



## عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (مورد مطالعه صنعت خودروسازی ایران)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۲۹  
 مقاله برای اصلاح به مدت ۵۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

سحر احمدی پرتوی\*

نادر مظلومی\*\*

حسین رحمان سرشت\*\*\*

مهدی حقیقی کفاش\*\*\*\*

### چکیده

سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی یکی از روش‌های همکاری بین شرکتی است که امکان تشکیل شراکت‌های راهبردی را فراهم می‌آورد. علی‌رغم پتانسیل بالای این روش، تعداد زیادی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک ناموفق بوده و اغلب آنها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند. تحقیق حاضر به دنبال تهیه الگویی از عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی است تا بتواند مدیران اجرایی را در عملیاتی کردن این راهبرد یاری دهد. برای تحقق این هدف از طرح تحقیق کیفی استفاده گردید و با تکیه بر دیدگاه خبرگان، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با مدیران اجرایی شرکت‌های خودروسازی که سابقه سرمایه‌گذاری مشترک دارند (و براساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند)، صورت گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد و در مجموع ۸ بعد اصلی (شامل: راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، الزامات سرمایه‌گذاری مشترک، امور حاکمیت شرکت، تشکیل شرکت مشترک، مدیریت عملیات، ارزشیابی و بازخورد، تداوم شراکت و عوامل محیطی)، ۳۰ مقوله و ۱۱۵ گزاره از میان ۶۴۳ کد استخراجی از مصاحبه‌های انجام گرفته، به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند و با ترسیم روابط میان آنها الگوی مفهومی پژوهش حاصل گردید.

### واژگان کلیدی

عوامل کلیدی موفقیت؛ شراکت راهبردی؛ سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی؛ اجرای راهبرد.

\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران ahmadi.partovi@gmail.com

\*\* دانشیار گروه بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

nadermazloomi@gmail.com

hrahmanseresht2003@gmail.com

\*\*\* دانشیار گروه بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

m.haghighi@atu.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار گروه بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## مقدمه و بیان مسأله

سرمایه‌گذاری مشترک یک پدیده چندوجهی است که عناصر و ویژگی‌های متفاوتی را در بردارد. از یک سو بیانگر یک قالب قراردادی با ویژگی‌های مشخص است که شکل‌دهنده نوعی همکاری بین سازمانی است و منجر به تشکیل شرکت جدیدی می‌شود؛ از سوی دیگر یک راهبرد مشارکتی است که روابط بلندمدت‌تری را به نمایش می‌گذارد و امکان ورود به بازارهای جدید و فعالیت‌های ریسک‌پذیر را میسر می‌سازد؛ نه تنها در انتقال منابع، سرمایه، تکنولوژی، نیروی متخصص و در برترین حالت دانش میان شرکت‌ها نقش مؤثری دارد، بلکه در سطح کلان می‌تواند در جذب سرمایه‌گذاری خارجی، توسعه تولید، کارآفرینی، اشتغال و حتی توسعه روابط بین‌المللی میان دولت‌ها، کارآمد باشد. در نتیجه سرمایه‌گذاری مشترک فرآیندی است که با جنبه‌ها و عوامل چندگانه‌ای درگیر است و تحقیقات گوناگون با تأکید بر جنبه‌های مختلفی از این موضوع به مباحث مختلف آن ورود کرده و به تحقیق و تفحص در آن پرداخته‌اند (Gomes, Barnes & Mahmood, 2014, p. 3).

هرکدام از این جنبه‌ها، عناصرها، کارکرد و ویژگی‌های خاصی از سرمایه‌گذاری مشترک را نقطه تمرکز خود قرار داده‌اند؛ از نگاه سرمایه‌گذار، سرمایه‌گذاری مشترک روشی کم‌ریسک برای ورود به بازارهای جدید و ناشناخته است. از دید سرمایه‌پذیر، روشی است برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی و انتقال سرمایه و تکنولوژی به کشور؛ از نگاه همکاری‌های بین‌سازمانی، شکل سازمانی جدیدی است (Yan & Luo, 2016, p. 2) که طی آن دو یا چند سازمان به دلیل بهره‌مندی از امکانات و تفاوت‌های مکمل دورهم جمع می‌شوند و در نگاه راهبردی، شراکتی است که بستر همکاری بلندمدت و تحقق اهدافی که برای هر یک از شرکا به‌تنهایی میسر نیست را ممکن می‌سازد.

به‌طورکلی، در مسیر اجرای راهبرد موانع و مشکلات متعددی وجود دارند و در راهبرد مشترک دو شریک قطعاً چالش‌های بزرگ‌تری پیش‌روی شرکا است (Adnan, Kassim & Chong, 2012, p. 4113). در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی علاوه بر تفاوت‌های سازمانی، تفاوت‌های ملی و فرهنگی نیز حاکم است که سبب می‌گردد روابط میان شرکا پیچیده‌تر و سازماندهی و مدیریت آن دشوارتر شود

(Yan & Luo, 2001, p. 12). نرخ بالای شکست سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی (۵۰ الی ۷۰ درصد) که به طلاق سازمانی می‌انجامد (Rao, 2005, p. 5)، گویای اهمیت بررسی دقیق‌تر این پدیده است. از جمله دلایل مهمی که منجر به شکست فرآیند اجرای راهبرد می‌شود، عدم دسترسی مدیران اجرایی به مدل‌های نظری واقعی و اجرا شده به منظور جهت‌دهی و عملیاتی کردن فعالیت‌ها است. بدون داشتن مدلی مناسب که بیانگر عوامل کلیدی فرآیند عملیاتی کردن راهبرد باشد نمی‌توان انتظار تحقق راهبردها به نحو مطلوب را داشت (Nielsen, 2002, p. 3). مدیران نیازمند به نقشه راه برای هدایت فعالیت‌های اجرایی هستند که مشخص کند چه کاری، کی و چگونه و به چه منظوری انجام شود و بدون داشتن مدل تلاش‌های اجرایی نمی‌توانند به سادگی و به صورتی منطقی پیش بروند (Hrebiniak, 2013, p. 60). اغلب مدل‌های موجود در حوزه اجرای راهبرد عوامل زمینه‌ای، متغیرها و الزامات ویژه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی را در نظر نگرفته و طراحان آنها از منظر شراکت و روابط میان شرکا به شناسایی متغیرها و ترسیم مدل‌های خود نپرداخته‌اند؛ در نتیجه تهیه الگویی از عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی می‌تواند برای مدیران و دست‌اندرکاران این پروژه‌ها کاربرد داشته و از جهت نظری بخشی از خلاء دانشی موجود در این حوزه را تکمیل نماید.

## ۱. ادبیات پژوهش

### ۱-۱. اجرای راهبرد

مونیتورگروپ، در یک مطالعه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۶ میلادی در سطح جهانی، به بررسی اولویت‌های اصلی مدیران ارشد پرداخت و اجرای راهبرد با یک اختلاف قابل توجه رتبه اول را به خود اختصاص داد (Kaplan & Norton, 2008, p. 62)؛ بسیاری از اندیشمندان حوزه مدیریت انگشت خود را به سمت اجرای راهبرد نشانه رفته‌اند و اجرا را هسته اصلی موفقیت کسب‌وکار و شایستگی محوری سازمانی نامیده‌اند (Faull & Fleming, 2005, p. 7)؛ بنابراین بیشتر شرکت‌ها باید علاوه بر جستجوی راهبردهای عالی به سمت توسعه قابلیت‌های اجرایی خود حرکت کنند، زیرا

۷۰ درصد مشکلات راهبردها در اجرا است؛ اما در کمال تعجب دیده می‌شود که حداقل ۷۰ درصد متدولوژی‌ها و ابزاری‌های مدیریت راهبردی مربوط به تدوین است تا اینکه متمرکز بر اجرای آن باشد (لشگر بلوکی، ۱۳۹۰، ص. ۱۱).

همانند واژه «راهبرد» تعریف جامعی از واژه «اجرا» که موردقبول همگان باشد وجود ندارد (Siddique & Shadbolt, 2016, p. 5) و تعاریف متفاوتی برای اجرای راهبرد بیان شده‌است. اجرای راهبرد به‌عنوان جزئی از فرآیند مدیریت راهبردی شناخته می‌شود که به برگرداندن راهبرد تدوین‌شده در قالب یک‌سری اعمال که دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را طبق برنامه تضمین می‌کند، می‌پردازد (Jooste & Fourie, 2009, p. 53). در این تحقیق اجرا عبارتند از مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌های موردنیاز برای یک برنامه راهبردی و فرآیندهایی که طی آن راهبرد و خط‌مشی‌ها عملی می‌شوند (Hunger & Wheelen, 2000, p. 10)، به‌بیان‌دیگر اجرای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بیانگر مجموعه فعالیت‌ها و انتخاب‌های موردنیاز راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی و فرآیندهایی است که طی آن این راهبرد عملی می‌شود.

