



## **Developing a Model of the Risks of International Strategic Alliances in Home Appliance Industry in Iran**

**Vahid Khashei**

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khashei@atu.ac.ir

**Iman Ashofteh**

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: iman@ashofteh.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Today, many Iranian and foreign companies consider partnering with each other. Iranian companies strive to partner with foreign companies to build the capacity needed to achieve their business goals and foreign companies also tend to reach new markets by partnering with local partners. However, despite the government's emphasis and the efforts of Iranian companies to attract foreign partners, this has hardly happened in the Iranian home appliance industry, indicating risks to both domestic and foreign investors. Therefore, the present study aims to investigate, identify and model the risks that Iranian companies face in Strategic Alliance with foreign companies in Iranian home appliance industry.

#### **Methodology**

This research is done in pragmatism paradigm, using exploratory sequential mixed method. In the qualitative phase, the Strategic Alliance risks are discovered through semi-structured interviews using qualitative content analysis approach. Then in the quantitative phase, the required data were collected by a questionnaire from industry experts and financial professionals and were analyzed with Interpretive Structural Modeling (ISM). The statistical population includes the experts, university professors as well as the board of directors, senior managers and specialists of companies active in Iran home appliance industry and their foreign partner.

#### **Findings**

187 phrases were extracted from a total number of 18 interviews with 20 experts. These phrases were then classified into 69 indices using content analysis. The final model consists of a total of 22 elements as the perceived risks of international Strategic Alliance in three stages of the formation, operation and termination of alliance.

## Conclusion

The results show that at the beginning stage (formation) of Strategic Alliance, the factors of “partner selection”, “opportunistic behavior”, “negative inter-dependence to the partner” and “weaknesses in international contracts” are at the highest level and have the least impact. Besides, "political risks" and "legal risks" are at the second and third levels having more impact on other factors. At the operational stage of the alliance, factors such as "low value of made-in-Iran brand", "internal differences in management", "non-compliance", "opportunistic behavior", "high price", "poor raw material supply infrastructure" and "demand risks" are at the highest levels with the least impact and the factors such as "political risks", "legal risks" and "economic risks" are at the lowest level with the highest impact on other factors. At the termination stage of alliance, the factors of "international litigation problems" and "evaluation and determination of the partners' share" are at the highest level having the least impact and the "legal risks" factor is at the lowest level having the most impact on the other factors. The sets of risks involved in each stage of the Strategic Alliance have mutual impacts on each other.

**Keywords:** Foreign investment, Home appliances, Risk, Strategic Alliances.

**Citation:** 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)

-----  
Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 3, pp. 543-564

DOI: 10.22059/jibm.2018.263708.3177

Received: August 25, 2018; Accepted: December 30, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran



## الگوی ریسک‌های شراکت راهبردی بین‌المللی در صنعت لوازم خانگی ایران

وحید خاشعی

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: khashei@atu.ac.ir

ایمان آشفته

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: iman@ashofteh.ir

### چکیده

**هدف:** امروزه شرکت‌های ایرانی تلاش می‌کنند بتوانند با شراکت با شرکت‌های خارجی، ظرفیت‌های لازم را در خود ایجاد کرده و به اهداف کسب‌وکار خود نایل شوند. از این رو هدف این پژوهش، شناسایی و الگوسازی ریسک‌های پیش روی شرکت‌های ایرانی در شراکت راهبردی با شرکت‌های خارجی در صنعت لوازم خانگی ایران است.

**روش:** در این پژوهش با بهره‌گیری از روش ترکیبی - اکتشافی، ریسک‌های شراکت راهبردی از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان صنعت و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی هدایت‌شده، کشف شده و پس از تأیید روایی آنها با کسب نظر از ده خبره دانشگاهی و صنعت، با روش الگوسازی ساختاری - تفسیری و مشارکت هفت خبره، الگوی نهایی ارائه می‌شود.

**یافته‌ها:** الگوی به‌دست‌آمده دربرگیرنده در مجموع ۲۲ مؤلفه به‌عنوان ریسک‌های شراکت راهبردی بین‌المللی در سه مرحله شکل‌گیری، عملیاتی و اختتام شراکت است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، سرمایه‌گذاران ایرانی چه ریسک‌هایی را پیش رو دارند و نحوه ارتباط این ریسک‌ها با یکدیگر به چه صورت است. همچنین نشان می‌دهد ریسک‌های سیاسی، قانونی و اقتصادی بیشترین دغدغه فعالان صنعت است و در مقاسه با ریسک‌های ناشی از شراکت و شریک خارجی، از اولویت بیشتری برخوردارند.

**کلیدواژه‌ها:** شراکت راهبردی، ریسک، لوازم خانگی، سرمایه‌گذاری خارجی.

**استناد:** خاشعی، وحید؛ آشفته، ایمان (۱۳۹۸). الگوی ریسک‌های شراکت راهبردی بین‌المللی در صنعت لوازم خانگی ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۳)، ۵۴۳-۵۶۴.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۵۴۳-۵۶۴

DOI: 10.22059/jibm.2018.263708.3177

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۰۳، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۰۹

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در دوران بعد از برجام که به دوران پسابرجام مشهور شده، توجه‌ها به سمت یافتن راهکارهایی برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی در راستای رونق بخشیدن به اقتصاد کشور معطوف شده است. سرمایه‌گذاری خارجی علاوه بر تأثیر بر رشد اقتصادی، باعث انتقال راهکارها و دانش‌های تکنولوژیک، مدیریتی و بازاریابی به شرکت‌های ایرانی می‌شود. این‌گونه دانش‌ها و مهارت‌ها از طریق جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی به بهبود فرایند ارگانی و تولیدی شرکت‌های محلی کمک می‌کند. یکی از راهبردهای سرمایه‌گذاری در بازارهای خارجی، شراکت راهبردی است.

اما خود شراکت راهبردی در هر مرحله پیاده‌سازی آن، ریسک‌های مربوط به خود را دارد که اگر درست مدیریت نشوند، ممکن است به شکست شراکت منجر شود. آمار نشان می‌دهد، نرخ شکست در شراکت‌ها بسیار بیشتر از شکست در ایجاد یک شرکت منفرد جدید است (ربینیاک، ۲۰۱۳). این شکست می‌تواند برای شراکت‌های راهبردی بین شرکت‌های ایرانی و خارجی سرمایه‌گذار نیز اتفاق افتاده و به اتلاف منابع و ضررهای بسیار برای شرکت‌ها و همچنین اقتصاد کشور منجر شود.

در صنعت لوازم خانگی ایران نیز، پس از حصول برجام در سال ۱۳۹۴، تأکید وزارت محترم صنعت، معدن و تجارت بر ادامه فعالیت شرکت‌های خارجی به صورت سرمایه‌گذاری و تولید محصول در ایران به جای واردات کالای ساخته شده به ایران بوده است. علی‌رغم گذشت سه سال از برجام و تأکید وزارت صنایع، اتحادیه لوازم خانگی و سایر نهادهای ذی‌ربط به شرکت‌های ایرانی نماینده شرکت‌های خارجی در این صنعت به ایجاد شراکت با شریک خارجی و سرمایه‌گذاری مشترک در ایران، تاکنون این اتفاق به صورت کامل صورت نپذیرفته که این، خود بیانگر وجود ریسک‌ها و دغدغه‌هایی در شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران است.

از این رو هدف این پژوهش، شناسایی و الگوسازی ریسک‌های ادراک شده توسط مدیران ارشد شرکت‌های ایرانی فعال در صنعت لوازم خانگی از شراکت راهبردی با شرکای خارجی آنها است. به بیان دیگر، این پژوهش درصدد آن است که به این پرسش‌ها پاسخ دهد: ریسک‌های شراکت راهبردی بین‌المللی در صنعت لوازم خانگی ایران چیست و نحوه ارتباط این ریسک‌ها با یکدیگر به چه صورت است.

نتایج این پژوهش به شناخت عمیق مدیران و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های ایرانی و خارجی از ریسک‌های موجود در مراحل مختلف پیاده‌سازی شراکت راهبردی در ایران منجر می‌شود و به سایر شرکت‌های ایرانی مایل به شراکت با سرمایه‌گذاران خارجی کمک می‌کند بتوانند با درک کامل و دقیق ریسک‌های پیش رو، تصمیم‌های درست و مستحکمی اتخاذ کرده و شراکتی بلندمدت و پر منفعت داشته باشند.

