

# معیارهای انتخاب متحد راهبردی

بهشاد عضدی دیلمی  
کاترین جعفری  
ابوالفضل باقری

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۲/۴/۹  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۱۰

انتخاب شریک تجاری یکی از موضوعات مهم و اولیه در ایجاد اتحادها است و به عنوان پیش شرط موفقیت یک اتحاد به شمار می‌رود. به موازات بنگاه‌ها و شرکت‌هایی که برای انتخاب شرکای راهبردی خود، معیارها و مکانیزم‌های تصمیم‌گیری در خصوص این موضوع را در فرایندهای عملیاتی خود برجسته کرده‌اند، محققان مدیریت نیز به توسعه نظریه‌ها و معیارهای انتخاب شریک پرداخته‌اند. رویکردهای نظری به انتخاب متحد تجاری را می‌توان در دیدگاه‌های منبع محور، هزینه مبادلات، قدرت بازار، یادگیری سازمانی، وابستگی منابع، نظریه نهادی و دیدگاه‌های جامعه‌شناسی جستجو کرد و معیارهای مورد استفاده برای انتخاب متحد تجاری را می‌توان با این نظریه‌ها تبیین کرد. در این مقاله ابتدا مفهوم اتحاد راهبردی بررسی و سپس رویکردهای نظری به انتخاب متحد تجاری تشریح می‌شود، سپس به بررسی و مرور مطالعات و تحقیقات انجام شده در خصوص معیارهای انتخاب متحد پرداخته و نهایتاً با جمع‌بندی ادبیات بررسی شده، مدلی پیشنهادی برای انتخاب متحد تجاری ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی:

اتحاد راهبردی، همکاری تکنولوژیک، متحد تجاری، تناسب راهبردی

۴۲

## ۱) مقدمه

اتحاد راهبردی کلید کسب مزیت رقابتی در بازارهای در حال تغییر است. افزایش شدید اتحادهای راهبردی به پاسخ‌های راهبردی شرکت‌ها به تغییرات محیطی نسبت داده می‌شود از جمله نوآوری‌های تکنولوژیک، الزامات سرمایه‌ای، جهانی شدن بازارها و اهمیت روابط با مشتریان [۲۳]. در اقتصاد دانش بنیان، تمایل شرکت‌ها به شکل‌دهی همکاری و اتحادهای راهبردی در پاسخ به چالش‌های درحال تغییر محیط آشفته کسب و کار افزایش یافته است. این شکل از همکاری هم برای شرکت‌های بزرگ و هم شرکت‌های کوچک و متوسط اهمیت فراوانی دارد. شرکت‌های بزرگ به همکاری به عنوان روشی برای دستیابی سریع به منابع دانشی تکمیل‌کننده منابع فعلی‌شان می‌نگرند. اتحادها برای شرکت‌های کوچک و متوسط نیز

اهمیت دارد زیرا دارای منابع محدود هستند و نیاز به کسب منابع و قابلیت‌های سایر شرکت‌ها دارند. تعاریف متعددی از اتحاد راهبردی در منابع ذکر شده است در یکی از منابع اتحاد راهبردی به صورت ارتباط بین شرکت‌ها تعریف شده است که شامل مبادله، تسهیم و توسعه مشترک می‌باشد [۱۰] یا رابطه راهبردی هدفمند بین شرکت‌های مستقل که اهداف سازگاری دارند و برای منافع مشترک تلاش می‌کنند و بر درجه بالایی از وابستگی مشترک اذعان دارند [۲۳].

در ادبیات موضوع، بین دو نوع اتحاد راهبردی تمایز قائل شده است: اتحاد مبادله‌ای و اتحاد یکپارچگی. در اتحاد مبادله‌ای، منابع بین شرکا مبادله و توسط هر یک به صورت مستقل به کار گرفته می‌شود، در حالی که در اتحاد یکپارچگی، منابع در یک سازمان جدید که توسط

شرکا طراحی شده است، جمع می‌شود تا در راستای هدف مشترک شرکا به کار گرفته شود. [۲۳].

بنابراین در یک تعریف گسترده، اتحاد راهبردی هم شامل سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۱</sup> است که یک شرکت جدید ایجاد می‌شود و هم حالتی است که شرکا با تسهیم منابع و توانمندی‌های خود بدون ایجاد یک شرکت جدید، در راستای دستیابی به یک هدف مشترک تلاش می‌کنند که می‌تواند با مبادله سهام بین شرکا و یا بدون مبادله سهام باشد.

غالباً شکل‌گیری و توسعه یک اتحاد را با چرخه عمر اتحاد تشریح می‌کنند. برخی چرخه عمر اتحاد را شامل سه فاز متوالی و گسسته:

۱. شکل‌گیری اتحاد

۲. پیاده‌سازی اتحاد و

۳. تکامل اتحاد تعریف می‌کنند.

تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز وجود دارد به طور مثال، کاگوت سه فاز ۱. ایجاد ۲. نهادینه شدن و ۳. خروج را ذکر می‌کند [۱۴]. ماکلر چهار مرحله چرخه عمر را به صورت ذیل بیان می‌کند: ۱. تبیین نیاز راهبردی به اتحاد، ۲. مذاکره و انتخاب شریک مناسب، ۳. تعیین نوع و ساختار اتحاد و ۴. مدیریت و رهبری اتحادهای راهبردی. همچنین در مطالعه‌های دیگر، مراحل ایجاد یک اتحاد راهبردی به صورت ذیل عنوان شده است: ۱. تجزیه و تحلیل راهبردی و تصمیم به همکاری ۲. جستجو برای شریک، ۳. طراحی اتحاد ۴. اجرا و مدیریت اتحاد و ۵. پایان دادن به اتحاد [۳]. در هر صورت، انتخاب شریک تجاری یکی از وظایف کلیدی و اولیه در ایجاد اتحادها است. انتخاب مناسب شریک به عنوان پیش شرط موفقیت یک اتحاد ذکر شده است. بنابراین توسعه مهارت‌های انتخاب شریک برای موفقیت اتحاد تجاری لازم است و به کارگیری روش‌های تحلیلی و سیستماتیک نرخ موفقیت شراکت را افزایش می‌دهد.