سؤال اساسی که مطرح می‌شود این است که چرا اجرای راهبرد دشوار است؟ مورگان، مالک و لویت (۲۰۰۷) طی تحقیقات خود تلاش کرده‌اند تا به این سؤال پاسخ دهند (اعرابی و زارع، ۱۳۸۹، ص. ۱۰). آنها با تأکید بر مسأله تغییر در سازمان یکی از نقاط کور مهم مدیران ارشد سازمان‌ها را عدم درک این موضوع که هرگونه تغییر مهم موجود در راهبرد، نیازمند ایجاد تغییرات لازم در فعالیت‌های روزانه در سراسر سازمان است، عنوان می‌کنند و برای پیاده‌سازی تغییر به موضوع طراحی و اجرای پروژه‌ها می‌پردازند. از نظر آنها، آنچه که شرکت در حال انجام دادن آن است- راهبرد بالفعل شرکت- را می‌توان از طریق تعیین مجموعه پروژه‌هایی که شرکت در آنها سرمایه‌گذاری کرده، شناسایی نمود. در حقیقت، برای به واقعیت پیوستن راهبرد انتخابی، باید راهبرد را به بسته‌های کار که پروژه نام دارند، شکست. این پرتفوی پروژه‌های شرکت است که ارزش آتی آن را می‌سازد و کسب‌وکارهای جدید، خدمات جدید، کانال‌های جدید و بازارهای جدید به‌وسیله آنها ایجاد می‌شوند. بنابراین موفقیت

اجرای راهبردی، نیازمند هماهنگی کامل پرتفوی پروژه‌های شرکت با راهبرد آن است (۸) که قطعاً کار ساده‌ای نخواهد بود.

گام نخست در فرآیند تکوین یک قرارداد سرمایه‌گذاری تعیین پروژه (۹) است؛ تعیین پروژه فرآیندی است که طی آن یک پروژه پس از گذار از مرحله اولویت‌بندی، اعتباربخشی و تصویب به وسیله ارکان تصمیم‌گیرنده در شرکا برگزیده می‌شود. پروژه‌ای که هیچ‌یک از شرکا به تنهایی قادر به انجام آن نیستند و به توانمندی‌ها و منابع سایر شرکت‌ها نیاز دارند. در نتیجه، از جمله ویژگی‌های خاص این نوع همکاری مبتنی بودن بر پروژه‌ای مشخص و شراکت در سود و زیان پروژه است (حاتمی و کریمیان، ۱۳۹۳، ص. ۴۰۶). همچنین دربردارنده اقداماتی نظیر همکاری در مطالعات مشترک پروژه، تعهد مشترک در تأمین مالی پروژه، تعهد مشترک در اجرای پروژه و مشارکت در مدیریت و بهره‌برداری از پروژه است. بنابراین برای اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی باید به مسأله تعیین، برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح پروژه شکل‌دهنده سرمایه‌گذاری مشترک و هماهنگی آن با راهبرد شرکا تأکید نمود.

در حوزه اجرای موفق راهبرد، برخی محققان در قالب مدل، عوامل مؤثر در اجرای راهبرد را مورد بررسی قرار داده و روابط میان آنها را بررسی کرده‌اند که طی جدول (۱) تعدادی از این مدل‌های مفهومی به همراه عوامل یا متغیرهای که هرکدام از مدل‌ها شناسایی کرده‌اند، نشان داده شده‌است. محقق قصد دارد با مقایسه مدل‌های اجرای راهبرد مشخص نماید که مدل‌های موجود بر کدام متغیرها تأکید بیشتری نموده و کدام مدل از جامعیت و همچنین تناسب بیشتری با موضوع تحقیق حاضر برخوردار است.

جدول (۱): محققان و عوامل مؤثر مدل‌های مفهومی اجرای راهبرد

نام محقق	سال	عوامل مؤثر در اجرای راهبرد
اکوموس <sup>۲</sup>	۲۰۰۳	محتوای راهبرد، شرایط محیط، شرایط داخلی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی) فرآیند راهبردی (برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، کارکنان، نظارت و کنترل و شرکای خارجی) و خروجی.
هیگینز <sup>۳</sup>	۲۰۰۵	راهبرد و اهداف، ساختار، سیستم و فرآیندها، منابع، کارکنان، ارزش‌های مشترک و سبک رهبری.

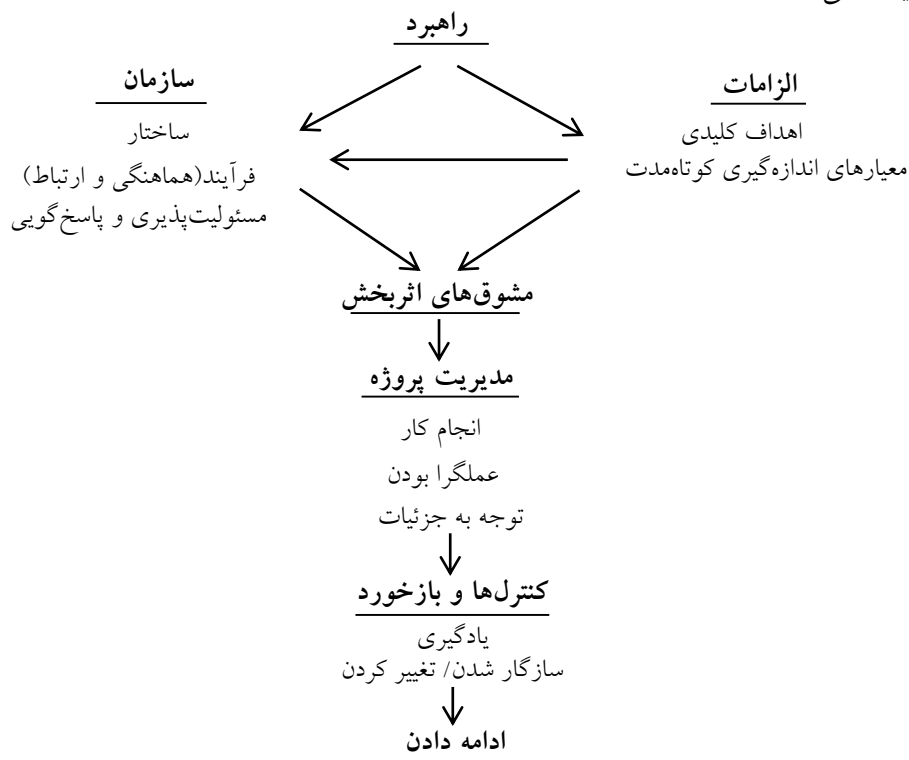
نام محقق	سال	عوامل مؤثر در اجرای راهبرد
ربینیاک <sup>۴</sup>	۲۰۰۶	راهبرد شرکت، ساختار و یکپارچگی شرکت، راهبرد کسب و کار و اهداف کوتاه مدت، ساختار و یکپارچگی کسب و کار، مشوقها و کنترل (متغیرهای زمینه‌ای: مدیریت تغییر، رهبری، فرهنگ و قدرت و نفوذ)
کرمای <sup>۵</sup>	۲۰۰۸	برنامه راهبردی، مدیریت پروژه، قوانین و مقررات، تخصیص منابع، رهبری، جوانب رفتاری، مباحث ساختاری، اجرای کارکردی، اجرای عملیاتی و ارزیابی و کنترل.
یانگ <sup>۶</sup>	۲۰۰۹	راهبرد، مجریان راهبرد (مدیران و کارکنان)، ساختار، ارتباطات، تعهد، اجماع، روابط داخل سازمانی و سطوح مختلف سازمانی، تاکتیک‌های پیاده‌سازی و سیستم‌های اداری.
سادرلند <sup>۷</sup>	۲۰۱۰	سازماندهی (ساختار، فرآیندها، سیستم‌های مدیریت اطلاعات، منابع و قابلیت‌ها و فرهنگ)، رهبری (چشم‌انداز و مقاصد راهبردی، ارتباطات، آگاهی از ضرورت تغییر و پیوند آن با راهبرد، انگیزه و تشویق، ایجاد ایمان به چشم‌انداز)، مشوقها و کنترلها (اهداف کوتاه مدت، اندازه‌گیری عملکرد و کنترل و مشوقها).
گلبریت <sup>۸</sup>	۲۰۱۲	راهبرد (چشم‌انداز، حاکمیت و مزیت نسبی)، ساختار (قدرت و اختیارات، جریان اطلاعات، نقش‌های سازمانی)، فرآیندهای کسب و کار و ارتباط جانبی (شبکه‌ها، فرآیندها، تیم‌ها، نقش‌های تلفیقی و ساختار ماتریسی)، سیستم پاداش (جبران خدمت و پاداش)، مدیریت منابع انسانی (استخدام، بازخورد کاری و یادگیری).
ربینیاک	۲۰۱۳	راهبرد، الزامات (اهداف کلیدی، معیارهای اندازه‌گیری کوتاه مدت)، سازمان (ساختار، فرآیند هماهنگی و ارتباط، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی)، مشوقها، مدیریت پروژه (انجام کار، توجه به جزئیات و عملگرا بودن)، کنترلها و بازخورد (یادگیری، سازگارشدن/تغییر کردن).
فداتو، پیرس و ترز <sup>۹</sup>	۲۰۱۵	عوامل خارجی و بین سازمانی، جنبه‌های سازمانی (اجتماعی و فرهنگی) و بازار، عوامل محیطی داخلی ((ساختار: هماهنگی، کنترل، فرهنگ، شبکه‌های اجتماعی)، (میان فردی: اجماع، رهبری، ارتباطات، تعارض و فرآیند شناخت جمعی)، (رفتاری: تعهد، احساس، اخلاقیات، شناخت و معنابخشی)).