## پیشینه پژوهش

### تعریف شراکت راهبردی

همکاری مشترک دو یا چند شرکت با یکدیگر به منظور تحقق هدف و ادامه مسیری مشترک را شراکت راهبردی گویند

(تودوا و نوکه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). می‌توان گفت تمامی شرکت‌ها به‌نوعی از این همکاری استفاده می‌کنند و حداقل دارای یکی از روابط تأمین‌کننده-خریدار بوده و با سایر سازمان‌ها شبکه ارتباطی تشکیل می‌دهند. شراکت‌های راهبردی، نوعی رابطه بین‌سازمانی است که در آن شرکا توافق می‌کنند روی منابع سرمایه‌گذاری کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و مشغول به فعالیت‌های اقتصادی شوند که دارای ارزش افزوده بر پایه هم‌افزایی حاصل از منابع و توانایی‌های هر یک از شرکا است (آگراوال، کروسون و ماهونی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، شراکت راهبردی به‌عنوان تعقیب مشترک اهداف مورد توافق تعریف می‌شود که بر مبنای درک مشترک از سهم هر شرکت و همچنین نتایج مورد انتظار است (گولاتی، ولگزوگن و زلیازکو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). سازمان‌ها برای بهره‌مندی از یک یا چند نوع منفعت به شراکت راهبردی روی می‌آورند. سهولت ورود به بازار، تسهیم ریسک‌ها، به‌اشتراک‌گذاری دانش و تخصص و هم‌افزایی و مزیت رقابتی، چهار مزیت بالقوه‌ای است که یک کسب‌وکار می‌تواند با استفاده از شراکت راهبردی از آن بهره‌مند شود (ماهونی، تریگ، گریفین و پوستای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

### انواع شراکت راهبردی

تاکنون، گونه‌های مختلفی از شراکت راهبردی تئوریزه شده‌اند که از میان آنها، دو گونه کلی «شراکت توأم با مالکیت شرکا»<sup>۵</sup> و «شراکت مبتنی بر قراردادهای راهبردی»<sup>۶</sup> در تحقیقات مدیریت بارها استفاده شده‌اند (داس و تنگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). گروه نخست که بیشترین مشارکت را دارد، سطح بسیار بالایی از تعاملات بین‌سازمانی را شامل می‌شود. در حالی که گروه دوم که صرفاً بر مبنای قراردادها هستند، سطح بسیار پایین‌تری از همکاری را در بر می‌گیرند. «سرمایه‌گذاری مشترک»، «ادغام» و «تملیک» سه نوع شراکت راهبردی خاص است که در آنها مالکیت شرکا حفظ می‌شود و قراردادهای «لیسانس»، «فرانشیز»، «تحقیق و توسعه مشترک»، «بازاریابی و فروش مشترک» و «توزیع مشترک» انواع شراکت راهبردی هستند که در قالب تنظیم قراردادهای تجاری بلندمدت شکل می‌گیرند (ابراهیمی و رحمانسرشت، ۱۳۹۳).

### مراحل توسعه شراکت راهبردی

سه مرحله توسعه شراکت راهبردی که محققان نظریه‌های گوناگونی برای تبیین هر یک از این مراحل ارائه کرده‌اند، به شرح ذیل است (کاله و سینگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹):

۱. مرحله شکل‌گیری شراکت: شامل تعیین اهداف، نوع همکاری، جست‌وجوی شریک، انتخاب شریک و ایجاد توافق اولیه شراکت است.
۲. مرحله عملیاتی: شامل تعیین و به‌کارگیری ساختار حاکمیت و مکانیزم‌های کنترلی، حل اختلاف‌ها، تعیین روش‌های گردش جریان اطلاعات و عملیات شراکت راهبردی است.
۳. مرحله ارزیابی و خاتمه شراکت: در این مرحله نتایج حاصل از شراکت اندازه‌گیری می‌شوند و در صورتی که ادامه شراکت راهبردی مفید نباشد، به خاتمه شراکت نیاز خواهد بود.

1. Todeva & Knoke

3. Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov

5. Equity Alliance

7. Das & Teng

2. Agarwal, Croson & Mahoney

4. Mahoney, Trigg, Griffin & Pustay

6. Non-equity (contractual) alliance

8. Kale & Singh

## ریسک در شراکت راهبردی

ریسک، انتظار ذهنی فرد از زیان احتمالی است. هر چه احتمال این زیان بزرگ‌تر باشد، ریسک ادراک‌شده بیشتر است (بهرامی و سیدهاشمی تولون، ۱۳۹۱). در ادبیات مالی، ریسک به معنای غفلت، ورشکستگی و ویرانی است و توسط مدل قیمت‌گذاری دارایی‌های سرمایه‌ای توصیف می‌شود (لیبی و فیشبرن<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). ریسک در ادبیات مدیریت نیز مطالعه شده (مارچ و شاپیرا<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷) و به عنوان احتمال عدم قطعیت در ارتباط با نتیجه یک تصمیم تفسیر شده است. راعی و سعیدی نیز ریسک را نوسانات احتمالی منفی بازدهی اقتصادی (عملکرد سازمان) در آینده، تعریف می‌کنند (راعی و سعیدی، ۱۳۸۷). ریسک‌های شراکت راهبردی را می‌توان به طبقات کلی زیر تقسیم کرد:

۱. ریسک‌های سیاسی و قانونی: ریسک‌های مرتبط با دخالت دولت در فعالیت شرکت‌ها، چه به صورت مستقیم و چه غیرمستقیم و از طریق سیاست‌ها و قوانین سرمایه‌ای، نیروی کار، محدودیت‌های گمرکی و ... (اوزورهن، اردیتی، دیکمن و بیرگونال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

۲. ریسک‌های اقتصادی: عواملی مثل تورم، مالیات، نرخ بهره و ... که به طور مستقیم بر سودآوری شراکت تأثیر می‌گذارند (آهیگا داگبای، فوگار، مک کارتر و آدینیرا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

۳. ریسک‌های داخلی: ریسک‌هایی که به دلیل تفاوت در طبیعت، تجربه و قابلیت‌های فنی سازمان‌های مشارکت‌کننده در شراکت راهبردی به وجود می‌آیند. این ریسک‌ها را ریسک‌های رابطه‌ای نیز می‌نامند که شامل مشکلات بین شرکا است (ادنان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

۴. ریسک‌های خاص پروژه: ریسک‌های مربوط به خصوصیات خود پروژه (ادنان، ۲۰۰۹).

۵. ریسک‌های بیرونی: ریسک‌های اجتماعی، فرهنگی، محیطی و ... که در محیط شراکت راهبردی اتفاق می‌افتد (ادنان، ۲۰۰۹).

در کنار دسته‌بندی بیان‌شده، ریسک‌های شراکت راهبردی که تاکنون در ادبیات موضوع عنوان شده‌اند، در جدول ۱ جمع‌آوری و ارائه می‌شوند.

جدول ۱. ریسک‌های شراکت راهبردی مستخرج از ادبیات

ردیف	شرح	تئوری پرداز
۱	ریسک از دست دادن قابلیت‌های کلیدی	هوی هوی و کینگ <sup>۶</sup> (۲۰۱۱)
۲	احتمال خروج ناگهانی شریک از شراکت	نوتبوم، برگر و نوردرهاون <sup>۷</sup> (۱۹۹۷)
۳	احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱) و رودریگز <sup>۸</sup> (۲۰۰۸)
۴	ریسک بروز سوء تفاهم و عدم هماهنگی	آندرسون، کریست، دکر و سدا تول <sup>۹</sup> (۲۰۱۵)
۵	احتمال بروز تعارض	فرشت <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) و ظهیر، مک اوبلی و پرون <sup>۱۱</sup> (۱۹۹۸)