## ۲) رویکردهای نظری به انتخاب متحد تجاری

رویکردهای نظری به انتخاب متحد تجاری یک

موضوع چند رشته‌ای است. برخی رویکردها در دیدگاه نظریه اقتصادی طبقه‌بندی می‌شوند مانند نظریه هزینه مبادلات، نظریه قدرت بازار و دیدگاه منبع محور. سایر رویکردهای معمول، در حوزه نظری سازمان و یا دیدگاه جامعه‌شناسی طبقه‌بندی می‌شوند. نظریه وابستگی منابع، یادگیری سازمانی و نظریه نهادی در حوزه نظری سازمان و نظریه شبکه اجتماعی و استقرار<sup>۲</sup> در حوزه دیدگاه‌های جامعه‌شناسی قرار می‌گیرند [۱۹]. این نظریه‌ها به تحلیل علل ورود شرکت‌ها به اتحاد می‌پردازند و ایده‌هایی نیز درباره انتخاب متحد تجاری ارائه می‌کنند. در این بخش به تشریح هر یک از این نظریه‌ها می‌پردازیم.

### ۲-۱) نظریه هزینه مبادلات

نظریه اقتصاد هزینه مبادله توسط تعدادی از محققانی که بر این پرسش کار می‌کردند که "چه چیزی مرزهای یک سازمان را تشکیل می‌دهد" توسعه یافت. تاثیرگذارترین تحقیق در زمینه اقتصاد هزینه مبادله توسط ویلیامسون انجام شده است. به اعتقاد او طراحی نهادی بازتاب دهنده تلاش برای به حداقل رساندن مجموع هزینه‌های تولید و مبادله است. هزینه‌های تولید شامل هزینه‌های فرآیندهای انتقال، هزینه‌های ورودی‌ها و درجه اقتصاد به مقیاس و کارایی تکنولوژی تولید است. هزینه‌های مبادله معادل هزینه‌های کنترل و پایش عملیات است [۱۴]. ویلیامسون فرض می‌کند که گروهها تحت شرایط نرمال، عملیات خود را به نحوی انجام می‌دهند که هزینه ایجاد، نظارت و پایش هر عملیاتی را به حداقل برساند یعنی هزینه مبادله یا هزینه به کارگیری سازوکار قیمت. بنابراین سلسله مراتب‌های تنظیم شده از بازارهای آزاد در توزیع دارایی‌ها کارا تر عمل می‌کنند و تئوری هزینه مبادله وجود سازمان‌هایی از طیف بازار آزاد تا سلسله مراتب کامل را پیش‌بینی می‌کند [۱۴]. تئوری هزینه مبادلات بیان می‌کند که یک سازمان زمانی وارد اتحاد می‌شود که این گزینه از سایر گزینه‌ها مانند هدایت عملیات بازار آزاد یا داخلی کردن مبادله و یکپارچگی با ساختار موجود ارزان‌تر باشد. بنابراین سازمانی که به دنبال بهبود قابلیت‌های تکنولوژیک است ممکن است وارد شراکتی در یک سرمایه‌گذاری مشترک مبتنی

۱. Joint venture

۲. embeddedness

بر تحقیق و توسعه شود به جای آنکه دانشی را از بازار خریداری کند یا یک برنامه پژوهش و توسعه داخلی داشته باشد. اگرچه اتحاد، الزامات و وابستگی‌هایی را بر شرکت تحمیل می‌کند و سازمان مجبور است که سازوکارهای کنترلی برای تخصیص منابع و توزیع سود اتحاد توسعه دهد و بنابراین هزینه‌های مبادله جدیدی ایجاد می‌شود. این نظریه بیان می‌کند که سازمان، شریک تجاری را در موازنه دو معیار انتخاب می‌کند: ۱. هزینه مبادله‌ای که در اتحاد با یک شریک خاص اتفاق می‌افتد و ۲. توانایی کنترل اقدامات شریک. بنابراین بهترین بهترین شریک کسی است که هزینه مبادله کمتری لازم داشته باشد و در همان حال بیشتر قابل کنترل باشد. این تئوری، یک نظریه عمومی قوی در شکل‌گیری اتحاد و انتخاب شریک فراهم می‌کند ولی برای تشریح مسایل دیگر در انتخاب شریک ناکافی است. برای مثال تنها بر موضوع کاهش هزینه تاکید دارد تا ایجاد ارزش که ممکن است لحاظ کردن آن در سناریوی اتحاد راهبردی مناسب تر باشد.

### ۲-۲) دیدگاه منبع محور

بر اساس دیدگاه منبع محور سازمان‌ها می‌توانند مزیت رقابتی پایدار را با اکتساب و ساختاردهی بلندمدت و غیرقابل تقلید منابع و روابطشان بدست آورند. تنوع و ترکیب منابع می‌تواند منشا مزیت رقابتی پایدار باشد. با این دیدگاه سازمانها متحدی را انتخاب می‌کنند که توسعه، ساختاردهی یا ترکیب کردن منابع به صورت دائمی و غیر قابل تقلید را ممکن سازد [۷].