نام محقق	سال	عوامل مؤثر در اجرای راهبرد
یانگ	۲۰۱۹	مدیریت راهبردی (هدف مشخص، سیستم اهداف، کنترل راهبردی)، نگرش اعضا (رهنمودهای مدیران بالایی، ارتباطات مدیران میانی، تعهد اعضا)، مکانیزم‌های سازمانی (ارتباطات راهبردی، سیستم رديایی، فرهنگ سازمانی و مکانیزم‌های انگیزشی).
مظلومی و متولی	۱۳۹۱	متغیرهای فرآیندی (سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش، انگیزش، تخصیص منابع، ارزیابی و کنترل)، متغیرهای زمینه‌ای (مسائل ساختاری، مسائل انسانی (رفتاری شامل فردی، گروهی و سازمانی و نیروی انسانی شامل تدوین‌کنندگان و مجریان))، بازخور.
هاشمی	۱۳۹۲	عملیاتی کردن استراتژی (عوامل زمینه‌ای، عوامل محتوایی، عوامل فرآیندی)، اهداف استراتژیک (وجه مالی، وجه مشتری، وجه فرآیندهای داخلی و وجه رشد و یادگیری).
حسینی، خدادادحسینی، کردنائیج و احمدی	۱۳۹۳	بسترسازی (راهبرد و رعایت اصول تنظیم آن، تدوین مشارکتی، تخصیص منابع، ساختار سازمانی، شرایط و ویژگی‌های خاص سازمان نظیر قابلیت و مهارت‌ها)، مدیریت کنشی (ایفای نقش رهبری، سبک مدیریت، مدیریت تغییر، تعهد مدیریت)، همراهی سازمانی (هم‌سویی اهداف و برنامه واحدها، هم‌سویی سازمان، خواست سازمانی، همراهی بدنه سازمانی)، عوامل درون‌سازمانی (اهمیت دادن به راهبردها، فرهنگ سازمانی، نظام پایش سازمانی، همراه‌سازی افراد، معنابخشی)، ثبات نسبی (ثبات درون‌سازمانی، ثبات برون‌سازمانی)، اجرای موفق (اجماع سازمانی، تحقق اهداف و چشم‌انداز، بهبود سازمانی، اجرای برنامه‌ها).

همان‌طور که مشاهده می‌شود در مدل بازنگری شده هربینیاک و کزماي به موضوع پروژه توجه شده‌است، اما به‌طور خاص مدل هربینیاک به متغیرهای اثرگذار بر اجرای موفق تأکید نموده و به دلایلی که در ادامه عنوان می‌شود، تناسب بیشتری با موضوع تحقیق حاضر دارد و به‌عنوان چارچوب پایه نظری محقق مورد استفاده قرار گرفته است. هربینیاک در سال ۲۰۱۳ میلادی تغییراتی را در مدل خود اعمال می‌کند که برگرفته از نظرات مدیران و مشاورانی که وی با آنها همکاری داشته است. به اعتقاد وی، مدیریت



پروژه، عنصری است که به صورت ضمنی در مدل پیشین لحاظ شده است اما با ویژه نمودن آن به عنوان ابزار یا فرآیندی که می تواند پشتیبان تصمیمات اجرایی راهبردها باشد، تمرکز بیشتر بر جزئیات عملیات اجرایی میسر می شود. مدل بازنگری شده با تمرکز بر راهبرد کسب و کار آغاز شده و نشان می دهد که راهبرد الزام های جدیدی را از نظر مهارت ها، قابلیت ها، طرح ها یا منابع مورد نیاز برای پشتیبانی و اجرای راهبرد ایجاد می کند.



#### نمودار (۱): مدل اجرای موفق - مدل بازنگری شده اجرای راهبرد رینیاک (۲۰۱۳)

پرسشی که در اینجا باید به آن پاسخ داد این است که آیا مدل اجرای موفق رینیاک پاسخ گوی نیاز مدل اجرا در سرمایه گذاری های مشترک بین المللی هست؟ در حقیقت مدل رینیاک در بستر یک شرکت که به دنبال اجرای راهبرد انتخابی خود است، طراحی شده و در آن به متغیرها و مسائل شراکت های راهبردی توجه نشده است. مسائل

اساسی چون تأسیس شرکت مشترک، حاکمیت شرکتی، مدیریت روابط میان شرکا در این مدل جایی ندارند و این مدل به‌تنهایی نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیاز مدیران اجرایی در این حوزه باشد. پس نیاز به طراحی الگویی جدید مطابق با شرایط، الزامات و متغیرهای اثرگذار برای اجرای این راهبرد احساس می‌شود.

### ۲-۱. شراکت راهبردی

شاید بتوان چنین ادعا کرد که برای شراکت راهبردی به تعداد پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، تعریف وجود دارد (رحمان سرشت و ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص. ۲). بعضی از صاحب‌نظران از شراکت راهبردی به‌عنوان نوع خاصی از قرارداد یاد می‌کنند (Vyas, Shelburn & Rogers, 1995, p. 47) و برخی دیگر معتقدند شراکت راهبردی طیفی از انواع قرارداد را شامل می‌شود (Riggsbee, 2000, p. 1). بعضی بازه زمانی خاصی برای آن قائل‌اند (Greenhalgh, 2001, p. 4) و برخی دیگر محدودیت زمانی را در تعریف خود نمی‌گنجانند (Masrurul, 2012, p. 12). در مجموع از مرور تعاریف طرح‌شده در ادبیات موجود می‌توان دریافت که این تعاریف سه مشخصه کلی را برای مفهوم شراکت راهبردی ذکر می‌کنند: (۱) وجود یک هدف مشترک که شراکت برای نیل به آن شکل‌گرفته و هرکدام از شرکا به‌تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند (Mehta, Plsa, Mazur, Xiucheng & Dubinsky, 2006) (۲) انتقال و به اشتراک گذاشتن منابع ملموس و ناملموس میان شرکا (Ireland, Hitt & Voidyanath, 2002) (۳) وجود یک قرارداد یا مکانیسم کنش متقابل که فعالیت‌های لازم‌الاجرا برای هر یک از اعضای شراکت را مشخص می‌کنند (Bamford, Gomes, Benjamin & Forbes, 2003). آنچه تعاریف را متمایز می‌کند، هدفی است که هرکدام از محققان برای شراکت راهبردی در نظر می‌گیرند.

در این پژوهش شراکت راهبردی عبارتند از توافقات و مراودات مستمر و مشارکتی بین سازمان‌ها که دربرگیرنده جریان‌ات و روابطی است که طی آنها منابع و شیوه‌های مدیریتی دو سازمان مستقل به‌منظور دستیابی مشترک به اهداف فردی مرتبط با

مأموریت و راهبرد هرکدام از سازمان‌های شریک به کار گرفته می‌شوند (رحمان سرشت و ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص. ۵).

### ۱-۳. سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی

سرمایه‌گذاری مشترک نوع خاصی از شراکت راهبردی است که در ۲۰ سال گذشته، رشد سریعی در میان شرکت‌هایی از کشورهای مختلف داشته و آن را بخش مهمی از حرکت به سوی توسعه جهانی ساخته است (Yan & Luo, 2016, p. 10). آنها گزینه جدیدی را در برابر ادغام‌ها و تملیک‌ها قرار می‌دهند که در آن اجازه همکاری بدون ازدست‌دادن موجودیت شرکت میسر می‌شود (رحمان سرشت و ابراهیمی، ۱۳۹۳، ص. ۶). از منظر حقوقی، سرمایه‌گذاری مشترک، قراردادی است که به موجب آن دو یا چند شخص حقیقی یا حقوقی، ارقام نقد و غیرنقد سرمایه‌ای را تحت کنترل و مدیریت مشترک، مطابق توافق‌های فی‌مابین در پروژه‌های معین یا سرمایه‌گذاری‌های متوالی به کار می‌گیرند و در سود و زیان ناشی از مشارکت، به نسبت سهام خود شریک می‌شوند (Sayer & Lower, 2004, p. 1). به دو صورت کلی سرمایه‌گذاری مشترک قراردادی و سرمایه‌گذاری مشترک شرکتی رواج دارد و در ایران نوع شرکتی آن کارآمدتر است. سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی به صورت سرمایه‌گذاری مشترکی که در آن شرکت‌هایی از کشورهای مختلف فراتر از مرزهای ملی و فرهنگی همکاری می‌کنند، تعریف می‌شود. همچنین، سرمایه‌گذاری‌های مشترکی که توسط دو شریک در یک کشور و با حوزه فعالیت خارج از کشور مادر فعالیت کنند به عنوان سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی شناخته خواهند شد (Geringer & Herbert, 1989, p. 237). هرچند اکثریت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی فقط با دو شرکت مادر تشکیل شده‌اند که یکی از آنها شرکت خارجی و دیگری شرکت داخلی است، برخی از آنها ممکن است از چند شرکت شکل یافته باشند.