1. Libby & Fishburn

3. Ozorhon, Arditi, Dikmen & Birgonul

5. Adnan

7. Nooteboom, Berger & Noorderhaven

9. Anderson, Christ, Dekker & Sedatole

11. Zaheer, McEvily & Perrone

2. March & Shapira

4. Ahiaga-Dagbui, Fugar, McCarter & Adinyira

6. Hui-hui & Qing

8. Rodríguez

10. Fréchet

## ادامه جدول ۱

ردیف	شرح	تئوری پرداز
۶	ریسک تعرض شریک به شریک دیگر	هاگدورن و سادوسکی <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)
۷	ارزیابی و تعیین سهم شرکا در شراکت	بروکهوف <sup>۲</sup> (۱۹۹۲)
۸	مشکل حفاظت از اطلاعات	بروکهوف (۱۹۹۲)
۹	ریسک عدم به اشتراک گذاری اطلاعات	کاله، سینگ و پرلماتر <sup>۳</sup> (۲۰۰۰)
۱۰	ریسک‌های سیاسی و دولتی	رودریگز <sup>۴</sup> (۲۰۰۸)
۱۱	ریسک تعارض فرهنگی	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۱۲	ریسک فنی	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۱۳	ریسک زمان	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۱۴	ریسک هزینه‌ها	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
۱۵	ریسک تفاوت داخلی در مدیریت	ونگ <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)
۱۶	عملکرد کیفی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۱۷	مذاکره قیمت مجدد	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۱۸	نوآوری	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۱۹	شکست محصول / خدمت	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۰	عدم هماهنگی انگیزه‌های مالی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۱	تأمین ورودی‌ها	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۲	ظرفیت بیش از حد انتظار	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۳	ارزیابی و راستی آزمایی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۴	انطباق و نظارتی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۵	وابستگی منفی به شریک	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۶	توانایی مالی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۷	تعهد مالی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۸	عرضه بیرون از محدوده فعالیت	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۲۹	تقاضای کم کالا	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۰	تقاضای بیش از انتظار	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۱	کارایی کانال	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۲	مسئله مبادلات و هزینه چانه‌زنی	ویلامسون <sup>۶</sup> (۱۹۹۱)
۳۳	ریسک نبود انعطاف‌پذیری در رابطه	یانگ ایبارا و ویرسما <sup>۷</sup> (۱۹۹۹)
۳۴	سوءاستفاده از مالکیت معنوی	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
۳۵	ریسک انتخاب شریک	داس و تنگ <sup>۸</sup> (۱۹۹۹)
۳۶	ریسک‌های قانونی	اوزورهون و همکاران (۲۰۰۷)
۳۷	ریسک‌های اقتصادی	آهیاگا داگبای و همکاران (۲۰۱۱)
۳۸	عدم پایبندی به تعهدات	دلرو <sup>۹</sup> (۲۰۰۵)
۳۹	بی‌کفایتی تأمین‌کنندگان	ادنان (۲۰۰۹)
۴۰	درجه بالای تحدید دارایی	ویلیامسون (۱۹۷۵)
۴۱	ضعف‌های زیرساختی	ادنان (۲۰۰۹)

1. Hagedoorn & Sadowski
3. Kale, Singh & Perlmutter
5. Wang
7. Young-Ybarra & Wiersema
9. Delerue

2. Brockhoff
4. Rodríguez
6. Williamson
8. Das & Teng

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال شناسایی ریسک‌های شراکت راهبردی در مراحل مختلف پیاده‌سازی شراکت راهبردی و توسعه تئوری در این حوزه است و هدف این تحقیق، استفاده از تجربیات، دیدگاه‌ها و برداشت‌های افرادی است که به‌طور مستقیم در تصمیم‌گیری درباره شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران نقش دارند. بر همین اساس، پارادایم این پژوهش پراگماتیسم است. پراگماتیسم استفاده از هر دو روش تحقیق کمی و کیفی را در یک مطالعه به‌صورت هم‌زمان یا در یک برنامه تحقیقی چندمرحله‌ای توصیه می‌کند. در این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی - اکتشافی استفاده شده است (دانایی فرد، ۱۳۸۹). به این ترتیب که ابتدا به‌منظور دستیابی به اطلاعات کثیر و غنی موجود در ادراک و تجربه متخصصان از روش کیفی استفاده می‌شود و سپس، برای آزمون فرضیات به‌دست‌آمده از مرحله کمی، از روش کمی استفاده می‌شود.

## نوع و استراتژی تحقیق در مرحله کیفی

در فاز کیفی، از روش تحلیل محتوای کیفی هدایت‌شده برای شناسایی ریسک‌های شراکت راهبردی استفاده می‌شود تا این عوامل به شیوه استقرایی از اطلاعات محتوایی مختلف استخراج شوند. در رویکرد هدایت‌شده، اساس تحلیل را نظریه‌های موجود یا نتایج پژوهش‌های پیشین به عنوان کدهای اولیه و راهنما تشکیل می‌دهند (قائدی و گلشنی، ۱۳۹۵). سپس با تحلیل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان فعال در صنعت لوازم خانگی، خطوط اصلی اندیشه آنها و عوامل مد نظر آنان در بحث ریسک‌های شراکت‌های راهبردی، استخراج و با یکدیگر تلفیق می‌شوند. در نهایت مجموعه‌ای که مشخص‌کننده تفکر جمعی آنان است، تشکیل می‌شود. در این مرحله، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تجزیه و تحلیل می‌شوند. از آنجا که در روش تحلیل محتوای کیفی، عملیات کدگذاری و ساخت مضمون‌ها توسط پژوهشگر صورت می‌گیرد و نمی‌توان تأثیر نگاه پژوهشگر در شگل‌گیری مضامین را انکار کرد، پس از تحلیل مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری و تعیین شاخص‌ها، با تهیه پرسش‌نامه‌ای، از ده نفر از خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعت در خصوص روایی محتوایی مؤلفه‌ها نظرخواهی شد. با توجه به ماهیت استفاده از پرسش‌نامه با طیف لیکرت، برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و مقدار آلفای ۰/۹۷۵ به دست آمد که این مقدار بیانگر پایایی عالی این پرسش‌نامه است. شکل بیانگر مراحل اجرای گام نخست پژوهش است.

## نوع و استراتژی تحقیق در مرحله کمی

در فاز کمی، اطلاعات مورد نیاز با استفاده از پرسش‌نامه از خبرگان صنعت و متخصصان مالی کسب و با بهره‌گیری از روش الگوسازی ساختاری - تفسیری، تحلیل می‌شود. روش الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) یکی از روش‌های طراحی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است که با بهره‌گیری از اصول ریاضی و بر پایه نظر متخصصان، به طراحی سیستم‌های بزرگ و پیچیده می‌پردازد. این روش امکان شناسایی و تبیین روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را فراهم می‌آورد و محققان را در نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی‌های عناصر موجود در محیط یاری می‌دهد

