007>
- Colombo, M. G., & Rabbiosi, L. (2014). Technological similarity, post-acquisition R&D reorganization, and innovation performance in horizontal acquisitions. *Research Policy*, 43(6), 1039-1054. / <http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.013>
- Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26(5), 421-448. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2012-0073>
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business* 46, 426-437. / <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 50-62. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570554>
- Dean, E., & Yunus, K. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Doz, Yves L. and De Roover, Bart, When Uncommon Alliances Provide a Fast Response to Disruption (June 13, 2023). INSEAD Working Paper No. 2023/26/STR. / <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4477122>
- Ebrahim pour Azbary, M., Hoshmand Chayjani, M., & Akbari, M. (2015). The Effect of Innovation Ambidexterity on Export Knowledge and Performance of new Products in Export Markets. *Roshd-e-Fanavari*, 2(42), 1. (In Persian). / <https://doi.org/10.7508/jstpi.2015.02.006>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), 205-218. doi.org/10.1108/EUM0000000005452
- Esmailpour, R., Soleimani, R., Akbari, M., & Ebrahimpor, M. (2020). Designing a Strategic Model for Internationalization of Iranian Knowledge Based Enterprises. *Journal of international business administration*, 3(1), 83-108. (In Persian). / <https://doi.org/10.22034/jiba.2020.10382>
- Esmaelnezhad, D., Taghizadeh-Yazdi, M., Mahdiraji, H. A., & Vrontis, D. (2023). International strategic alliances for collaborative product Innovation: An agent-based scenario analysis in biopharmaceutical industry. *Journal of Business Research*, 158, 113663. (In Persian). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113663>
- Ferreira, A., Franco, M., & Haase, H. (2022). Strategic alliances and development of intellectual capital: a study of technology-based SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1644-1671. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2440>

- Gomes, E., Bustinza, O. F., Tarba, S., Khan, Z., & Ahammad, M. (2019). Antecedents and implications of territorial servitization. *Regional Studies*, 53(3), 410-423. / <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1468076>
- Grant, Robert. M. (2018). *Analysis of strategy in the present era*. The seventh edition. Translators: Nahavandi, Bijan; Jafarnejad, Navid; Tagvi, Alahvirdi and Azar, Adel. Second edition. Tehran: Rasa Cultural Services Institute. (In Persian).
- Greenwood, R. Oliver, C. Suddaby, R., and Sahlin-Andersson, K. (2008). *Handbook of organization institutionalism*. London, England: Sage Publications.
- Hampton, A., & Rowell, J. (2013). An evolution in research practice for investigating international business relationships. *Management dynamics in the knowledge economy*, 1(2), 161-161. / file:///C:/Users/ataha/Downloads/admin-revista,+Hampton_Rowell_August_2013_MDKE.pdf
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic management journal*, 11(2), 117-128. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110204>
- Hübel, C., Weissbrod, I., & Schaltegger, S. (2022). Strategic alliances for corporate sustainability innovation: The 'how' and 'when' of learning processes. *Long Range Planning*, 55(6), 102200. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102200>
- Islami Bidgoli, Gholamreza, and Bigdalo, Mohammad. (2006). Equalization of return and risk of alternative investment opportunities in Iran. *Accounting and Auditing Reviews*, 13(44), 149-175. (In Persian). / <https://www.sid.ir/paper/8144/en>
- Jiang, X., Jiang, F., Arino, A., & Peng, M. W. (2017). Uncertainty, adaptation, and alliance performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(4), 605-615. / <https://doi.org/10.1109/TEM.2017.2713823>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2017). The internationalization process of the firm a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In *International business* (pp. 145-154). Routledge.
- KaffashPoor, A., Harandi, A., & Fatemi, S. (2014). The role of customer-based brand equity in the effect of advertising on consumer response. *Journal of business administration researches*, 6(12), 137-148. (In Persian) / <https://doi.org/20.1001.1.2645386.1393.6.12.7.4>
- Khan, U., Lin, V. Y., Ma, Z., & Stice, D. (2024). Strategic alliances and lending relationships. *The Accounting Review*, 1-26. / <https://doi.org/10.2308/TAR-2021-0359>