### ۲. پیشینه پژوهش

موضوع شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک مورد توجه محققان بسیاری قرار گرفته است (Nippa, Beechler & Klossek, )

Russo & Cesarani, ; Rohm, 2017 ; Adnan, Kassim & Chong, 2012; 2007  
2017؛ حمیدی‌زاده، احمدآبادی و سنگبر، ۱۳۹۳؛ وارث، حسنفلی‌پور و حبیبی، ۱۳۹۲).  
عواملی چون تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و رضایت از همکاری  
(حمیدی‌زاده، احمدآبادی و سنگبر، ۱۳۹۳) در موفقیت شراکت راهبردی مؤثر شناخته  
شدند. برخی محققان با تأکید بر فازهای مختلف شراکت راهبردی، عوامل کلیدی را در  
هر یک از مراحل شکل‌گیری (انتخاب شریک (Das & Teng, 2003) و انتخاب نوع  
حاکمیت شرکتی برای مدیریت شراکت (Kale & Singh, 2009)، فاز عملیاتی  
(همکاری، اعتماد و تعهد، کنترل، ارتباطات و تعارض) و فاز ارزیابی (ارزیابی عملکرد)  
موردتوجه قرار داده‌اند (Russo & Cesarani, 2017, p. 7). در حوزه موفقیت سرمایه-  
گذاری مشترک به‌ویژه از نوع بین‌المللی عوامل کلیدی در فازهای مختلف مشارکت  
یعنی مرحله شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک، مرحله عملیاتی، عواملی که بر عملکرد  
مشترک اثرگذار هستند (مانند عملکرد مالی) و عوامل زمینه‌ای (فاصله فرهنگی، فاصله  
اقتصادی، فاصله سیاسی و تکنولوژیکی) که شراکت در بستر آنها رخ می‌دهد، شناسایی  
شدند (Nippa, Beechler & Klossek, 2007, p. 281). متغیرهایی چون میزان سهام،  
تأمین مالی کافی پروژه، تهیه طرح تجاری، وضعیت چرخه بازار، سبب شراکت  
سرمایه‌گذاری مشترک در مرحله پیش از شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک، توانمندی  
و مهارت‌های شرکا، هماهنگی میان شرکا، داشتن ملاقات‌های دوره‌ای مدیریتی،  
ارتباطات مؤثر، مدل‌های مالی مناسب، توسعه طرح تجاری مناسب و حرکت  
براساس زمان‌بندی پروژه، در مرحله پس از شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک  
(Rohm, 2017, p. 220) موردتأکید قرار گرفته‌اند. در تحقیق دیگری عوامل مؤثر در  
آماده‌سازی (مانند انتخاب شریک مناسب)، عوامل مالی (مانند ثبات مالی)، شکل‌گیری  
سرمایه‌گذاری مشترک (مانند نوع سرمایه‌گذاری مشترک)، اجتماعی و فرهنگی (مانند  
ارتباطات مؤثر با شرکا)، تکنیکال و تکنولوژی (مانند تأکید مناسب بر تجربیات  
گذشته)، خدمات (ارائه خدمات باکیفیت استاندارد که پذیرفته مشتریان باشد) و  
منابع انسانی و استخدام (مانند داشتن حمایت مدیریت ارشد) شناسایی شده‌اند  
(Adnan, Kassim & Chong, 2012, p. 4115).

در ادامه مقایسه‌ای میان تحقیق حاضر با سایر تحقیقاتی که قرابت موضوعی دارند انجام گرفته است تا نمایان گردد که وجه تمایز تحقیق حاضر با یافته‌های گذشته در چیست.

جدول (۲): مقایسه با یافته‌های سایر تحقیقات در این حوزه

تفاوت‌ها	متغیرها	محقق و موضوع	ردیف
<p>محققان ضمن بررسی علل شکست سرمایه‌گذاری‌های مشترک با دسته‌بندی عوامل مؤثر بر مؤلفه‌های مدیریتی، اجرایی و راهبردی سرمایه‌گذاری مشترک تلاش نمودند مؤلفه‌های راهگشای این موانع را مدلسازی نمایند. درحالی‌که در تحقیق حاضر تأکید روی مؤلفه‌های اثرگذار بر پیاده‌سازی و اجرای راهبرد است به‌گونه‌ای که مدلی گویا در دسترس مجریان و متقاضیان سرمایه‌گذاری‌های مشترک باشد و آنها بتوانند متغیرهای اثرگذار در اجرای راهبرد خود را شناسایی کنند. همچنین تأکید بر بستر مشارکت‌های بین‌المللی است که در آن عواملی چون تفاوت‌های فرهنگی، سبک و روش مدیریتی متفاوت، پیچیدگی‌های بیشتری را موجب می‌شوند.</p>	<p>سه عامل جهت‌های راهبردی سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ارتباطات بین شرکا و سبک‌کاری و مدیریت سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک است. سایر عوامل اثرگذار بر این سه عامل عبارتند از تعهد، اعتماد، کنترل شرکا، قدرت اداره و انگیزه‌های راهبردی که عوامل تعداد شرکا و درصد مالکیت، رقابت بین شرکا، همکاری‌های چندمنظوره، سوابق و ارتباطات گذشته، اندازه شرکا، سن شرکا و دانش فنی بر آنها اثرگذارند.</p>	<p>وارث، حسنقلی‌پور و حبیبی (۱۳۹۲): بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک</p>	۱
<p>برخی از متغیرهایی که در این تحقیق شناسایی شده‌اند با عوامل</p>	<p>تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و رضایت از همکاری</p>	<p>حمیدی‌زاده، احمدآبادی و سنگبر</p>	۲

ردیف	محقق و موضوع	متغیرها	تفاوت‌ها
	(۱۳۹۳): تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم	عوامل کلیدی موفقیت شراکت راهبردی در نظر گرفته شده‌اند. نمودار علی- معلولی و جریان سیاست‌های مختلف برای مدیریت مؤثر شراکت نشان می‌دهد که متولیان اتحادها باید کاهش تعارضات غیرکارکردی، ایجاد حس مشترک بین شرکا و کاهش تضاد را اولویت قرار دهند.	زمینه‌ای به دست آمده در تحقیق حاصل مشابهت دارند؛ اما این تحقیق مسأله اجرای راهبرد و متغیرهای اثرگذار در پیاده‌سازی آن را مدنظر قرار نداده است و به الزامات و شرایط ویژه‌ای که در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی حاکم هستند، نپرداخته است.
۳	کنگاوری (۱۳۹۷): ارائه مدلی برای مدیریت اتحادهای راهبردی تحقیق و توسعه در صنعت خودرویی کشور ایران	ویژگی‌های صنعت خودرو، شرایط شکل‌گیری اتحاد، مدیریت اتحاد راهبردی تحقیق و توسعه، نوع اتحاد، متغیرهای کلان محیطی، اعتماد متقابل، پیامدهای اتحاد	طبق این مدل پدیده محوری، مدیریت اتحاد راهبردی تحقیق و توسعه است و شامل مدیریت روابط و تعاملات، مدیریت تعارض، کنترل و مذاکره است. تفاوت اصلی این پژوهش با این تحقیق را می‌تواند حداقل در سه بحث اساسی ذکر نمود: ۱. مسأله اجرای راهبرد ۲. مسأله سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی ۳. جامعه هدف
۴	آدنان، کاسیم و چونگ (۲۰۱۲): عوامل موفقیت در پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک برای پیمانکاران بومی مالزیایی	عوامل موفقیت در پروژه‌های ساخت‌وساز بستگی زیادی به کیفیت افراد و نهادهای ذی‌صلاح یا سازمانی دارد که قادر به کار تیمی در سرمایه‌گذاری مشترک هستند. انتخاب شرکای مناسب، داشتن منابع مالی کافی برای حفظ	در این تحقیق بر معیارهای انتخاب شریک مناسب و شرایط ویژه‌ای که شریک منتخب باید داشته باشد، تأکید شده است و نشان داده که چه معیارهایی باید برای این گزینش‌ها لحاظ شود. درحالی‌که در تحقیق حاضر بر شرایط انتخاب شریک تأکیدی

تفاوت‌ها	متغیرها	محقق و موضوع	ردیف
<p>نشده و اجرای راهبرد از زمانی که دو شریک اقدام به تهیه محتوای راهبرد مشترک می‌نمایند، در نظر گرفته شده است. نگاه محقق منبع محور بوده و بیشتر تأکید بر دسترسی شرکا به منابع مالی و توانمندی‌های عملیاتی یکدیگر دارد، درحالی‌که با توجه به شرایط حاکم بر ایران دسترسی به دانش و انتقال تکنولوژی اولویت حضور خودروسازان در شراکت‌های بین‌المللی است. همچنین مسائلی مانند حاکمیت شرکتی، تأسیس شرکت مشترک و انعقاد قراردادها و الزامات سرمایه‌گذاری و عوامل محیطی اثرگذار بر اجرای راهبرد که در یافته‌های این تحقیق دیده نشده است.</p>	<p>تلاش سرمایه‌گذاری، انتخاب شریکی که مجموعه دیگری از منابع را فراهم می‌کند، سازگاری بین شریک برای ایجاد اعتماد و تعهد برای روابط بهتر، فناوری مناسب و تخصص عملیاتی، تحقق استاندارد کیفیت مورد انتظار مشتری، تصمیم‌گیری و کنترل مدیریت، تعهد و همکاری بین شرکا عوامل اصلی موفقیت در سرمایه‌گذاری مشترک هستند.</p>		
<p>در این تحقیق تکیه بر شناسایی متغیرهایی است که در نهایت نتیجه مثبتی بر معیارهای موفقیت عملکرد سرمایه‌گذاری مشترک از منظر سرمایه‌گذاری و مالی می‌گذارند، درحالی‌که در تحقیق حاضر تأکید بر شناسایی و سنجش روابط میان عواملی است که بر اجرا و پیاده‌سازی</p>	<p>مرحله شکل‌گیری: موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (میزان سهام، تأمین مالی کافی پروژه، تهیه یک طرح تجاری مناسب، وضعیت چرخه بازار، ساینز شرکای سرمایه‌گذاری مشترک) نرخ بازگشت سرمایه مطلق، نرخ بازگشت سرمایه نسبی - مرحله پس از</p>	<p>روهم (۲۰۱۷): عوامل کلیدی موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی در توسعه املاک و مستقالات؛ براساس رویکرد سرمایه‌گذاری</p>	۵