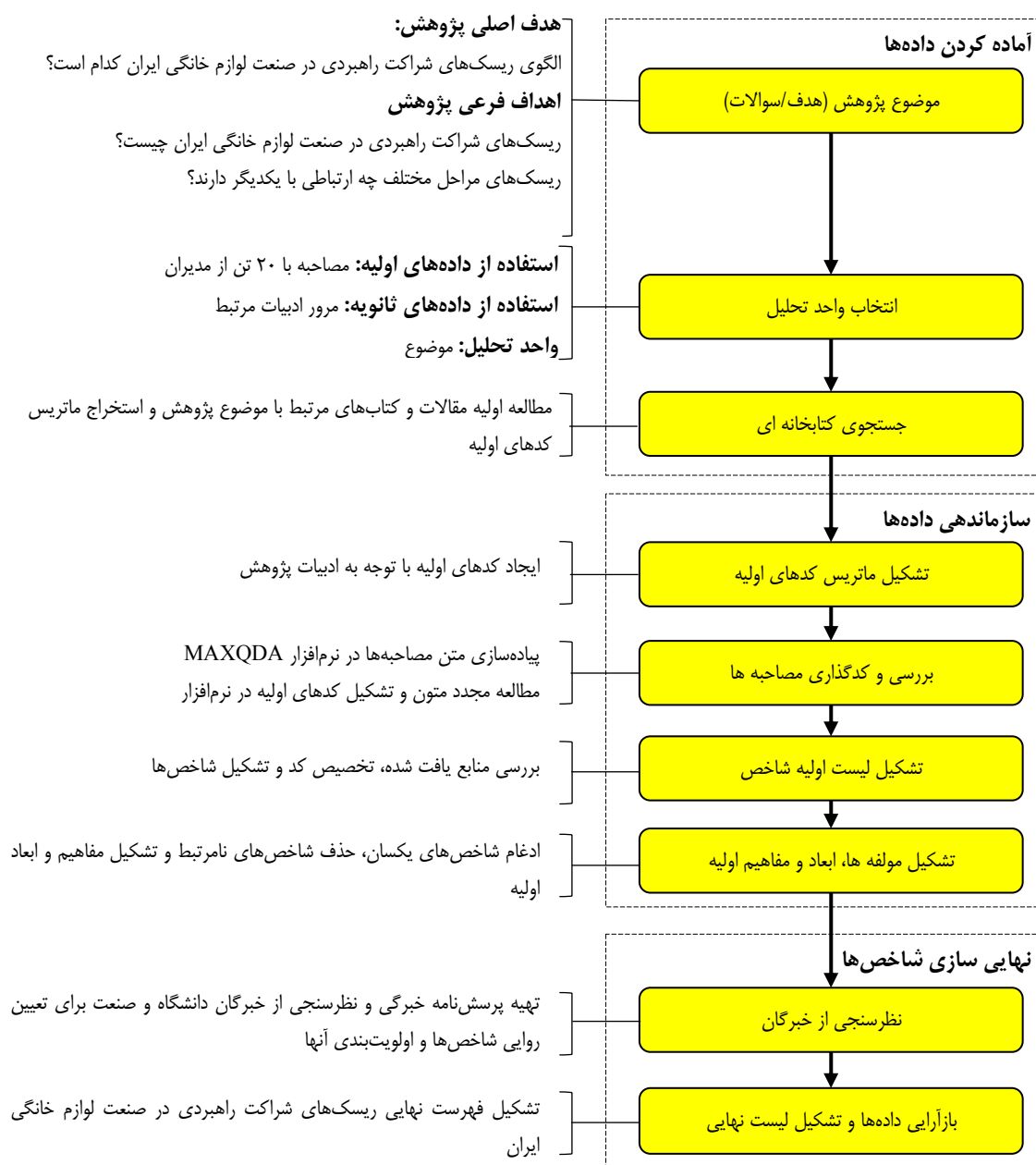


(لشکر بلوکی، خداداد حسینی، حسینی و حمیدی زاده، ۱۳۹۱). با توجه به نتایج حاصل از اجرای روش ISM می‌توان الگوی ارتباط مؤلفه‌ها را ترسیم کرد. این شکل، سلسله مراتب اثرگذاری و اثرپذیری عناصر، روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و نیز روابط معنادار میان عناصر هر سطر را نشان می‌دهد. در این راستا، پرسش‌نامه‌ای بر مبنای اطلاعات حاصل از مرحله کیفی تحقیق طراحی شده و در آن، برای سنجش نحوه اثرگذاری آنها بر یکدیگر، تمام مؤلفه‌هایی که در مرحله بیان شده احصا شده بودند در ماتریس‌های مقایسه زوجی وارد شدند. این امر متضمن روایی محتوایی این پرسش‌نامه است. همچنین با توجه به پیچیدگی مفاهیم و به‌منظور تضمین روایی، پرسش‌نامه‌ها به‌صورت مصاحبه حضوری و با تشریح و توضیح کامل متغیرها پر شدند. برای آزمودن پایایی این مرحله، از فرمول KR<sub>21</sub> آزمون کودر - ریچاردسون<sup>۱</sup> استفاده شده است. این فرمول در مواردی که بحث موفقیت و شکست مطرح نباشد و بتوان سطح دشواری پرسش‌ها را یکسان فرض کرد، کاربرد دارد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۹۱). بر این اساس پایایی این مرحله ۰/۸۹۷ به دست آمد که بیانگر پایایی عالی است.

### جامعه مورد پژوهش

قلمرو مکانی پژوهش، صنعت لوازم خانگی ایران است که از صنایع مهم با حجم سرمایه‌گذاری بالا است. علی‌رغم تأکید سیاست‌گذاران این صنعت در ایران بر کاهش واردات آن از خارج از کشور و ایجاد زیربنا و ساختارهای لازم برای توسعه صادرات، همچنان بخش قابل توجهی از بازار در اختیار نام‌های تجاری خارجی است (گزارش وضعیت بازار لوازم خانگی و الکترونیکی در ایران، ۱۳۹۰).

جامعه آماری تحقیق، خبرگان و اساتید دانشگاهی و همچنین هیئت مدیره، مدیران ارشد و متخصصان شرکت‌های فعال در ایران در صنعت لوازم خانگی ایران و شریک خارجی آنها است. با توجه به حساسیت موضوع و نیاز به کسب اطلاعات صحیح از افرادی که تجربه پیاده‌سازی شراکت راهبردی در ایران را داشته یا در حال حاضر مشغول به این امر هستند، فقط کسانی برای این تحقیق مناسب هستند که بر ادبیات شراکت راهبردی مسلط بوده و در این زمینه تجربه کاری مستقیم داشته‌اند. از این رو در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. در نمونه‌گیری قضاوتی افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز، بهترین موقعیت را دارا باشند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳). در بخش کیفی، در مجموع ۱۸ مصاحبه با ۲۰ فرد خیره صنعت صورت گرفت و با توجه به آنکه با انجام این تعداد مصاحبه اشباع نظری و مفهومی حاصل شد، به همین تعداد مصاحبه بسنده شد. بنابراین جامعه آماری بخش کیفی تحقیق را ۲۰ تن از خبرگان شرکت‌های اصلی فعال در صنعت لوازم خانگی ایران تشکیل می‌دهند. در بخش کمی پژوهش نیز، با توجه به ادبیات موضوع الگوسازی ساختاری تفسیری که تعداد خبرگان بین چهار تا ۱۴ نفر در آن مناسب ارزیابی شده است (لشکر بلوکی و همکاران، ۱۳۹۱)، در مجموع از هفت تن از خبرگان دانشگاهی و صنعت به روش قضاوتی، اطلاعات لازم کسب شده است.



شکل ۱. مراحل گام نخست پژوهش، شناسایی ریسک‌های شراکت راهبردی

## یافته‌های پژوهش

### تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی پژوهش

در تحلیل محتوای داده‌های کیفی تحقیق، هم‌زمان از دو رویکرد قیاسی و استقرایی استفاده شده است. به این ترتیب محقق ضمن کدگذاری داده‌ها بر اساس شاخص‌های تعیین شده برای مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات، در برخورد با عوامل جدید، آنها را به روش استقرایی کدگذاری و به مجموعه عوامل اولیه اضافه کرده است. با توجه به ماهیت اطلاعات مورد نیاز، در این تحقیق «موضوع» به‌عنوان واحد تحلیل در نظر گرفته شده است. به این منظور محقق ابتدا متن مصاحبه را بر اساس موضوعات مطرح شده بررسی کرد. در این مرحله جمله یا جملات متوالی که به موضوع واحدی

اشاره داشتند، در کنار یکدیگر و در یک «عبارت» قرار داده شدند. به منظور تسهیل ردگیری انجام شده، به هر یک از خبرگان یک شناسه اصلی اختصاص داده شد و سپس بر همین مبنا به هر یک از «عبارات» مستخرج از صحبت‌های وی، یک شناسه فرعی تعلق گرفت. در گام بعد، ابتدا عبارات مربوط به هر یک از خبرگان با رویکرد قیاسی و سپس با رویکرد استقرایی، بررسی و کدگذاری شدند. در نهایت به منظور دستیابی به تصویری کامل و جمع‌بندی دیدگاه‌های خبرگان، تمامی نتایج در کنار یکدیگر قرار داده شد. کلیه این مراحل با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شده است. در مجموع ۱۸ مصاحبه انجام شده با ۲۰ نفر از خبرگان، ۱۸۷ عبارت مستخرج شده که این ۱۸۷ عبارات، در ۶۹ شاخص با بهره‌گیری از مراجع مرتبط طبقه‌بندی شدند. از این تعداد شاخص، ۲۳ مؤلفه به دست آمده که در پنج مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند. جدول ۲ نتایج تحلیل محتوا را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج تحلیل محتوا

مفهوم	مؤلفه (ریسک‌ها)	مرجع
<b>ریسک‌های فاز اول شراکت راهبردی برای سرمایه‌گذاران ایرانی</b>		
ریسک‌های سیاسی و قانونی	ریسک‌های سیاسی	رودریگز (۲۰۰۸)
	ریسک‌های قانونی	اوزورهن و همکاران (۲۰۰۷)
ریسک‌های داخلی	انتخاب شریک مناسب	داس و تنگ (۱۹۹۹)
	رفتار فرصت‌طلبانه	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱) و رودریگز (۲۰۰۸)
ریسک‌های بیرونی	وابستگی منفی به شریک	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
	ضعف در قراردادهای بین‌المللی	نتایج تحقیق
<b>ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی برای سرمایه‌گذاران ایرانی</b>		
ریسک‌های بیرونی	ارزش پایین عنوان ساخت ایران	نتایج تحقیق
	مشکلات نیروی کار	نتایج تحقیق
ریسک‌های اقتصادی	ریسک‌های میزان تقاضای کالا	آندرسون و همکاران (۲۰۱۵)
	مشکلات اقتصادی	آهیاگا داگابی و همکاران (۲۰۱۱)
ریسک‌های داخلی	تفاوت داخلی در مدیریت	ونگ (۲۰۱۳)
	عدم پابندی به تعهدات	دلرو (۲۰۰۵)
	رفتارهای فرصت‌طلبانه	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱) و رودریگز (۲۰۰۸)
ریسک‌های سیاسی و قانونی	از دست دادن قابلیت‌های کلیدی	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
	ریسک‌های قانونی	اوزورهن و همکاران (۲۰۰۷)
ریسک‌های خاص پروژه	ریسک‌های سیاسی	رودریگز (۲۰۰۸)
	قیمت تمام‌شده بالا	هوی هوی و کینگ (۲۰۱۱)
	زیرساخت ضعیف تأمین مواد اولیه	ادنان (۲۰۰۹)
<b>ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی برای سرمایه‌گذاران ایرانی</b>		
ریسک‌های سیاسی و قانونی	ریسک‌های قانونی	اوزورهن و همکاران (۲۰۰۷)
ریسک‌های خاص پروژه	درجه بالای تحدید دارایی	ویلیامسون (۱۹۷۵)
ریسک‌های داخلی	نحوه ارزیابی و تعیین سهم شرکا	بروکهوف (۱۹۹۲)
ریسک‌های بیرونی	مشکلات دعوی بین‌المللی	نتایج تحقیق
	مشکلات نقد کردن سرمایه	نتایج تحقیق