### ۳-۲) نظریه های رفتار راهبردی

بر اساس این تئوری شرکت‌ها برای بهبود موقعیت استراتژیک خود وارد اتحادها می‌شوند [۱۰]. برخلاف تئوری هزینه مبادلات، در تئوری رفتار راهبردی دلیل ایجاد یک اتحاد، بناکردن یک نهاد با حداقل هزینه نمی‌باشد بلکه زمانی شرکت‌ها وارد اتحاد می‌شوند که سود ماکزیمم شود. همانطوری که کانترکتور و لورانژ بیان می‌کنند انگیزه‌های رفتار استراتژیک می‌تواند شامل ایجاد ترتیبات دفاعی که به رقبا صدمه وارد می‌کند یا بهبود قدرت بازار باشد [۱۴]. تئوری قدرت بازار بر مبنای اقتصاد نئوکلاسیک است و بیان می‌کند که ایجاد رقابت صنعتی و سودآوری عمدتا

نتیجه تعیین جایگاه سازمان (positioning) در صنعت است. بنابراین انتخاب شریک باید براساس توانایی شریک در کمک به تعیین جایگاه موفق سازمان در یک صنعت مشخص باشد. انگیزه شکل‌دهی اتحادهای راهبردی براساس رویکرد تعیین جایگاه استراتژیک عبارتند از: رقابت اثربخش با رقبای موجود، حفظ موقعیت رقابتی در بازارهای موجود، همکاری با رقبای موجود یا بالقوه برای کاهش رقابت، تسهیل توسعه بین المللی [۱۵].

### ۴-۲) دیدگاه یادگیری سازمانی

این دیدگاه بیان می‌کند که شرکت‌ها به خصوص آنهایی که در صنایع دانش بنیان هستند به دنبال اتحادهایی هستند که دانش رقابتی جدید و ارزشمندی کسب نمایند. این تفسیر منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که سازمان‌ها باید مهارت‌های موردنیاز برای جذب و به کارگیری دانشی که شریک شان ارائه می‌کند را کسب کنند که در اتحاد شرکت‌های ژاپنی با شرکت‌های غربی مشاهده شده است. بنابراین شرکا باید براساس دانش و قابلیت یادگیری که می‌توانند فراهم کنند ارزیابی شوند [۲۰].

### ۵-۲) نظریه وابستگی منابع

این نظریه، یک دیدگاه عمومی‌تر از تئوری یادگیری سازمانی است و مکمل دیدگاه منبع محور است. مطابق با این تئوری سازمان‌ها به صورت داخلی تمام منابع لازم برای رقابت در محیط را در اختیار ندارند و نمی‌توانند به صورت داخلی توسعه یابند و برای بقاء، رشد و توسعه خود به منابع موجود در محیط وابسته هستند. بنابراین هدف یک سازمان از یک سو به حداقل رساندن وابستگی خود به منابع مورد نیاز از سایر سازمان‌ها و از سوی دیگر یافتن راههایی برای نفوذ بر آنها برای دستیابی به منابع مورد نیاز است [۱۴]. این موضوع شرایطی را ایجاد می‌کند که شرکت‌ها باید با سایر عناصر محیط برای کسب منابع موردنیاز وارد مبادله شوند. بنابراین ارتباطاتی با ذینفعان خارجی برای مبادله منابع موجود شرکت در ازای منابعی که کمبود دارد شکل می‌گیرد.

### ۶-۲) رویکردهای جامعه‌شناسی

رویکرد استقرار و روانشناسی جامعه از جمله رویکردهای جامعه‌شناسی به انتخاب متحد تجاری هستند.

استقرار، یعنی روابط و وابستگی‌های متعدد در سطوح سازمانی و بین فردی که نتیجه اجزا، فعالیت‌ها و تاریخچه سازمان است. بنابراین تعیین فرصت‌های اتحاد و وجود شرکای بالقوه، نتیجه استقرار (روابط و وابستگی‌های) سازمان است. سازمان‌ها در محیط شان مستقر هستند و شبکه‌ای از سایر بازیگران به هم مرتبط بر راهبردهای تعیین شریک آنها اثر می‌گذارد. بنابراین انتخاب شریک همیشه براساس چارچوب مرجع است نه فرضیات خیالی. موقعیت شبکه راهبردی در فرآیند انتخاب شریک، نقش مهمی را ایفا می‌کند. بنابراین انتخاب بهینه شریک باید در بستر و زمینه هر شرکت انجام شود و محدوده استقرار شرکت به انتخاب بهتر شریک کمک می‌کند [۲۰]. مطابق با دیدگاه روانشناسی جامعه، جستجو و انتخاب متحد راهبردی یک فرآیند اجتماعی انسانی است. بنابراین فاکتورهایی مانند اعتبار، شهرت، ارتباطات احساسی بین افراد و وابستگی‌های شخصی نقش مهمتری را از سایر فاکتورها در انتخاب شریک ایفا می‌کند. بنابراین انتخاب باید بر مبنای فردی انجام گیرد نه عقلانیت اقتصادی.

### ۲-۷) تئوری نهادی

تئوری‌های نهادی مبین این موضوع است که سازمان‌ها، ساختارهای اجتماعی هستند و ساختارهای سازمانی آنها در واکنش به تعهدات و ویژگی‌های شرکت و هم چنین اثرات و محدودیت‌های محیط خارجی ابزارهای انطباق‌پذیر می‌باشند [۱]. تئوری نهادی نوین که دارای منشاء جامعه‌شناختی قوی است، بحث‌های خودش را بر این تصور که سازمان‌ها براساس پذیرش فشارهای نهادی اجباری، هنجاری و تقلیدی به طور اجتماعی مشروعیت، منابع و بقا کسب می‌کنند، مطرح می‌کند. بنابراین تئوری نهادی، نقش زمینه نهادی را در تصمیم‌های سازمانی پررنگ می‌کند و اینکه سازمان‌ها از زمینه نهادی با فشار مواجه هستند تا با محیط انطباق یابند. بنابراین مطابق با تئوری نهادی، از انگیزه‌های ورود به اتحادهای راهبردی بین‌المللی، انطباق با سیاست‌ها و مقررات دولت میزبان مانند الزامات صادرات، مالیات، مالکیت و غیره است [۱۵]. هر کدام از این تئوری‌ها محدودیت‌هایی دارند و به تنهایی نمی‌توانند انتخاب مناسب متحد تجاری را تضمین

کنند. بنابراین ترکیبی از این نظریه‌ها می‌تواند چارچوب محکم‌تری را فراهم کند.