- Khashei, V., & Ashofteh, I. (2019). Developing a model of the risks of international strategic alliances in home appliance industry in Iran. *Journal of Business Management*, 11(3), 543-564. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.263708.3177>
- Khashei, V., Ashofteh, I., Rahmanseresht, H., & Ebrahimi, M. (2019). International Strategic Alliances in the Iranian Home Appliance Industry: A Model of the Perceived Risks for Foreign Partners. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 12(4), 677-701. / <https://doi.org/10.22059/ijms.2019.273512.673470>
- Kohtamäki, M., & Partanen, J. (2016). Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier-customer interactions. *Journal of business research*, 69(7), 2498-2506. (In Persian). / <https://doi.org/doi.10.1016/j.jbusres.2016.02.01>
- Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). A study on factors affecting the internationalization process of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 972-981. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.363>
- Lali, M., Daei-Karimzadeh, S., & Karimi, F. (2022). Trade Partners Diversity Indicators of Iran and Asian Countries in International Trade; A Approach of Weighted Complex Network. *Iranian Journal of Trade Studies*, 26(104), 75-104. (In Persian). / <https://doi.org/10.22034/ijts.2022.550724.3616>
- Langseth, H., O'Dwyer, M., & Arpa, C. (2016). Forces influencing the speed of internationalisation: An exploratory Norwegian and Irish study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 122-148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0155>
- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1), 29. <https://doi.org/0.3390/risks7010029>
- Lu, C., Qi, Y., & Hao, S. (2023). Enhancing innovation performance of SMEs through open innovation and absorptive capacity: the moderating effect of business model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.047>
- Marinova, S., & Marinov, M. (2017). Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context. *European Business Review*, 29(2), 181-204. / <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2016-0085>
- Mayer, K. J., & Teece, D. J. (2008). Unpacking strategic alliances: The structure and purpose of alliance versus supplier relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), 106-127. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.06.007>
- McCarthy, K. J., & Aalbers, H. L. (2022). Alliance-to-acquisition transitions: The technological performance implications of acquiring one's alliance partners. *Research Policy*, 51(6), 104512. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104512>
- Meschi, P. X., Metais, E., & Shimizu, K. (2018). Does a prior alliance with the target affect

- acquisition performance? The dangers of a honeymoon before marriage. *European Management Review*, 15(3), 427-444. <https://doi.org/10.1111/emre.12127>
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6-7), 367-377. / <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>.
- Norouzi, H., Khamehchi, H., & Ataei, M. (2023). A Public Policy-Making Model to Improve Iran's Participation in Global Value Chain: A Grounded Theory Approach. *Iranian Journal of Trade Studies*, 27(108), 1-50. (In Persian). / <https://doi.org/10.22034/ijts.2023.1989924.3797>
- Nwokocha, V. (2022). Do industries' structural attributes/characteristics influence their decision to utilize strategic alliances? *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8(4), 332-339. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1129393>
- O'Brien, D. P. (1976). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. *The Economic Journal*, 86(343), 619-621. <https://doi.org/10.2307/2230812>
- Paiola, M., Sacconi, N., Perona, M., & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390-409. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.002>
- Panico, C. (2017). Strategic interaction in alliances. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1646-1667. / <https://doi.org/10.1002/smj.2610>
- Perspectives on the Internationalization of Firms. *Journal of Teaching in*
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Prabhudesai, R., Pangarkar, N., Prasad, C. V., & Sinha, A. K. (2023). Performance impact of behavioural factors in alliances by SMEs: an empirical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(6), 1819-1839. / <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-0341>
- Rahimnia, F., Harandi, A., & Fatemi, S. Z. (2012). The effect of customer relationship quality on the perceived quality and loyalty of customers (A case study): Large five-star hotels in Mashhad. *Public Administration Research*, 17, 83-101. (In Persian). / <https://doi.org/10.22111/jmr.2012.681>
- Rai, Reza, Saidi, Ali (2014). *Fundamentals of financial engineering and risk management*, Tehran: Samit Publications. (In Persian).
- Rajan, R., & Dhir, S. (2023). Determinants of alliance productivity and performance: Evidence from the automobile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 281-305. / <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0079>
- Ramezani, M., Rajabzadeh Ghatari, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Internationalization of SME's: Dimension's and Comprehensive Strategies. *Journal of International Business*

- Administration, 2(1), 177-197. (In Persian). / <https://doi.org/10.22034/jiba.2019.9079>
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528-554. / <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.072535>
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 1-10. / <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). Internationalization strategies revisited: Main models and approaches. *IBIMA Business Review*, 2019(2019), 1-10. / <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Seifollahi, N., & Mohammad khani, R. (2023). Designing a Model of Factors Influencing the Development of Agricultural Products Export to the South Caucasus Region. *Iranian Journal of Trade Studies*, 27(108), 89-119. (In Persian). / <https://doi.org/10.22034/ijts.2023.2005008.3860>
- Sharma, D. (1993). Introduction: industrial networks in marketing. In Cavusgil, S. e Sharma, D. (ed.), *Greenwich: JAI Press. Advances in International Marketing*, 6 (1-9),
- Sousa, C. M., Yan, J., Gomes, E., & Lengler, J. (2021). Export activity, R&D investment, and foreign ownership: does it matter for productivity? *International Marketing Review*, 38(3), 613-639. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2020-0045>
- Tamošaitienė, J., Sarvari, H., Chan, D. W., & Cristofaro, M. (2020). Assessing the barriers and risks to private sector participation in infrastructure construction projects in developing countries of Middle East. *Sustainability*, 13(1), 153. / <https://doi.org/10.3390/su13010153>
- Tlemsani, I., Matthews, R., & Hashim, M. A. M. (2023). Cross-border alliances and strategic games. *Journal of Work-Applied Management*, 15(2), 292-313. / <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2023-0034>
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Welch, L. S., & Luostarinen, L. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept, [in:] Buckkey P.: *The Internationalization of the Firm*. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Zhao, S. (1999). Joint ventures for entry deterrence. *Managerial and Decision Economics*, 20(1), 25-35. / [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1468\(199902\)20](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1468(199902)20)