از آنجا که در روش تحلیل محتوای کیفی، عملیات کدگذاری و ساخت مضمون‌ها توسط پژوهشگر صورت می‌گیرد، نمی‌توان تأثیر نگاه پژوهشگر را در شکل‌گیری مضامین انکار کرد. بر همین اساس، با تهیه پرسش‌نامه‌ای در خصوص اولویت‌بندی مؤلفه‌ها، از ده تن از خبرگان دانشگاهی و صنعت نظرخواهی شد. با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده، مؤلفه «از دست دادن قابلیت‌های کلیدی» از پژوهش حذف شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی پژوهش

این بخش، به گام نهایی پژوهش شامل پیاده‌سازی الگوسازی ساختاری تفسیری به‌منظور اولویت‌بندی و یافتن روابط میان مؤلفه‌های ریسک‌های شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران اختصاص دارد.

الگوسازی ساختاری تفسیری شامل این مراحل است (میرغفوری، شعبانی، محمدی و منصوری‌محمدآبادی، ۱۳۹۵):

۱. شناسایی مؤلفه‌های اصلی و اجزای تشکیل‌دهنده الگو: این مرحله در گام نخست پژوهش و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی صورت گرفت.

۲. تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: ماتریسی به ابعاد عوامل است که در آن قوانین زیر حاکم است:

- اگر مؤلفه  $a$  بر مؤلفه  $b$  تأثیرگذار است، مقدار خانه  $(a,b)$  برابر  $V$  است.
- اگر مؤلفه  $a$  از مؤلفه  $b$  تأثیرپذیر است، مقدار خانه  $(a,b)$  برابر  $A$  است.
- اگر هر دو مؤلفه‌های  $a$  و  $b$  بر هم تأثیرگذار هستند، مقدار خانه  $(a,b)$  برابر  $X$  است.
- اگر مؤلفه‌های  $a$  و  $b$  تأثیری بر یکدیگر ندارند، مقدار خانه  $(a,b)$  برابر  $O$  است.

۳. تشکیل ماتریس دستیابی اولیه: با تبدیل نمادهای ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و ۱، ماتریس دستیابی اولیه ساخته می‌شود.

۴. تشکیل ماتریس دستیابی نهایی: پس از این که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. برای سازگار کردن ماتریس در این پژوهش از قوانین ریاضی استفاده می‌شود، به این صورت که ماتریس دستیابی را به توان  $(K+1)$  می‌رساند ( $K \geq 1$ ). البته باید عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن باشد. طبق این قاعده  $1 \times 1 = 1$  و  $1 + 1 = 1$  است.

۵. تعیین سطوح و اولویت مؤلفه‌ها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر عامل شامل عواملی می‌شود که می‌توان از طریق این عامل به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل عواملی می‌شود که از طریق آنها می‌توان به این عامل رسید. پس از آن، عناصر مشترک در مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز برای هر عامل شناسایی می‌شوند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. عواملی که در بالاترین سطح (سطح ۱) قرار می‌گیرند تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در نخستین جدول عاملی دارای بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عوامل، آنها از جدول حذف می‌شوند و جدول بعدی با سایر عوامل باقی‌مانده تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول نخست عوامل سطح دوم مشخص می‌شوند. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود

تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد.

۶. ترسیم الگوی ساختاری تفسیری: در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دستیابی نهایی، الگو ترسیم می‌شود.

### فاز نخست شراکت راهبردی

جدول ۳ ماتریس خودتعاملی اولیه برای ریسک‌های فاز نخست شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی و بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان را نشان می‌دهد. بر این اساس، ماتریس دسترس‌پذیری سازگار شده به شرح جدول ۴ حاصل می‌شود.

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی اولیه فاز نخست شراکت راهبردی بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
V	V	V	V	V		۱
V	V	V	V			۲
V	X	X				۳
A	X					۴
A						۵
						۶

جدول ۴. ماتریس دسترس‌پذیری نهایی ریسک‌های فاز نخست شراکت راهبردی

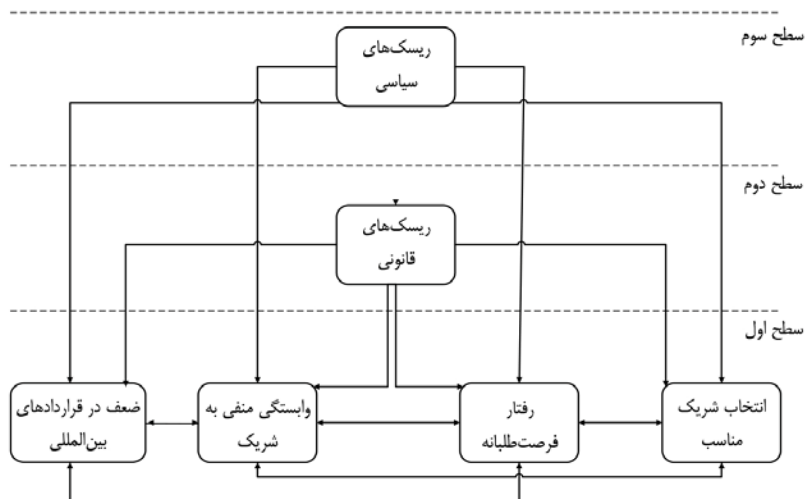
۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۲
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۳
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۴
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۵
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۶

برای تعیین سطح عوامل، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و اشتراک آنها محاسبه می‌شوند و بدین ترتیب، طی چند تکرار، سطح هر یک از معیارها مطابق جدول ۵ محاسبه می‌شود.

جدول ۵. تعیین سطوح ریسک‌های فاز نخست شراکت راهبردی

سطح	مجموعه اشتراکی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	
سطح سوم	۱	۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۱
سطح دوم	۲	۱،۲	۲،۳،۴،۵،۶	۲
سطح اول	۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۳،۴،۵،۶	۳
سطح اول	۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۳،۴،۵،۶	۴
سطح اول	۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۳،۴،۵،۶	۵
سطح اول	۳،۴،۵،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶	۳،۴،۵،۶	۶

الگوی ریسک‌های فاز نخست شراکت راهبردی از دید سرمایه‌گذاران ایرانی بر اساس سطوح تعیین شده و ماتریس دسترس‌پذیری نهایی به شرح شکل ۲ ترسیم می‌شود.



شکل ۲. الگوی ریسک‌های فاز نخست شراکت راهبردی

### فاز دوم شراکت

ماتریس خودتعاملی اولیه برای ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی و بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. ماتریس خودتعاملی اولیه فاز دوم شراکت راهبردی بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان

	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱	A	V	A	A	A	V	V	A	O	A		
۲	X	V	V	V	V	V	V	X	V			
۳	A	A	A	X	A	X	X	A				
۴	A	V	V	V	V	V						
۵	A	X	A	X	A	X						
۶	A	A	A	X	A							
۷	A	V	V	V								
۸	A	X	A									
۹	A	X										
۱۰	A											
۱۱												

بر این اساس، ماتریس دسترس‌پذیری سازگار شده نهایی برای ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی در  $K=4$  و به

شرح جدول ۷ حاصل می‌شود.