ردیف	محقق و موضوع	متغیرها	تفاوت‌ها
		<p>شکل‌گیری: موفقیت سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی (توانمندی و مهارت‌های شرکا، هماهنگی میان شرکا، داشتن ملاقات‌های دوره‌ای، ارتباطات مؤثر، مدل‌های مالی، توسعه یک طرح تجاری مناسب و حرکت براساس زمان‌بندی پروژه)</p>	<p>این راهبرد اثرگذارند. مواردی مانند انتقال دانش، تکنولوژی و ارتقای کارکنان در کار ایشان مورد تأکید نیست. در این تحقیق موفقیت به دو مرحله شکل‌گیری و پس‌از آن تقسیم شده است، درحالی‌که تحقیق حاضر این مراحل را یکپارچه در نظر گرفته و متغیرهای اجرای راهبرد را از زمان تهیه محتوای راهبرد دیده است.</p>

### ۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از دسته تحقیقات توسعه‌ای است و از روش کیفی برای گردآوری و تحلیل داده‌های آن استفاده شده است. روش تحلیل محتوای کیفی، رویکرد هدایت‌شده برای انجام این تحقیق مناسب شناخته شد زیرا این رویکرد زمانی که دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود دارد و هدف از انجام تحقیق بسط نظریه‌های پیشین در یک زمینه متفاوت است، می‌تواند محقق را در حل مسأله خود یاری دهد. در این فرآیند محقق کار خود را با قیاس شروع می‌کند و سپس به استقرا پیوندد می‌زند. در نتیجه محقق ملزم به باقی ماندن در چارچوب اولیه نبوده و تنها آن را به‌عنوان مبنایی برای کار خود در نظر می‌گیرد (تبریزی، ۱۳۹۳، ص. ۱۰۷).

جامعه آماری این تحقیق مدیران اجرایی شرکت‌های خودروسازی که سابقه سرمایه‌گذاری مشترک دارند، بودند و براساس روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۴ نفر شناسایی شدند و با استفاده از روش مصاحبه داده‌های تحقیق گردآوری گردید و با حصول کفایت مفهومی به همین تعداد بسنده شد. مشخصات افرادی که در این تحقیق مشارکت نموده و مورد پرسش قرار گرفتند عبارتند از:



جدول (۳): مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها

کد مصاحبه	سمت مصاحبه‌شوندگان	تجربه در حوزه سرمایه‌گذاری مشترک
P1	ریاست هیأت مدیره	سرمایه‌گذاری مشترک مدیران خودرو و شرکت چری
P2	بازنشسته خودروسازی سایپا	مشاوره سرمایه‌گذاری مشترک خودروسازی آذربایجان و شرکت سایپک موتور
P3	مدیر عامل	سرمایه‌گذاری مشترک ایدرو، پرتو نگین ناصح و شرکت رنو
P4	معاونت تأمین	مذاکره‌کننده ارشد سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و سیتروئن
P5	مدیر بازرگانی خارجی بازنشسته	مذاکره‌کننده ارشد سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و کیامتور
P6	ریاست بازرگانی	سرمایه‌گذاری مشترک خودروسازی آذربایجان و شرکت سایپک موتور
P7	کارشناس ارشد بازرگانی	سرمایه‌گذاری مشترک مدیران خودرو و چری
P8	معاونت مهندسی و کیفیت	سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و شرکت سیتروئن
P9	معاونت تولید	سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و شرکت سیتروئن
P10	معاونت استراتژی، بازاریابی و فروش	سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و شرکت سیتروئن
P11	ریاست بازرگانی	سرمایه‌گذاری مشترک ایدرو، پرتو نگین ناصح و شرکت رنو
P12	مدیریت حقوقی	مشاور حقوقی سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در صنعت خودرو
P13	کارشناس ارشد سیستم‌ها	سرمایه‌گذاری مشترک سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و رنو
P14	معاونت مالی	سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و شرکت سیتروئن

عوامل کلیدی اجرای موفق سرمایه‌گذاری مشترک ... / سحر احمدی پرتوی و دیوان اندیش مدیریت راهبرد ۲۲۹

داده‌های خام گردآوری شده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA که برای انجام تحلیل‌های کیفی مناسب است، مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفته، کدگذاری شدند و در مرحله بعد کدها، گزاره‌ها، مقوله‌ها و ابعاد مدل مطابق جداول زیر تبیین شدند.

جدول (۴): بُعد راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی	تعیین منافع مشترک	بهره‌مندی از مزایای سرمایه‌گذاری مشترک، ازدواج سازمانی، راهبرد شراکت، تکمیل نقاط قوت و ضعف، ایجاد سینرژی	P3, P5, P8, P9, P12, P11, P6, P7
	راهبرد محصول	دسترسی به محصول روز دنیا، کاهش هزینه‌های تولید، توسعه سبد محصول، استفاده از مزایای ظرفیت تولید، افزایش میزان تولید	P9, P10, P6, P14, P4, P5, P7, P12, P14
	راهبرد بازاریابی و فروش	دسترسی به بازار جدید، رقابت با سایر رقبا، توسعه برند، افزایش فروش، افزایش سهم بازار	P6, P7, P10, P5, P13, P11, P8, P9
	برنامه توسعه همکاری	بهره‌مندی از توانمندی شریک، برنامه‌ریزی برای شراکت بلندمدت	P7, P11, P8
	تعریف مأموریت شرکت مشترک	تعیین هدف مشترک، تعیین نقش شرکت مشترک	P4, P9, P12, P5, P7, P8

جدول (۵): بُعد الزامات سرمایه‌گذاری مشترک

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
الزامات سرمایه‌گذاری مشترک	تعریف پروژه	تعیین پروژه، برنامه‌ریزی پروژه، طرح تجاری، طرح توجیهی فنی و اقتصادی	P3, P9, P5, P6, P10, P12, P11, P14
	نیازسنجی	نیازسنجی مالی، نیازسنجی انسانی، نیازسنجی فنی، نیازسنجی بازار	P7, P5, P8, P11, P9, P14
	قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک	قراردادهای اولیه، مذاکرات طولانی، تعیین حدود تعهدات طرفین، ضمانت‌نامه‌های اجرا، تفاهم‌نامه‌های کلی	P14, P4, P13, P9, P11, P12, P14,

جدول (۶): بُعد امور حاکمیتی شرکت

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
امور حاکمیتی شرکت	مصوبه‌های هیأت مؤسسان	چیدمان هیأت مدیره، تعیین مدیر عامل و معاونین، کمیته‌های تصمیم‌گیری	P11, P14, P7, P5, P10, P9, P6, P8, P12, P13
	تعریف مکانیزم‌های همکاری	ارتباط با ذی‌نفعان خارجی، نحوه ارتباط با شرکت‌های مادر، برگزاری جلسات مشترک با شرکت‌های مادر	P6, P3, P5, P8
	مدیریت روابط میان شرکا	اعتمادسازی، مدیریت تعارض، مدیریت رفتارهای فرصت‌طلبانه، مشترکات فرهنگی	P5, P11, P7, P9, P12, P1, P4, P3, P8, P14, P2, P10, P6, P13

جدول (۷): بُعد تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان	تأسیس شرکت	ثبت شرکت، اساسنامه، سهم شرکا، تفکیک مسئولیت‌ها، نوع شرکت مشترک، تعریف زمینه فعالیت شرکت مشترک، مسئولیت‌های مشترک، ساختار سازمانی، پیچیدگی‌های تشکیل شرکت جدید	P11, P12, P13, P8, P6, P5, P2, P14, P9, P4, P7, P2, P3, P10
	انتقال سرمایه	ارزش‌گذاری آورده شرکا، کفایت سرمایه، حساب مشترک برای انتقال وجه، چگونگی سرمایه‌گذاری، سازوکار خروج درآمد/ سود شرکا	P5, P9, P7, P10, P11, P13, P12, P14, P2, P3, P6
	انتقال / جذب نیرو	جابجایی نیروها، استخدام نیروی انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ایجاد اشتغال، نبود نیروی متخصص، عدم تناسب نیروها با استانداردهای شرکا	P10, P12, P14, P9, P7, P6, P8, P4, P13, P5, P11
	انتقال دانش	یادگیری از شریک، به اشتراک‌گذاری دانش فنی و بازار، صنعتی کردن دانش، دریافت کمک فنی، تجربه و دانش محدود در سرمایه‌گذاری، تنها راه برای کسب دانش، وجود دانش پایه در شرکت	P5, P11, P4, P7, P13, P2, P3, P8, P14, P1, P6, P9, P10, P12
	انتقال تکنولوژی	چگونگی انجام کار، دریافت تکنولوژی با واسطه، انتقال تکنولوژی قدیمی یا ناقص، تجهیزات به‌روز و پیشرفته، جذب تکنولوژی	P7, P11, P1, P14, P2, P9, P6, P10, P13, P12, P8, P4, P3, P5