### ۳) معیارهای انتخاب متحد تجاری

معیارهای انتخاب شریک یا متحد تجاری، بیشتر در زمینه سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی بحث شده است و مطالعات کمی بر انتخاب شریک به صورت کلی‌تر متمرکز شده است. برخی از مهمترین پژوهش‌های انجام شده در این خصوص بیان می‌شود.

### ۳-۱) مطالعات اولیه: فهرست‌های مرتب نشده از معیارهای انتخاب و روش‌های اکتشافی

مطالعه تامیلنسون در سال ۱۹۷۰ بر روی سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در هندوستان و پاکستان، دیدگاهی را معرفی کرد که فرآیند انتخاب شریک می‌تواند امری مستقل و جدا از دیگر فعالیت‌های اتحاد دیده شود [۲]. نظرسنجی تامیلنسون از مدیران ارشد دخیل در ۷۱ سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی پیشنهاد می‌دهد که شش طبقه‌بندی گسترده از معیارهای انتخاب وجود دارند که "مشارکت گذشته مطلوب" مهم‌ترین معیار برای مدیران بوده است و ۵ معیار دیگر با اهمیت تقریباً یکسان ولی کمتر از معیار اول عبارت‌اند از: "امکانات"، "منابع"، "وضعیت شریک"، "انتخاب اجباری" و معیار "مشخصات محلی و بومی" کم‌اهمیت‌ترین معیار بوده است.

تامیلنسون بین این معیارها و ۸ گروه از متغیرهای موقعیتی همبستگی متقابل برقرار کرد که در بین آنها، "اندازه شرکت مادر"، "طبیعت کسب و کار"، و "انگیزه برای شکل دادن سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی"، بهترین پیش‌بینی‌کننده‌ها از معیارهای انتخاب بودند. مطالعات تامیلنسون یک پایه کلی مفید برای مطالعات بعدی می‌باشد ولی طراحی و اجرای آن از دیدگاه پایایی و اعتبار برای مرجع قرار گرفتن کفایت نمی‌کند. دانیلز در سال ۱۹۷۱ در طی مطالعاتش در ایالات متحده، نتیجه گرفت که سازمان‌ها به دنبال شرکا با اندازه‌های یکسان می‌باشند. او این مطلب را اینگونه توضیح داد که این در حقیقت تلاشی توسط سازمان‌ها برای حصول اطمینان از این است که دو سازمان اهمیت یکسانی برای سرمایه‌گذاری مشترک قائل می‌باشند

و در موقعیت‌های یکسانی از قدرت چانه زنی، قرار دارند [۲]. آدلر<sup>۱</sup> و هالاواچک<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۶، معیارهایی که در زمینه سرمایه‌گذاریهای مشترک نوآوری محصول بین سازمان‌های بزرگ و کوچک استفاده می‌شود را استخراج کردند. این فهرست شامل سیستم بازاریابی/ توزیع سازمان‌یافته، اندازه مناسب نیروی فروش، اهمیت و تصویر برای مشتری خاص، فن آوری قابل بهبود، حداقل منابع مالی موجود و اندازه نسبی شرکت بود که این فهرست رتبه‌بندی نشده بود و هیچ نشانه‌ای از اهمیت نسبی یا فرکانس استفاده معیارها ارائه نمی‌کرد. با این وجود یک تصویر کلی از انتخاب شریک در یک زمینه خاص را فراهم ساخت [۲].

تامپسون و تامپسون در سال ۱۹۷۷، با ۴۰ نفر از مدیران اجرایی، مدیران و عالی‌رتبه‌های دولتی که از شرکای مکزیکی و کانادایی درگیر در سرمایه‌گذاریهای مشترک بین‌المللی بودند، مصاحبه‌ای را انجام دادند. سازمان‌های مکزیکی به دنبال شرکای کانادایی بودند که دارای منابع مالی، تکنولوژی و تجربه در کاربرد آن، اعتبار و دید بین‌المللی، تعهد به سرمایه‌گذاریهای مشترک بین‌المللی، تجربه بین‌المللی، عمق مدیریت و توانایی ارتباط برقرار کردن با مکزیکی‌ها باشند. از سوی دیگر، کانادایی‌ها به دنبال شرکای مکزیکی بودند که دارای موقعیت مالی، سازگاری کسب و کار، اهداف مشترک، توانایی در مذاکره با دولت و دارای اصول اخلاقی سازگار باشند. این مطالعه هیچ متغیر موقعیتی را پیشنهاد نمی‌دهد و هیچ رتبه‌بندی یا اهمیت نسبی معیارها را بیان نمی‌کند. ولی نتایج مطالعه پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌ها در مراحل متفاوتی از توسعه ممکن است وارد اتحادها شوند که هر کدام به دلایل مختلف و همچنین با معیارهای انتخاب متفاوتی این کار را انجام می‌دهند [۲]. همچنین ذکر شده است که انتخاب یک شریک خوب به شدت به توافق هدف بین شرکا، حمایت از سلسله مراتب مدیریتی شرکا و سطح سازگاری فرهنگی بستگی دارد [۲۱]. آوادزی<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۷ در بررسی مربوط به ۴۰ سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی ساخت در ایالت متحده آمریکا، نتیجه گرفت که یک رابطه مثبت بین ۴

معیار انتخاب وجود دارد:

۱. مکمل بودن منابع
  ۲. همکاری گذشته بین شرکا
  ۳. مرتبط بودن کسب و کار شرکا و
  ۴. مرتبط بودن کسب و کار شرکای خارجی و سرمایه‌گذاریهای مشترک بین‌المللی و عملکرد آنها.
- او هیچ متغیر موقعیتی را ارائه نکرد و تعریف برخی از عناصر مانند "مکمل بودن منابع" را به تفسیر پاسخ‌دهنده واگذار نمود [۲].