جدول ۷. ماتریس دسترس پذیری نهایی ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی

۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۳
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۴
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۵
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۶
۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۷
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۸
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۹
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱۰
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱

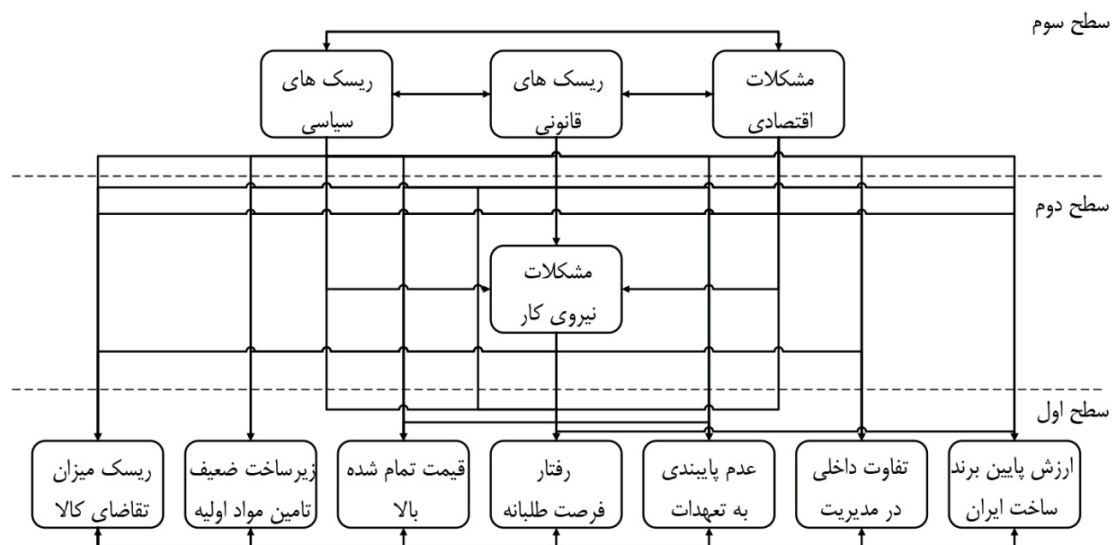
برای تعیین سطح عوامل، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و اشتراک آنها محاسبه شده و طی چندین تکرار، سطح عوامل مطابق جدول ۸ محاسبه می‌شوند.

جدول ۸. تعیین سطوح ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی

سطح	مجموعه اشتراکی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱
سطح سوم	۲،۴،۱۱	۲،۴،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۲
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۳
سطح سوم	۲،۴،۱۱	۲،۴،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۴
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۵
سطح اول	۱۰،۱،۳،۵،۶،۸،۹	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۶
سطح دوم	۲،۴،۷	۲،۴،۷،۱۱	۱،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰	۷
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۸
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۹
سطح اول	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۳،۵،۶،۸،۹،۱۰	۱۰
سطح سوم	۲،۴،۱۱	۲،۴،۱۱	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱۱

الگوی ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی براساس سطوح تعیین شده و ماتریس دسترس‌پذیری نهایی به شرح

شکل ۳ ترسیم می‌شود.



شکل ۳. الگوی ریسک‌های فاز دوم شراکت راهبردی

### فاز سوم شراکت

جدول ۹ نشان‌دهنده ماتریس خودتعاملی اولیه برای ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی از دید سرمایه‌گذاران ایرانی و بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان است.

جدول ۹. ماتریس خودتعاملی فاز سوم شراکت راهبردی بر اساس نظرهای خبرگان

۵	۴	۳	۲	۱	
O	V	A	A		۱
V	V	V			۲
O	V				۳
O					۴
					۵

بر این اساس، ماتریس دسترس‌پذیری سازگار شده نهایی برای ریسک‌های فاز سوم شراکت از دید سرمایه‌گذاران

ایرانی در  $K=1$  و به شرح جدول ۱۰ حاصل می‌شود.



جدول ۱۰. ماتریس دسترس پذیری نهایی ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی

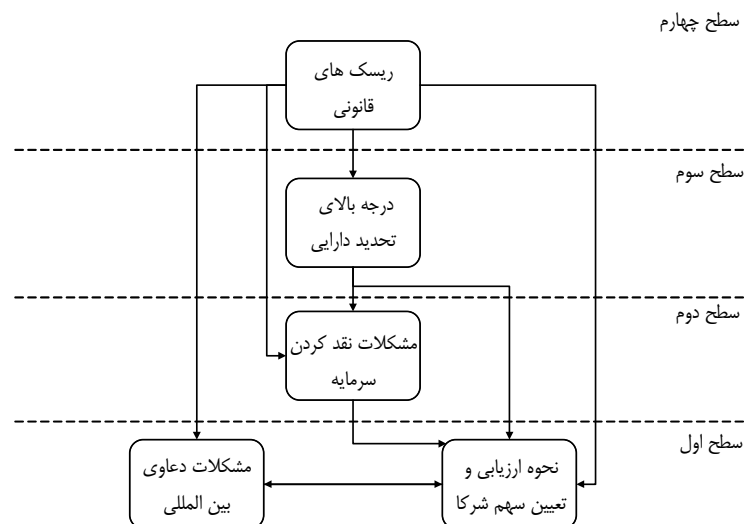
۵	۴	۳	۲	۱	
۰	۱	۰	۰	۱	۱
۱	۱	۱	۱	۱	۲
۰	۱	۱	۰	۱	۳
۰	۱	۰	۰	۰	۴
۱	۰	۰	۰	۰	۵

تعیین سطح عوامل مطابق جدول ۱۱ محاسبه می‌شود.

جدول ۱۱. مرحله اول تعیین سطوح ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی

سطح	مجموعه اشتراکی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	
سطح دوم	۱	۱،۲،۳	۱،۴	۱
سطح چهارم	۲	۲	۱،۲،۳،۴،۵	۲
سطح سوم	۳	۲،۳	۱،۳،۴	۳
سطح اول	۴	۱،۲،۳،۴	۴	۴
سطح اول	۵	۲،۵	۵	۵

بنابراین، الگوی ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی به شرح شکل ۴ ترسیم می‌شود.



شکل ۴. الگوی ریسک‌های فاز سوم شراکت راهبردی

### ارتباط بین مراحل شراکت راهبردی

ماتریس خودتعاملی اولیه برای ارتباط مراحل شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

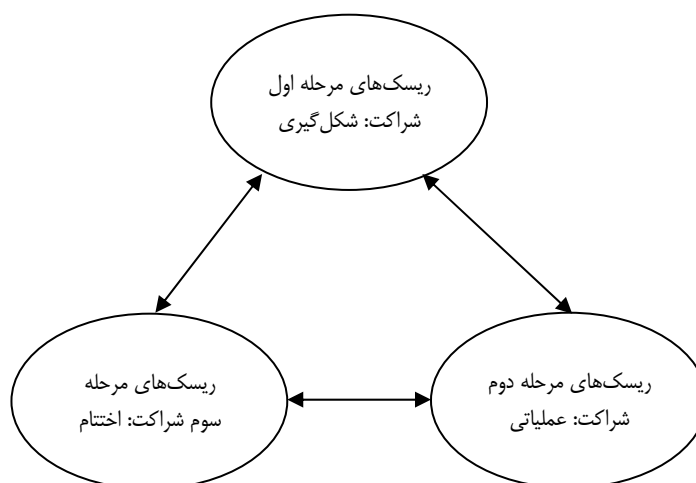
جدول ۱۲. ماتریس خودتعاملی اولیه مراحل شراکت راهبردی بر اساس جمع‌بندی نظرهای خبرگان

	۳	۲	۱	
۱	X	X		۱
۲	X			۲
۳				۳

مشابه با بخش‌های قبلی، سطح عوامل مطابق جدول ۱۳ محاسبه شده و الگوی ریسک‌های مراحل سه‌گانه شراکت راهبردی به شرح شکل ۵ ترسیم می‌شود.