**جدول (۸): بُعد مدیریت عملیات**

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
مدیریت عملیات	مدیریت پروژه	مدیریت کیفیت، کنترل پروژه، زمان‌بندی پروژه، ارزیابی پیشرفت	P10, P8, P11, P7, P4, P9, P5, P14, P13, P2
	مدیریت زنجیره تأمین	ارتقای تأمین‌کنندگان، مدیریت تأمین‌کنندگان، برون‌سپاری، سرمایه‌گذاری شرکت مادر در تأمین‌کنندگان، تهیه پروتکل اجرایی، محدودیت در تأمین‌کنندگان	P8, P1, P13
	مدیریت منابع انسانی	آموزش پرسنل، سیستم پاداش و تنبیه، سیستم‌های انگیزشی	P10, P11, P12, P13, P14, P8, P7, P1, P4, P9
	مدیریت مالی	حسابداری شرکت مشترک، اعتبارهای بانکی، سودآوری عملیات	P8, P13, P11, P2, P10, P9, P7, P6

**جدول (۹): بُعد ارزشیابی و بازخورد**

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
ارزشیابی و بازخورد	کنترل عملکرد	کنترل عملیات، تعریف روال‌های استاندارد ارزیابی	P5, P8
	گزارش به شرکا	تعریف سیستم گزارش دهی، تعریف سیستم نظارت شرکا	P9, P5, P11, P14

**جدول (۱۰): بُعد ادامه (تداوم) شراکت**

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
تداوم شراکت	دستیابی به اهداف	دنبال کردن هدف اصلی	P14, P9
	استمرار فعالیت شرکت مشترک	تسهیل پیش‌روی همکاری، اصلاحات تطبیقی، ترغیب شریک	P6, P9, P14

**جدول (۱۱): بُعد عوامل محیطی**

بُعد	مقوله	گزاره	کد مصاحبه
محیط	شرایط	شرایط اقتصادی، روابط بانکی بین‌المللی	P7, P8, P6, P14, P11, P13, P2, P7

کد مصاحبه	گزاره	مقوله	بُعد
		اقتصادی و روابط بانکی	
P6, P8, P7	ایجاد موانع توسط رقبا	شرکت‌های رقیب	
P6, P11, P13, P14, P3, P12, P5	شرایط سیاسی، تحریم‌های بین‌المللی، روابط بین‌المللی	شرایط سیاسی و بین‌المللی	
P13, P11, P9, P4, P7, P10, P8, P6, P14, P5	ارتباط با سازمان‌ها و اخذ مجوز، دخالت دولت، نظارت و حمایت دولت	دولت‌ها و نهادهای ناظر	
P7, P10, P13, P14, P9, P8, P4, P12, P11	قوانین محدودکننده داخلی و بین‌المللی، مسائل زیست‌محیطی، قوانین کشور خارجی، عدم اجرای درست قوانین، قوانین حمایتی سرمایه‌گذاری خارجی، قوانین حمایتی داخلی سازی	قوانین داخلی و بین‌المللی	
P6, P14, P8, P10, P5	جهت‌گیری کلان صنعت، چارچوب پیشرفت صنعت	ویژگی‌های صنعت	

#### ۴. یافته‌های تحقیق

براساس یافته‌های حاصل از کدگذاری در مجموع ۸ بُعد اصلی، ۳۰ مقوله و ۱۱۵ گزاره از میان ۶۴۳ کد استخراجی از مصاحبه‌های انجام‌گرفته، شناسایی گردید که در ادامه به بررسی هر یک از ابعاد شناسایی‌شده و اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان پرداخته شده است.

##### ۴-۱. راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی

شرکای سرمایه‌گذاری مشترک باید تصمیم‌های راهبردی، ساختاری و عملیاتی اساسی را پیش از آنکه وارد مرحله اجرایی و عملیاتی شوند، اتخاذ نمایند. بخشی از این تصمیمات باید یک برنامه کامل برای دستیابی به مدل عملیاتی هدفمند با تاریخ‌های تعیین‌شده و تعهدات مالی معینی باشد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه عنوان

می‌کند: «شرکت‌ها هرکدام با توجه به ماهیت ساختاری و میزان سرمایه‌های انسانی و مالی‌شان یک‌سری نقاط قوت دارند و یک‌سری نقاط ضعف دارند. کمتر شرکتی رو می‌توان پیدا کرد در هر بازاری که به‌تنهایی تمام آن امکاناتی که ممکن است مجموع چند شرکت باهم داشته باشند را به‌تنهایی داشته باشد. این باعث می‌شود که شرکت‌ها وارد شراکت بشوند و سرمایه‌گذاری مشترک انجام دهند».

#### ۲-۴. الزامات سرمایه‌گذاری مشترک

پیش از ورود به مرحله عملیاتی کردن راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک تهیه و شفاف‌سازی یک‌سری مؤلفه‌ها ضروری است که طبق نظر مصاحبه‌شوندگان، مهم‌ترین آنها تعریف پروژه، انجام نیازسنجی‌ها و تهیه قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک است. یکی از مصاحبه‌شوندگان که تجربیات انعقاد قراردادهای سرمایه‌گذاری مشترک زیادی دارد، بیان می‌کند: «یک پروژه‌ای داشتیم که پیرو آن قرارداد بسته شد و ما باید تمام سعی‌مون رو می‌کردیم که این قرارداد با اهداف پروژه ما هماهنگ باشه. تمام سودوزیان‌های احتمالی این پروژه باید در این قرارداد دیده می‌شد. تمام حدود اختیارات و وظایف و مسئولیت‌هایی که طرفین دارند باید در قرارداد لحاظ می‌شد. در صورتی که اختلافی به وجود بیاد باید نحوه حل و فصل آن و حتی اگر زمانی پروژه به نتیجه نرسید و باید انفصال رخ می‌داد و نحوه انحلال شرکت و تقسیم آورده‌ها و سود دیده می‌شد. چطور این انحلال صورت بگیره. بنابراین باید با مشاورین مختلفی صحبت می‌شد مثل مشاورین فنی، حقوقی، مالی و سرمایه‌گذاری و این خودش باعث می‌شد که ما پیوست‌های خیلی زیادی برای قراردادمون ببینیم و خیلی وارد جزئیات شده و کوچک‌ترین مسائل رو ببینیم».

#### ۳-۴. امور حاکمیتی شرکت

مباحث حاکمیتی شرکت شامل آورده شرکا، تعداد سهام، روابط سهامداران، تعیین هیأت مدیره، مدیر عامل، اختیارات و غیره، در قالب دو موافقتنامه سهامداری و موافقتنامه کمیته مدیریت مشترک که تعیین‌کننده امور سهامداری و مدیریتی هستند به توافق شرکا می‌رسند و تعهد آنها بر تأسیس شرکت مشترک با شرایط منعقد بسته می‌شود (حاتمی و

کریمیان، ۱۳۹۳، ص. ۴۲۲). که در اینجا تحت عنوان کلی مصوبه‌های هیأت مؤسسان شناسایی شده‌اند.

به‌عنوان یک سازمانی که از نظر حقوقی و اقتصادی مستقل هستند، شرکت حاصل از سرمایه‌گذاری‌های مشترک مانند یک شرکت تازه تأسیس است که می‌تواند براساس انواع مختلف شرکت‌های قانونی در کسب‌وکار فعالیت کند و روابط خارجی خود را به‌عنوان یک شرکت مستقل و تعریف مکانیزم‌های همکاری شکل دهد. همچنین در این پژوهش مدیریت رفتار فرصت‌طلبانه، مدیریت تعارض، اعتمادسازی و مشترکات فرهنگی به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موردنظر در مدیریت روابط میان شرکا دسته‌بندی شده‌اند که باید راهکارهای مناسب مواجهه، ایجاد و مدیریت آنها به درستی پیش از ورود به مرحله عملیاتی پیش‌بینی شوند. به‌عنوان نمونه در مورد چیدمان هیأت مدیره یکی از مدیران عنوان می‌کند: «در شرکت جدید اساسنامه بازنگری شد، تعداد اعضای هیأت مدیره شش نفر تعیین شد، سه نفر فرانسوی و سه نفر ایرانی. یک ساختار سازمانی جدید گذاشتیم که در کل براساس این قاعده بود که اگر به طرف مدیر فرانسوی است معاون باید ایرانی باشد و بالعکس و برای سال اول مدیر عامل ایرانی تعیین شد».