این مطالعات اولیه، از نقطه نظر ۳ بعد اصلی قابل نقد می‌باشد.

اولاً: نمونه‌گیری غالباً بر مبنای روش‌های سهل در موقعیت‌های کاملاً خاص انجام شده است که این موضوع مانع از قابلیت تعمیم نتایج می‌شود.

ثانیاً: کمبود متغیرهای موقعیتی و تمرکز معنادار معیارها و تعاریف، برخی از نتایج را بی‌معنا می‌نماید.

ثالثاً: روش‌ها و شاخص‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری وجود و فراوانی معیارها بسیار ساده است و در برخی از موارد اصلاً وجود ندارد.

به این دلایل، این مطالعات پیشنهادهای کلی در خصوص معیارهایی که سازمان‌ها برای انتخاب شریک استفاده می‌کنند فراهم می‌کند نه یک جواب قطعی و معین.

### ۳-۲) فهرست‌های مرتب شده: معیارهای اقتضایی از لحاظ موقعیت و تناسب همکاری

گرینگر<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۱ با توجه به نواقص مطالعات قبلی، با مطالعه سرمایه‌گذاریهای مشترک بین‌المللی آمریکایی، توانست مهم‌ترین مطالعه معیارهای انتخاب شریک و یا متحد تجاری را تا به امروز توسعه دهد.

مطالعات وی در حقیقت، یک تحول کامل از استخراج اکتشافی معیارهای رتبه‌بندی نشده به سوی مطالعاتی است که در آنها معیارهای به خوبی تعریف شده به صورت طبقه‌بندی شده یا در نوع‌شناسی‌ها (تیپولوژی) استفاده می‌شوند که به آنها معنی و ارزش عملی موقعیتی می‌دهد. گرینگر پیشنهاد داد که معیارهای انتخاب شریک و یا متحد

۱. Adler  
 ۲. Hlavacek  
 ۳. Awadzi  
 ۴. Gerding

معیارهای مرتبط با وظیفه با انگیزه‌های راهبردی ورود به اتحاد همبستگی دارند و معیارهای مرتبط با شریک جدا از انگیزه‌های راهبردی مطرح هستند [۵]. آرینو<sup>۲</sup> و همکاران در سال ۱۹۹۷، تاثیر معیارهای انتخاب شریک بر اعتمادسازی در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین شرکت‌های روسی و اروپای غربی را بررسی کردند. مطالعه کیفی مشخص کرد که وقتی یک متحد روسی انتخاب می‌شود، معیارهای مرتبط با وظیفه کم اهمیت تر از معیارهای مرتبط با شریک است. بنابراین از دیدگاه گرینگر در خصوص اهمیت زمینه راهبردی اتحاد پشتیبانی می‌کند و اینکه اهمیت نسبی معیارهای انتخاب متحد باید به صورت اقتضایی و از طریق متغیرهای همراه با زمینه راهبردی اتحاد تعیین شود [۱۹]. کاوزجیل<sup>۳</sup> و اورینگان<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۷، بر اساس نوع شناسی گرینگر یک سیستم خبره روشمند را برای انتخاب شریک توسعه دادند. معیارهای مربوط به شریک به ۶ زیر مجموعه تقسیم می‌شود:

۱. مشخصات شریک و متحد ۲. سازگاری کسب و کار
۳. انگیزه و محرک ۴. تعهد ۵. قابلیت اطمینان و ۶. حفاظت از حقوق مالکیت معنوی

معیارهای مرتبط با وظیفه نیز به ۶ بخش زیر تقسیم می‌شود:

۱. منابع مالی ۲. منابع بازاریابی ۳. خدمات مشتری ۴. منابع فنی و تحقیق و توسعه ۵. منابع سازمانی و ۶ منابع تولید (دارایی‌ها و تسهیلات تولید، نیروی کار و انگیزش‌های دولت برای تولید داخلی).

اگرچه محققان، اعتبارسنجی این موارد را مهم می‌دانند، ولی آنها هیچ گزارشی از نتایج آزمون سیستم ارائه نداده‌اند. با این حال، این چارچوب مختصر و به خوبی تعریف شده، سناریوی انتخاب شریک یا متحد را کاملاً تحت حیطه‌ی خود در آورده است و ارزش عملی نوع شناسی گرینگر را نشان داده است [۴]. الخلیفه<sup>۵</sup> و پیترسون<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۹ مطالعه دیگری را برای بکارگیری نوع شناسی گرینگر انجام دادند که در آن ۴۲ سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی ساخت در بحرین را مورد بررسی قرار دادند. آنها بین معیارهای مرتبط