جدول ۱۳. تعیین سطوح ریسک‌های مراحل شراکت راهبردی

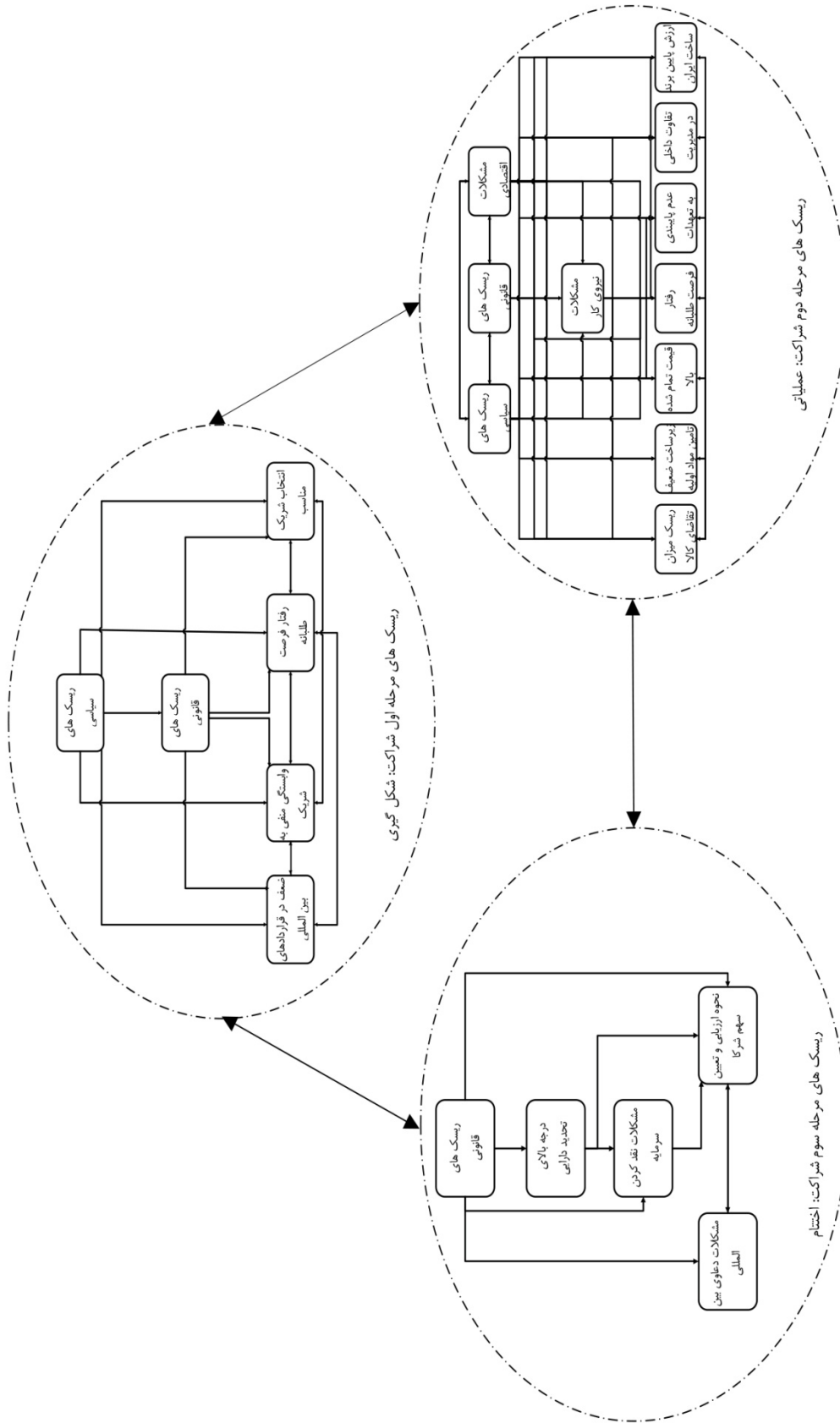
سطح	مجموعه اشتراکی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه دستیابی	
سطح اول	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۱
سطح اول	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۲
سطح اول	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۱،۲،۳	۳



شکل ۵. الگوی ریسک‌های مراحل سه‌گانه شراکت راهبردی

### الگوی نهایی ریسک‌های شراکت راهبردی از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی

با ترکیب چهار بخش قبل، الگوی نهایی و جامع ریسک‌های شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی مطابق شکل به دست می‌آید.



شکل ۶. الگوی ریسک‌های شراکت راهبردی بین‌المللی در صنعت لوازم خانگی ایران

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رقابتی شدن بازار باعث شده شرکت‌های فعال در صنعت لوازم خانگی ایران به‌منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی جدید که مکمل مزیت‌های رقابتی فعلی آنها است، به شراکت راهبردی با شرکت‌های خارجی دارای این مزیت‌ها رو بیاورند. با توجه به رقابت شدید بین شرکت‌ها برای ورود به بازار و تسلط بر آن و همچنین نیاز اقتصادی شدید به شروع هرچه زودتر فعالیت‌ها، شرکت‌ها برای کشف و ادراک ریسک‌های شراکت راهبردی و نحوه مدیریت آن با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد ایران، فرصت کافی ندارند که این امر می‌تواند به اخذ تصمیم‌های ناکارآمد و در نهایت شکست شراکت راهبردی منجر شود. این پژوهش به‌منظور شناسایی و الگوسازی ریسک‌های شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی صورت گرفته است. در این پژوهش برای شناسایی ریسک‌ها از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌های عمیق با خبرگان صنعت لوازم خانگی و برای کشف روابط و ایجاد الگو از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است.

در این راستا، در مجموع ۲۲ مؤلفه به‌عنوان ریسک‌های شراکت راهبردی در صنعت لوازم خانگی ایران از دیدگاه سرمایه‌گذاران ایرانی شناسایی شد که در سه مرحله شکل‌گیری، عملیاتی و اختتام شراکت راهبردی طبقه‌بندی شدند. نتایج نشان می‌دهند، در مرحله شکل‌گیری شراکت راهبردی، مؤلفه‌های «انتخاب شریک مناسب»، «رفتار فرصت‌طلبانه»، «وابستگی منفی به شریک» و «ضعف در قراردادهای بین‌المللی» در بالاترین سطح و دارای کمترین تأثیر و عوامل «ریسک‌های سیاسی» و «ریسک‌های قانونی» در سطوح دوم و سوم و دارای بیشترین تأثیر بر سایر مؤلفه‌ها هستند. در مرحله عملیاتی شراکت نیز، عوامل «ارزش پایین عنوان ساخت ایران»، «تفاوت داخلی در مدیریت»، «پایین بودن به تعهدات»، «رفتار فرصت‌طلبانه»، «قیمت تمام‌شده بالا»، «زیرساخت ضعیف تأمین مواد اولیه» و «ریسک‌های میزان تقاضای کالا» در بالاترین سطح و دارای کمترین تأثیر و عوامل «ریسک‌های سیاسی»، «ریسک‌های قانونی» و «مشکلات اقتصادی» در پایین‌ترین سطح و دارای بیشترین تأثیر بر سایر مؤلفه‌ها هستند. در مرحله اختتام شراکت نیز، عوامل «مشکلات دعاوی بین‌المللی» و «نحوه ارزیابی و تعیین سهم شرکا» در بالاترین سطح و دارای کمترین تأثیر و عامل «ریسک‌های قانونی» در پایین‌ترین سطح و دارای بیشترین تأثیر بر سایر مؤلفه‌ها هستند. همچنین مجموعه ریسک‌های هر مرحله از شراکت راهبردی بر یکدیگر تأثیر دوطرفه و متقابل دارند.

همان‌طور که نتیجه پژوهش انجام‌شده توسط آقایان حقیقی و جلالی، نظام قانونی را مهم‌ترین نظام تأثیرگذار بر شراکت راهبردی در ایران تبیین کرده است (حقیقی و جلالی، ۱۳۹۶)، در این پژوهش نیز نشان داده می‌شود که ریسک‌های سیاسی، قانونی و اقتصادی به شدت فضای کسب‌وکار ایران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و نگرانی شرکت‌های ایرانی برای شراکت راهبردی با شرکت‌های خارجی، در رابطه با این عوامل بیشتر از عوامل مربوط به شراکت و ریسک‌های ناشی از شریک خارجی است. این نتیجه را می‌توان ناشی از فضای سیاسی پرتلاطم چند سال اخیر ایران دانست که پیرو آن، فضای قانونی و اقتصادی کشور نیز گسست و تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را تجربه کرده است. در حالی که با توجه به اهمیت بازده بلندمدت در شراکت راهبردی (حمیدی زاده، زارع احمدآبادی و سنگبر، ۱۳۹۳)، شدت تغییرات محیط بیرونی بزرگ‌ترین ریسک برای سرمایه‌گذاری در صنعت لوازم خانگی که فعالیت بلندمدتی است و به ثبات چندین نیاز ساله دارد، محسوب می‌شود.