#### ۴-۴. تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان

برای تحقق اهداف سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی باید شرکت جدیدی شکل بگیرد که شخصیت حقوقی مستقل از شرکا دارد. در فرآیند تشکیل این شرکت مشترک امکان دارد حالات مختلفی رخ دهد، به‌عنوان مثال چنانچه شرکت جدید ثبت و تأسیس شود و یا در شرکتی که پیشتر ثبت شده بوده تغییرات اساسی همچون تغییر سهامدار، اساسنامه و هیأت مدیره دهند؛ به‌گونه‌ای که بخشی از سهام به شریک اختصاص پیدا کند و یا اینکه هر دو شریک شرکت سومی را خریداری کنند که در تمام این حالت‌ها آنچه مشترک است شکل‌گیری شرکتی است که مجری سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی است و طی سرمایه‌گذاری دو شریک شکل گرفته و نسبت به شرکت‌های مادر استقلال دارد. به‌عنوان مثال یکی از مدیران بیان نمود: «شرکت ما برای کسب نقدینگی وارد این

سرمایه‌گذاری مشترک شد و برایش بسیار منفعت داشت. اولاً ۵۰ درصد سهام خودش را به قیمت مناسب و ارزش روز به شریک فروخت. دوماً با شرکتی وارد سرمایه‌گذاری مشترک شد که شریکی با برند خوب و توانمند است و علاوه بر تکنولوژی با خودش سرمایه هم آورده است. حالا شرکت ما شریکی داشت که شناخته شده بود و بانک‌ها بهش اعتبار می‌دادند. یعنی ما به واسطه سرمایه‌گذاری مشترک تونستیم کسب اعتبار کنیم، چراکه حالا دو تا شریک مطمئن داخلی و خارجی وجود دارند و در نتیجه بانک‌ها هم رغبت به سرمایه‌گذاری بلندمدت پیدا کردند و اطمینان داشتند که سرمایه آنها برمی‌گردد. لذا این شرکت تازه تأسیس افزایش سرمایه داد و اینکار به خوبی انجام شد و همچنین برای کسب نقدینگی در گردش خود به سراغ بانک‌ها رفت.»

#### ۴-۵. مدیریت عملیات

مدیریت عملیات مدیریت سیستم‌ها یا فرآیندهایی است که منجر به خلق خدمات یا کالاها و ایجاد ارزش افزوده طی فرآیند انتقال است. در سرمایه‌گذاری‌های مشترک حوزه مدیریت عملیات در سازمان گسترده است و به‌ویژه عرصه‌های مدیریت پروژه، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت منابع انسانی و مدیریت مالی را شامل می‌شود. مدیریت کردن پروژه شکل‌دهنده سرمایه‌گذاری مشترک در مرحله عملیاتی شامل زمان‌بندی، کنترل، ارزیابی پیشرفت و مدیریت کیفیت است و عنصری است که به‌طور مشخص، روی جزئیات متمرکز بوده، به دنبال هماهنگی است، عملگرا است و به سرانجام رساندن کارها و رقم زدن عملکرد اثربخش و کارآمد را مرکز توجه دارد. یکی از پاسخ‌دهندگان در این باره می‌گوید: «در سرمایه‌گذاری مشترک با توجه به ماهیت پروژه‌ای که دارد شرکت‌ها ماهیت اصلی خود را حفظ می‌کنند؛ در یک پروژه خاص و با یک هدف خاص برای ایجاد سینرژی با همدیگر شریک می‌شوند [...] ما سه محصول تعریف کردیم و قرار بود با ساخت داخل ۶۰ درصد انجام شوند که شامل اجرای پروژه‌های ساخت خط بدنه و همچنین مونتاژ بود.»



#### ۴-۶. ارزشیابی و بازخورد

پیش از راه‌اندازی فعالیت‌های سرمایه‌گذاری مشترک، تعیین معیارها و اهداف مشخص در هر مرحله و تعیین نحوه محاسبه و گزارش آنها ضروری است. لازم است طی مرحله ارزشیابی هم روال‌هایی استاندارد برای ارزیابی عملیات واحدها و کنترل عملکرد آنها صورت پذیرد و هم با تعریف سیستم بازخورد مناسب از طریق گزارش‌گیری کارآمد و نظارت شرکا، شرکت‌های مادر را از میزان تحقق اهداف سرمایه‌گذاری مشترک مطلع نمود (Huu Le, 2009, p. 94). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «در هیأت مدیره‌ها ما گزارش پیشرفت پروژه و گزارش وضعیت کارخانه به همراه چند نوع دیگر گزارش داشتیم [...] سه بار بازدید مدیران ارشد شرکت‌های مادر رو داشتیم که برای بازدید کارخانه آمدند. حتی به متدولوژی دیده‌شده بود برای گزارش دادن که چطوری در عرض دو ساعت تمام اطلاعات مهم شرکت توی خلاصه مدیریتی تهیه بشود».

#### ۴-۷. تداوم شراکت

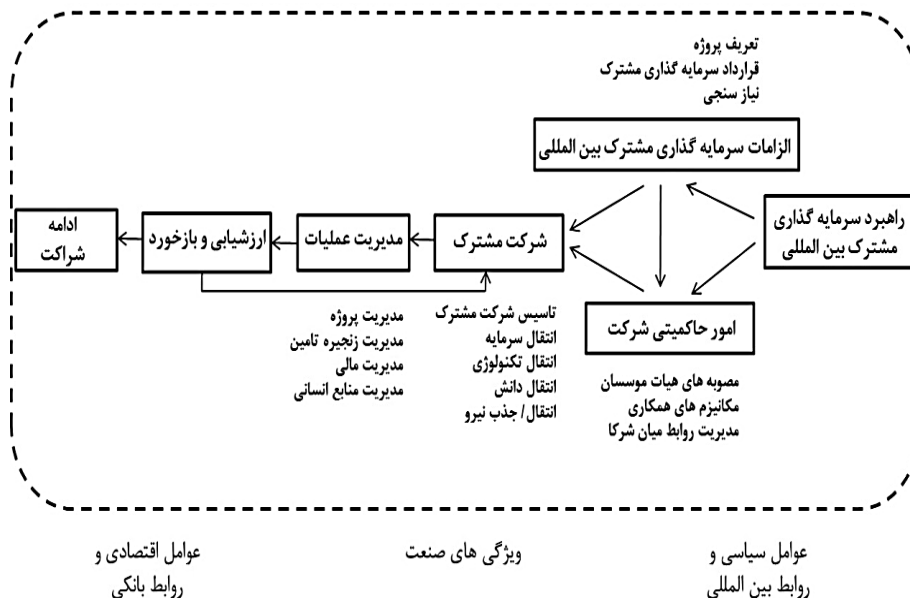
چنانچه شرکت مشترک در عملیاتی کردن راهبرد خود موفق عمل نماید و شرکا نتایج مثبتی از گزارشات و جلسات بررسی عملکرد مالی، تولید، بازاریابی و فروش دریافت کرده‌باشند، ادامه فعالیت و بقای شرکت مشترک میسر می‌گردد. همچنین این شرکت باید در پاسخ به شرایط محیطی که پیشتر در بحث عوامل مداخله‌گر به آنها اشاره شده است، مثبت عمل کرده و اثر مخرب آنها را خنثی کرده باشد. از نظر پاسخ‌دهندگان به این پژوهش تداوم فعالیت شرکت مشترک شامل دستیابی به اهداف تعیین شده و پیشروی همکاری است که بیان می‌کنند: «پس در واقع در هر بحث همکاری و قراردادی مهم روح تفاهم میان طرفین است. اگر بخوایم خیلی ریزبینی کنیم اصلاً به تفاهم نمی‌رسیم یا در ابتدای کار همون جا متوقف می‌شویم [...] اگر تفاوت‌هایی می‌بینی باید با تذکر و صحبت دو طرف را ارشاد کنی و یک جاهایی بگذاری کار به دلخواه طرف خارجی پیش برود. مدیران رده بالای ایرانی باید این نقش رو به‌خوبی بازی کنند، چراکه طرف سرمایه آورده و کار هم بلده بگذارند کار بره جلو، اگر درست رفت که

خوبه و نباید محدودش کرد [...] بالاخره همیشه همه چیز خوب پیش نمی‌رود و به خاطر هدف باید ادامه بدیم و نگذاریم که منحرف بشود».

#### ۴-۸. عوامل محیطی

در سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی مهم‌ترین عوامل محیطی بیرونی عبارتند از: اقدامات شرکت‌های رقیب، عوامل سیاسی / روابط بین‌المللی، عوامل اقتصادی و روابط بانکی، دولت‌ها و سازمان‌های ناظر، قوانین داخلی و بین‌المللی و پویایی‌ها (ویژگی‌ها) صنعت. یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند: «اگر بخواهم عوامل محیطی که روی سرمایه‌گذاری مشترک اثرگذارند را بگویم شاید مهم‌ترین آنها قوانین داخلی باشند که اصلاً حمایت‌گر صنعت و صادرات نیست و به شدت حمایت‌گر دلال‌ها و واسطه‌هاست نه تولیدکننده. به همین دلیل است که قطعه‌سازان خیلی سخت وارد این صنعت می‌شوند و برای گرفتن مجوزهای لازم به دردهای زیادی می‌افتند درحالی‌که دلال‌ها به راحتی کار می‌کنند و اصلاً لازم نیست کلی مدارک به سازمان‌ها و صنایع مختلف تهیه کنند و تحویل بدهند. همین قوانین و بروکراسی‌های عجیب غریب است که به شدت تأثیر منفی می‌گذارند، حامی نیستند و روی قوانین بین‌المللی هم اثر منفی می‌گذارند. به شدت در گمرک‌ها و سازمان استاندارد که نهادهای تسهیل‌کننده باید باشند با مشکل مواجه هستیم. هوشمند نیستند صفر و یکی عمل می‌کنند و اصولاً اگر هم درست طراحی شده باشند به درستی اجرا و پیاده‌سازی نمی‌شوند».

در انتها، پس از بررسی هریک از ابعاد شناسایی شده و ترسیم روابط میان آنها که با الگوبرداری از مدل عوامل موفقیت اجرای راهبرد رینیاک، انجام پذیرفت، الگوی مفهومی تحقیق به صورت نمودار زیر ترسیم گردید.