می‌تواند از طریق نوع شناسی به صورت صرفه‌جویانه‌ای تعریف شود. او پیشنهاد داد که معیارها به دو طریق "مرتبط با وظیفه" و یا "مرتبط با شریک"، شناسایی شوند [۹]. معیارهای مرتبط با شریک و یا متحد، آنهایی هستند که با اثر بخشی و کارایی همکاری شرکا، همراه می‌باشند. همچنین معیارهای مرتبط با شریک، تنها زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند که شریک و یا متحد در کار متعهد و درگیر باشد و این معیارها سودمندی مشارکت آن شریک خاص را بیان می‌نمایند. معیارهای مرتبط با وظیفه، به مهارت‌های عملیاتی و منابعی که یک متحد برای موفقیت رقابتی به آن نیاز دارد، اشاره دارند. به بیانی دیگر، معیارهای مرتبط با وظیفه، آنهایی هستند که به صورت خاص برای موفقیت سرمایه‌گذاری مورد نظر صرف نظر از شرکای بالقوه، لازم می‌باشند. گرینگر بیان نمود که اهمیت این معیارها در فرایند انتخاب، مشروط به درک اهمیت آنها در موفقیت سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی، مشکل توسعه داخلی آنها و موقعیت شرکت مادر با توجه به معیارهای موفقیت فردی می‌باشد. نتیجه اصلی تحقیق گرینگر، نوع شناسی اشاره شده برای مرتب‌سازی معیارها بود. گلایستر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶، با هدف آزمایش نوع‌شناسی گرینگر در زمینه اتحادهای انگلستان با سازمان‌های اروپای غربی به جستجو و مطالعه پرداخت. او به این نتیجه دست یافت که ۳ معیار مهم دانش بازار محلی، کانال‌های توزیع و دانش و فرهنگ محلی، معیارهای مربوط به وظیفه می‌باشند. او بر این باور است که، این معیارها به شکل نزدیکی با انگیزه‌های راهبردی سازمان‌ها در ارتباط می‌باشند. در نتیجه، از ایده گرینگر در مورد فاکتورهای اقتضایی مربوط به وظیفه، حمایت می‌نماید. علاوه بر این، او دریافت که معیارهای مربوط به شریک، به شکل سازگاری در بیشتر حالت‌های کلی قابل استفاده می‌باشد. در نتیجه از نوع شناسی و استدلال‌های گرینگر حمایت می‌نماید [۱۹]. همچنین دونگ و گلایستر در تحقیق مشابه‌ای در سال ۲۰۰۵ به بررسی معیارهای انتخاب متحد تجاری بین‌المللی توسط شرکت‌های چینی پرداختند و نتایج مشابه تحقیق سال ۱۹۹۶ بدست آمد که

۱. Glaister

۲. Arino

۳. Cavusgil

۴. Evrigen

۵. Al Khalifa

۶. Peterson

با وظیفه و معیارهای مرتبط با شریک تمایز قائل شدند و وجود معیارهای مرتبط با شریک به صورت سازه‌ای جدا توسط تحلیل عاملی تایید شد. همچنین آنها دریافتند که معیار انتخاب بکار گرفته شده توسط مدیران ارشد، به شکل گسترده‌ای تابعی از اندازه و تجربه سازمان و آموزش و تجربه مدیران ارشد آن می‌باشد. سازمان‌های بزرگ، اهمیت کمتری برای هر دو نوع معیارها قائل هستند و سازمان‌ها و مدیران ارشد با تجربه بالاتر، بیشتر بر معیارهای مرتبط با شریک تمرکز دارند تا معیارهای مرتبط با وظیفه [۲]. تات اوغلو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ به بررسی سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی بین سازمان‌های توسعه یافته مانند اروپا، آمریکا و انگلستان و کشورهای در حال توسعه مانند ترکیه پرداخت. تات اوغلو، دریافت که سازمان‌های اروپایی، انگلیسی و آمریکایی، اهمیت تقریباً یکسانی به معیارهای انتخاب می‌دهند.

مهم‌ترین معیارهای مرتبط با شریک در تحقیق او عبارت‌اند از: ۱. دانش بازار محلی<sup>۲</sup>. ۲. اعتماد بین مدیران ارشد<sup>۳</sup>. ۳. اعتبار و شهرت شرکا و ۴. سازگاری تیم مدیریت ارشد.

همچنین تات اوغلو پیشنهاد داد که مهم‌ترین معیار مرتبط با وظیفه شامل:

۱. دسترسی به دانش بازار محلی<sup>۲</sup>. ۲. دسترسی به دانش فرهنگ بومی و ۳. دسترسی به کانال‌های توزیع می‌باشند [۲۲].

توجه به این نکته که تات اوغلو معیارها را به ۲ دسته طبقه بندی کرد حایز اهمیت می‌باشد و به نظر می‌رسد که با تعاریف گرینگر در سال ۱۹۹۱ متناقض می‌باشد. بنابراین، معیارها به خودی خود معتبر می‌باشند ولی در طبقه بندی این چنین نمی‌باشد. علی‌رغم نواقص فوق‌الذکر، این مطالعات، هم ارزش واقعی و عملی و هم شهرت علمی کارهای گرینگر را تایید می‌نمایند. اگرچه بسیاری از مطالعات دیگر به صورت مستقیم کار گرینگر را مرجع قرار نداده‌اند اما با ترمینولوژی متفاوت به نتایج مشابه‌ای رسیدند. اساساً، کار گرینگر دو پیشنهاد عمده را مطرح می‌کند:

۱. سازمان‌ها مجموعه معیارهای مستقل زمینه‌ای که در

سطح جهانی قابل استفاده اند را برای تعیین اینکه آیا می‌توانند به شکل اثربخشی با شریک پیشنهادی کار کنند یا خیر را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