پس از آن، ریسک‌های مهم دیگر برای شرکت‌های ایرانی، درجه بالای تحدید دارایی و وابستگی منفی به شریک خارجی به دلیل نبود تکنولوژی‌های محوری در ایران و وابستگی به خارج است. مدیران شرکت‌های ایرانی در این باره که در این نوع شراکت با توجه به وابستگی فنی و تکنولوژیکی به شریک خارجی، شریک خارجی قدرت بسیار زیاد و شرکت ایرانی قدرت چانه‌زنی بسیار کمی دارد، نگران هستند. قدرت، صرفاً مربوط به درصد سهام نیست، بلکه دسترسی آسان به بازار یا دانش فنی مورد نیاز شراکت راهبردی از جمله مواردی است که سطح قدرت شرکا را تعیین می‌کند (وارث، حسنقلی پور و حبیبی، ۱۳۹۲). شرکت‌های خارجی به همین دلیل با شرایطی که می‌خواهند حاضر به همکاری می‌شوند و اگر شرکت‌های ایرانی نپذیرند، به راحتی شراکت به هم می‌خورد. در این شرایط، به دلیل اینکه تمام سرمایه‌گذاری انجام شده روی کالا و برند شرکت خارجی بوده است، شرکت ایرانی نمی‌تواند به تنهایی و به صورت مستقل تولید و عرضه کالا را ادامه دهد و سرمایه‌گذاری انجام شده بدون استفاده می‌ماند.

نتایج این پژوهش به مدیران دولتی پیشنهاد می‌دهد تا با درک درست از دغدغه اصلی فعالان صنعت لوازم خانگی، بتوانند برای رفع این موانع و ایجاد بستر سالم و باثبات فضای سیاسی، قانونی و اقتصادی محیط کسب و کار گامی مؤثر بردارند.

به مدیران شرکت‌ها نیز توصیه می‌شود تا بتوانند با استفاده از نتایج این پژوهش و درک کامل و دقیق ریسک‌های پیش رو، تصمیم‌های درست و مستحکمی اتخاذ کرده و شراکتی بلند مدت و پرمنفعت داشته باشند. همچنین بتوانند با سرمایه‌گذاری بر برند خود و همچنین انتقال دانش و تکنولوژی طی دوره شراکت، در صورت خروج از شراکت مسیر خود را ادامه دهند.

## منابع

- ابراهیمی، مهدی؛ رحمان سرشت، حسین (۱۳۹۳). *شراکت راهبردی: همکاری در فضای رقابتی، راهبرد نوین خلق ثروت*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- بهرامی، مجتبی؛ سیدهاشمی تولون، محمدرضا (۱۳۹۱). بررسی ابعاد ادراک از ریسک صاحبان خودرو از روش پرداخت الکترونیک بهای سوخت. *مدیریت بازرگانی*، ۴(۱۴)، ۲۱-۴۰.
- حقیقی، محمد؛ جلالی، حسین (۱۳۹۶). شکل‌گیری شراکت‌های راهبردی از دیدگاه تئوری نهادی. *مدیریت بازرگانی*، ۹(۴)، ۷۱۷-۷۳۸.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، زارع احمد آبادی، حبیب، سنگبر، محمدعلی. (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد). *مدیریت بازرگانی*، ۶(۳)، ۵۱۷-۵۳۴.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۹). *استراتژی‌های نظریه‌پردازی*. تهران: انتشارات سمت.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- راعی، رضا؛ سعیدی، علی (۱۳۸۷). *مبانی مهندسی مالی و مدیریت ریسک*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۹۱). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگه.

- قائدی، محمدرضا؛ گلشنی، علیرضا (۱۳۹۵). روش تحلیل محتوا، از کمی‌گرایی تا کیفی‌گرایی. روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی، ۲۳(۷)، ۵۷-۸۲.
- لشکربلوکی، مجتبی؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ حسینی، سیدمحمود؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). طراحی مدل فرایندی راهبرد پابرجا با استفاده از رویکرد ترکیبی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۶(۲)، ۱۲۱-۱۵۱.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله؛ شعبانی، اکرم؛ محمدی، خدیجه؛ منصورى محمدآبادی، سلیمان (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت خدمات آموزشی با استفاده از رویکرد تلفیقی ویکور فازی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM). آموزش و ارزش‌یابی، ۹(۳۴)، ۱۳-۳۳.
- وارث، حامد؛ حسنقلی‌پور، طهمورث؛ حبیبی، مرضیه (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک. مدیریت بازرگانی، ۵(۴)، ۱۴۱-۱۶۰.

## References

- Adnan, H. (2009). An assessment of risk management in joint venture projects (JV) in Malaysia. *Asian Social Science*, 4(6), 99-106.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31, 413-437.
- Ahiaga-Dagbui, D. D., Fugar, F. D., McCarter, J. W., & Adinyira, E. (2011). Potential risks to international joint ventures in developing economies: The Ghanaian construction industry experience. *Conference: Proceedings of the CIBW 107 Conference on Innovation and Sustainable Construction in Developing Countries*, At Hanoi Vietnam.
- 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.
- Bahrami, M., Seyed Hashemi Toloon, M. (2013). Vehicle Owners' Risk Perception of Gas Electronic Payment Method. *Iranian Business Management*, 4(14), 21-40. (in Persian)
- Brockhoff, K. (1992). R&D cooperation between firms-a perceived transaction cost perspective. *Management science*, 38(4), 514-524.
- Danaeefard, H. (2010). *Srategies of Theory Building*. Tehran: Samt. (in Persian)
- DanaeeFard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2004). *Methodology of quantitative research in management: a comprehensive approach*, Tehran: Saffar. (in Persian)
- Das, T., & Teng, B.S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7, 1-29.
- Delerue, H. I. n. (2005). Relational risk perception and alliance management in French biotechnology SMEs. *European Business Review*, 17(6), 532 – 546.
- Ebrahimi, M., Rahmanseresht, H. (2014). *Strategic Alliance (Cooperation in competitive environment)*. Tehran: Allameh Tabataba'i. (in Persian)

- Fréchet, M. (2002). *Gérer la dynamique relationnelle des partenariats d'innovation: une vision par les professionnels*. CRG Toulouse.
- Ghaedi, M. R., Golshani, A.R. (2016). Content Analysis Method: from Quantity-Oriented to Quality-Oriented. *Journal of Psychological Models and Methods*, 30, 57-82. (in Persian)
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 6, 531-583.
- Hagedoorn, J., & Sadowski, B. (1999). The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36(1), 87-107.
- Haghighi, M., Jalali, S. (2018). Strategic Alliance Formation from the Institutional Theory Perspective. *Iranian Business Management*, 9(4), 717-738. (in Persian)
- Hamidzadeh, M., Zareh Ahmadabadi, H., Sangbor, M. (2014). Analyzing of critical success factor of strategic alliances (Case study: Tile & ceramic industrial cluster of Yazd). *Iranian Business Management*, 6(3), 517-534. (in Persian)
- Hui-hui, X., & Qing, L. (2011). Study on the Risk Control of Logistic Strategic Alliance in Shipping Enterprises. *Paper presented at the International Conference on Management and Service Science (MASS)*, Wuhan.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Lashkarbolouki, M., Khodadad Hoseini, S. H., Hoseini, S. M., Hamidzadeh, M. (2012). Designing the Prescriptive Process Model of Robust Strategy Using Mix Method. *Strategic Management Thought*, 6(2), 121-151. (in Persian)
- Libby, R., & Fishburn, P. C. (1977). Behavioral models of risk taking in business decisions: A survey and evaluation. *Journal of Accounting Research*, 272-292.
- Mahoney, D., Trigg, M., Griffin, R., & Pustay, M. (2001). *International Business: a managerial perspective*: Pearson Education Australia.
- March, J.G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
- Mir Gafouri, S. H., Shabani, A., Mohammadi, Kh., Mansouri Mohammad Abadi, S. (2016). Identification and Ranking of Effective Factors Which Optimize Qualities of Educational Services Using Combined Approaches of Fuzzy VIKOR and Interpretive Structural Modeling (ISM). *Journal of Instruction and Evaluation*, 9(34), 13-33. (in Persian)
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.

- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2007). Effect of host country and project conditions in international construction joint ventures. *International Journal of Project Management*, 25(8), 799-806.
- Rai, D.R., & Saidi, A. (2008). *Principles of Financial Engineering and Risk Management*. Tehran: Samt. (in Persian)
- Rodríguez, E. (2008). Cooperative ventures in emerging economies. *Journal of Business Research*, 61, 640-647.
- Sarmad, Z., Bazargan, A., Hejazi, E. (2012). *Research methods in behavioral sciences*. Tehran: Agah. (in Persian)
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43, 123-148.
- Vares, S., Hasangholipour, T., Habibi, M. (2013). The Survey of effective factors on the performance of Joint Ventures (JV). *Iranian Business Management*, 5(4), 141-160. (in Persian)
- Wang, T. (2013). A dynamic evaluation of the enterprise technology alliance risks through F-integral. *Paper presented at the 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459 .
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.