### نمودار (۲): الگوی مفهومی تحقیق

منبع: یافته های تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

در شرایطی که کشورهای در حال توسعه به دنبال دستیابی به دانش و فناوری های روز از طریق انتقال فناوری در کنار کسب منابع مالی هستند تا با افزایش دانش، مهارت و توانمندی بتوانند سهم بیشتری از بازار جهانی کسب کنند، جلب همکاری های بین المللی و موفقیت در پیاده سازی آن اهمیت بیشتری پیدا می کند. در تمامی اسناد بالادستی کشور و به ویژه بندهای مختلف اقتصاد مقاومتی، سرمایه گذاری خارجی به عنوان یکی از راه های توسعه اقتصادی مدنظر قرار گرفته است و صنعت خودرو و نیروی محرکه در ابتدای لیست فرصت های سرمایه گذاری خارجی وزارت صنعت، معدن و تجارت به چشم می خورد و پلتفرم مشترک خودرو در صدر اولویت های سرمایه گذاری خارجی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) است.

علی رغم تحقیقاتی که در هریک از حوزه های اجرای راهبرد، شراکت های راهبردی، سرمایه گذاری مشترک بین المللی و الزامات حقوقی آن صورت گرفته است، شکاف

تحقیقاتی در حوزه اجرای سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی که به‌نوعی ترکیب حوزه‌های نامبرده است، دیده می‌شود. از یک‌سو الگوهای اجرای راهبرد موجود کلی بوده و در بستر شراکت‌های راهبردی و به‌خصوص سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی طراحی نشده‌اند و از سوی دیگر تحقیقات پیرامون سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی به موضوع اجرای راهبرد و متغیرهای کلیدی آن کمتر پرداخته‌اند. جمع‌بندی آنکه برای اجرای موفق راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی الگوی راهنما بچشم نمی‌خورد. براساس یافته‌های این تحقیق ابعاد مهم الگوی اجرای موفق راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی، راهبرد سرمایه‌گذاری مشترک، الزامات سرمایه‌گذاری مشترک (تعریف پروژه، نیازسنجی، قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک)، امور حاکمیتی شرکت (مصوبه‌های هیأت مؤسسان، مکانیزم‌های همکاری)، تشکیل شرکت مشترک در کشور میزبان (تأسیس شرکت مشترک، انتقال سرمایه، انتقال تکنولوژی، انتقال/ جذب نیرو، انتقال دانش)، مدیریت عملیات (مدیریت پروژه، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت روابط میان شرکا)، ارزشیابی و بازخورد، تداوم شراکت و عوامل محیطی (عوامل اقتصادی/ روابط بانکی، عوامل سیاسی/ روابط بین‌المللی، پویایی‌های صنعت، اقدامات شرکت‌های رقیب، دولت‌ها و سازمان‌های ناظر، قوانین داخلی و بین‌المللی) هستند که برای عملیاتی کردن موفق راهبرد مشترک شرکا، به‌عنوان عوامل کلیدی باید موردتوجه قرار گیرند.

در خصوص تحقیقات آتی، تعمیم‌پذیری و آزمون مدل مفهومی ازجمله مواردی است که پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند در قالب یک پژوهش کمی به‌سنجش آن مبادرت ورزند. تحقیق و تمرکز بر سایر مراحل سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی همچون مراحل شکل‌گیری و خاتمه هم می‌تواند جالب توجه باشد. در انتها به‌کارگیری و پیاده‌سازی الگوی مشابه برای سایر صنایع مانند نفت و گاز می‌تواند در خور توجه محققان و علاقه‌مندان به مباحث همکاری‌های بین‌المللی باشد.

## یادداشت‌ها

1. Morgan, Levitt & Malek
2. Okumus

3. Higgins
4. Hrebiniak
5. Kazmi
6. Yang
7. Sutherland
8. Galbraith
9. Fedato, Pires & Trez

#### کتابنامه

- اعرابی، محمد؛ هاشمی، علیرضا؛ و قادری، محمود (۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی اندرو مک لنان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، محمد؛ و زارع، رحیم (۱۳۸۹). اجرای استراتژیک مورگان، مارک؛ لویت، ریموند البوت و مالک، ویلیام. تهران: موسسه پژوهش‌شکده مدیریت سما.
- تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۱۶(۶۴)، ۱۰۵-۱۳۸.
- حاتمی، علی؛ و کریمیان، اسماعیل (۱۳۹۳). حقوق سرمایه‌گذاری خارجی در پرتو قانون و قراردادهای سرمایه‌گذاری (چاپ دوم). تهران: تیسرا.
- حسینی، سیدفرهاد؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ کردنائیچ، اسدالله؛ و احمدی، پرویز (۱۳۹۳). ارائه الگوی اجرای موفق استراتژی در شرکت‌های خودروسازی ایران. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۶)، ۱-۲۴.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ زارع احمدآبادی، حبیب؛ و سنگبر، محمدعلی (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت‌های راهبردی با رویکرد پویایی‌های سیستم (موردمطالعه: خوشه صنعتی کاشی و سرامیک استان یزد). فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۶(۲۳)، ۵۱۷-۵۳۴.
- رحمان‌سرشت، حسین؛ و ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۳). شراکت راهبردی (همکاری در فضای رقابتی، راهبرد نوین خلق ثروت) (چاپ اول). تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). جاری سازی استراتژی: راهنمای گام‌به‌گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل (ویراست چهارم). تهران: آریانا قلم.

مظلومی، نادر؛ و متولی، علی (۱۳۹۱). الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۶۷)، ۱۹-۴۵. DOI: 10.22054/jmsd.2012.1863

وارث، سیدحامد؛ حسنتقلی‌پور، طهمورث؛ و حبیبی، مرضیه (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۵(۲۰)، ۱۴۱-۱۶۰.

هاشمی، علیرضا (۱۳۹۲). الگوی رابطه عملیاتی کردن استراتژی و میزان تحقق اهداف استراتژیک (صنعت بیمه) (رساله دکتری)، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

- Adnan, H., Kassim, A., & Chong, H. Y. (2012). Success Factors on Joint Venture Projects for Indigenous Bumiputera Contractors in Malaysia. *Journal of Applied Sciences Research*, 8, 4113-4125.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003). *Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management, and Organization*. John Wiley & Sons.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Faull, N., & Fleming, P. (2005). Turning Intentions into Outcomes: a Quick Scorecard to Guide Implementation. *Measuring Business Excellence*, 5-12.
- Fedato, G. A. D. L., Pires, V. M., & Trez, G. (2017). The Future of Research in Strategy Implementation in the BRICS Context. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(3), 288-303.
- Galbraith, J. R. (2012). The Evolution of Enterprise Organization Designs. *Journal of Organization Design*, 1(2), 1-13.
- Geringer, M., & Herbert, L. (1989). Control and Performance of International Joint-Ventures". *Journal of International Business Studies*, 235-254.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 Year Review of Strategic Alliance Research in the Leading Management Journals. *International Business Review*, 25(1), 15-27.
- Greenhalgh, L. (2001). *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*. Simon and Schuster.
- Higgins, J.M. (2005). The Eight S's of Successful Strategy Execution, *Journal of Change Management*, Vol.5, 3-13.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. FT Press. 60-61.
- Hunger, J.D. & Wheelen T.L. (2000), Strategic management and business policy: Toward global sustainability. *Pearson Education*. 13th Edition.
- Huu Le, N. (2009). Foreign Parent Strategies, Control and International Joint Venture Performance. *Foreign Parent Control and International Joint*

- Venture Performance: Evidence from Finnish Multinational Firms*, 208, 92-104.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: Perceptions of South African Strategic Leaders, *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- Kazmi, A. (2008). A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context, *Management Decision*, Vol. 46 Issue: 10.1564-1581.
- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xiucheng, F., & Dubinsky, A. J. (2006). Strategic Alliances in International Distribution Channels. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1094-1104.
- Masrurul, M. M. (2012). An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations. *Advances in Management Vol. 5*, 12.
- Nielsen, B. (2002). Why do international joint ventures fail? A strategic Mismatch Explanation. *Academy of Management Review*, July, p.1-31.
- Nippa, M., Beechler, S., & Klossek, A. (2007). Success Factors for Managing International Joint Ventures: A Review and an Integrative Framework. *Management and Organization Review*, 3(2), 277-310.
- Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision*.
- Rao, P. (2005), Executive Staffing Practices in United States of America-Mexico Business Joint Ventures, *PHD Dissertaion Submitted to the School of Business of the George Washington University*, 5-10
- Riggsbee, E.R. (2000), Developing Strategic Alliances (Crisp Professional Series), *Crisp Learning*.
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1-9.
- Sayer, S. & Lower, M. (2004), International Joint Venture Agreement, *Sweet and Maxwell*, p.1-2.
- Siddique, M.I. & Shadbolt, N. (2016), Strategy Implementation Literature Review, Massey University, *Palmerston*, P.3-33
- Vyes, N.M., Shelburn, W.L. & Rogers, D. C. (1995). An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.10, Issue3, 47-60.
- Yan, A. & Luo, Y. (2016), International Joint Ventures (Theory and Practice), *Routledge*, USA, 1-20.
- Yang, L. (2009). A Model for Enhancing Strategy Execution. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7(03), 360.