۲. سازمان‌ها به دنبال شرکایی هستند که یا دارای مهارت‌های خاص مکمل، یا دارای دانش و منابع مورد نیاز آنها هستند و یا به دنبال ترکیب منابع آنها با منابع خود در قالب یک سرمایه‌گذاری خاص می‌باشند. سایر مطالعات موازی نیز اغلب به این ایده‌ها با عبارت «تناسب» ارجاع می‌کنند. برای مثال دوما و سایرین، تناسب سازمانی و تناسب راهبردی را مطرح می‌کنند و می‌گویند که بهینه‌سازی معیارهای جداگانه کم‌اهمیت‌تر از دستیابی به این تناسب‌ها است. با تعریف آنها، تناسب سازمانی معادل با معیارهای مرتبط با شریک و تناسب راهبردی معادل معیارهای مرتبط با وظیفه می‌باشد. این نتیجه یک تصریح و تکرار مستقل از کارهای اولیه گرینگر با یک ادبیات متفاوت است [۶]. ال‌رام<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵، یک سری خطوط راهنمای اصولی را برای توسعه مشارکتی خرید ارائه نمود. در این فرآیند، انتخاب شریک و یا متحد با تعیین معیارهای انتخاب آغاز می‌گردد. سپس نوبت به شناسایی شرکای بالقوه می‌رسد. مسائلی که معمولاً ارزیابی می‌شوند عبارتند از [۸]:

۱. سازگاری فرهنگی سازمان‌ها
  ۲. برنامه‌های طولانی مدت تامین کنندگان برای توسعه، ادغام و یا تغییر در تمرکز کسب و کار
  ۳. ثبات مالی سازمان
  ۴. توانایی طراحی / تکنولوژی
  ۵. سازگاری مدیریت ارشد
  ۶. مکان تسهیلات تولید و تمایل برای تغییر مکان و توسعه آنها
  ۷. محتوای قوانین محلی، تعرفه‌ها و دیگر مسایل تجاری در خصوص شرکای خارجی
  ۸. بازدید از کارخانه به منظور تایید اینکه آیا امکانات آن، انتظارت را برآورده می‌سازند یا خیر.
- بعد از انتخاب شرکای بالقوه، آنها باید مورد ارزشیابی قرار بگیرند. انتخاب مورد نظر، بر اساس در دسترس بودن،

۱. Tatoglu

۲. Ellram

کیفیت و تناسب کلی درک شده آن شریک می‌باشد. به طور مشابه، لیتلر<sup>۱</sup> و لوریک<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵، در یک روش وسیع‌تر، به منظور فهم ایجاد و پیش زمینه‌های موفقیت برای مشارکت در تولید محصولات جدید در انگلستان به مطالعه پرداختند. آنها دریافتند که توجه دقیق برای انتخاب شرکا ضروری است. به طور خاص، پاسخ دهندگان در مطالعه موردی آنها، اشاره داشتند شرکایی که تناسب فرهنگی داشته باشند، دارای توان و دانش مکمل باشند و تجربه همکاری با آنها وجود داشته باشد، برای همکاری ترجیح دارند [۱۶]. مطالعه‌ای دیگر توسط هافمن<sup>۳</sup> و شلاسا<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۱ با یک نظرسنجی در اتریش انجام شد. آنها ادعا کردند که شرکت‌های کوچک تا متوسط، ممکن است بر اساس ۴ فاکتور به ترتیب اولویت، شریک انتخاب کنند: ۱. وجود اعتماد، ۲. منابع، استراتژی و مشارکت مکمل ۳. برتری شریک در همکاری و ۴. توافق بر روی ارزش‌های بنیادین و فرهنگ.

در این مطالعه، مدیران معیارهای اعتماد و مکمل بودن را در بالاترین اهمیت قرار دادند و توافق فرهنگی در اهمیت کمتر. اما تنها معیار «منابع، استراتژی و مشارکت مکمل» در تحلیل فاکتورهای واقعی موفقیت نقش داشته است. بنابراین هافمن و شلاسا نتیجه گرفتند که شرکت‌های کوچک تا متوسط باید به دنبال شرکایی باشند که توان مشارکت در منابع تکمیلی خاص را داشته باشند. کم‌اهمیت بودن شاخص فرهنگ احتمالاً به این خاطر است که همکاری‌های بین‌المللی در این مطالعه نبوده است [۱۳]. در یک مطالعه کاملاً متفاوت، هیت و همکاران در سال ۲۰۰۰ بر معیارهای انتخاب که توسط سازمان‌ها در بازارهای توسعه‌یافته مانند کانادا، فرانسه و آمریکا و بازارهای نو ظهور مانند مکزیک، لهستان و رومانی، استفاده شده بود، متمرکز شدند. مطابق با یافته آنها سازمان‌ها در بازارهای نو ظهور در مقایسه با سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته، تمایل به تاکید بر دارایی‌های مالی، توانایی‌های تکنیکی و فنی، دارایی‌های ناملموس و تسهیم دانش ویژه (تخصص) دارند. در مقابل، سازمان‌ها در بازارهای توسعه یافته بیش تر از

بازارهای نو ظهور، تمایل به تاکید بر شایستگی‌های منحصر به فرد و دانش و دسترسی به بازار محلی دارند. توضیح این تفاوت در این است که سازمان‌ها در بازارهای توسعه یافته و سازمان‌ها در بازارهای نو ظهور، به دلایل متفاوتی وارد اتحادها می‌گردند. عموماً، سازمان‌ها در بازارهای توسعه یافته به دنبال دانش و منابع محلی می‌باشند، در حالی که سازمان‌ها در بازارهای نو ظهور، به دنبال دانستن چگونگی (دانش فنی) مسایل تکنیکی و فنی و مالی هستند. بنابراین یافته‌های آنها، تعجب برانگیز نیست و از دیدگاه‌های یادگیری سازمانی و منبع محور برای شکل‌گیری اتحاد حمایت می‌کند [۱۲].

مطالعه دیگری که به دنبال نمایش معیارهای متفاوت توسط سازمان‌ها در فرهنگ‌های متفاوت می‌باشد، مطالعه Dacin و همکاران در سال ۱۹۹۷ می‌باشد. آنها به بررسی این موضوع پرداختند که آیا سازمان‌های آمریکایی و کره‌ای از معیارهای متفاوتی استفاده می‌نمایند و یا خیر. از تعدادی از مدیران ارشد سازمان‌ها در هر کشور، خواسته شد تا ۱۴ معیار انتخاب را رتبه‌بندی نمایند. ۵ معیار بالای سازمان‌های کره‌ای عبارت بودند از:

۱. توانایی‌های تکنیکی و فنی ۲. میزان جذابیت صنعت
  ۳. مهارت‌های خاص که می‌توان از شریک آموخت
  ۴. تمایل به تسهیم دانش ویژه (تخصص) با دیگران و
  ۵. قابلیت فراهم سازی محصولات و خدمات با کیفیت [۵].
- ۵ معیار بالای سازمان‌های آمریکایی عبارت بودند از:
۱. دارایی‌های مالی ۲. قابلیت‌های مدیریتی ۳. قابلیت فراهم‌سازی محصولات و خدمات با کیفیت ۴. قابلیت تکمیل توانایی‌ها و ۵. شایستگی‌های خاص و منحصر به فرد.
- او نتیجه‌گیری کرد که معیارهای متفاوتی که هر فرهنگی به دنبال آن می‌باشد، انتخاب شرکای مناسب را زمان بر و مساله ساز خواهد ساخت. همچنین وی پیشنهاد کرد که، سازمان‌ها هم در مورد معیار مطلوب خود و هم معیارهایی که دیگر سازمان‌ها به دنبال آن می‌باشند، باید آگاه باشند. بروثرز<sup>۵</sup> و همکاران در سال ۱۹۹۵، معیارهای قبلی انتخاب شریک را در یک چارچوب تحلیلی عملی برای مدیران

۱. Littler  
 ۲. Leverick  
 ۳. Hoffman  
 ۴. Schlosser

۵. Brouthers



خلاصه کرده است، که آن را CS<sup>۴</sup> (چهار سی) می‌خوانند:

۱. مهارت‌های مکمل ۲. فرهنگ‌های مشارکتی ۳. اهداف سازگار و ۴. سطوح متناسب ریسک [۳].

مدکاف<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷، معیارهای انتخاب قبلاً تحقیق شده را در ۵ گروه عملی خلاصه نمود:

۱. تناسب راهبردی ۲. قابلیت متحد ۳. سازگاری عملیاتی ۴. متعهد بودن به شریک و اهداف راهبردی او ۵. وجود ترتیبات کنترلی مناسب [۱۸]. لو<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۸، به بررسی ۵۰۰ سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی ساخت (تولید) در ۵ استان چین پرداخت که هر کدام سه سال یا بیشتر مشغول فعالیت بوده‌اند. او به بررسی معیارهای شرکت‌های چینی در انتخاب متحد تجاری پرداخت و از سه دسته معیار برای ارزیابی متحد تجاری استفاده کرد:

۱. ویژگی‌های راهبردی، ۲. ویژگی‌های سازمانی و ۳. ویژگی‌های مالی.

ویژگی‌های راهبردی معادل معیارهای مرتبط با وظیفه یا تناسب راهبردی در نظر گرفته شده است و ویژگی‌های سازمانی معادل معیارهای مرتبط با شریک یا تناسب سازمانی. ویژگی‌های مالی نیز معادل تناسب مالی و شامل زیرمعیارهای کنترل هزینه، تخصیص سرمایه و مدیریت دارایی‌ها [۱۷]. لو دریافت که ویژگی‌های راهبردی شریک خارجی شامل قابلیت تکنولوژیک، قدرت بازار خارجی و تخصص بازاریابی بین‌المللی و ویژگی‌های سازمانی شریک شامل مهارت‌های مدیریتی و شهرت سازمانی به صورت مثبتی با عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشارکتی بین‌المللی همبسته است. در مقابل، مشخصات مالی برای شرکای چینی مهم نمی‌باشد [۱۷]. با تمرکز بر مشابهت‌های شریک و متحد، هاریگان<sup>۳</sup> در سال ۱۹۸۸، دریافت که اگر شرکای فرهنگ‌ها، اندازه‌ها، تجربه‌های سرمایه‌گذاری، دارایی‌ها و (در صورت موضوعیت داشتن محصولات، بازارها و تکنولوژی‌های مشابه‌ای) داشته باشند، اتحاد آنها دوام بیشتری خواهد داشت. همچنین عنوان کرد که اعتماد نقش مهمی در عملکرد سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی دارد [۱۱].

#### ۴) جمع بندی

در بخش قبل ملاحظه کردیم که معیارهای مختلف و با اهمیت نسبی متفاوتی در انتخاب متحد تجاری استفاده می‌شود و اهمیت نسبی معیارها باید با توجه به شرایط اتحاد تعیین شود. در این قسمت به عنوان جمع بندی از ادبیات بررسی شده، مدلی برای انتخاب متحد تجاری پیشنهاد شده است. بدیهی است مدل مذکور صرفاً مدل پیشنهادی از مرور ادبیات است و برای استفاده در یک پژوهش مستقل و یا مورد واقعی، نیاز به بومی سازی و اعتبار سنجی دارد. در این مدل معیارهای انتخاب همکار به دو دسته معیار کلان تقسیم شده است؛ دسته اول به منابع و توانمندی‌های مکمل می‌پردازد و دسته دوم، تناسب سازمانی با متحد تجاری را مورد توجه قرار می‌دهد. اهمیت نسبی هر یک از این معیارها باید با توجه به شرایط و انگیزه‌های اتحاد تعیین شود. مدل پیشنهادی برای معیارهای انتخاب متحد راهبردی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱). مدل پیشنهادی معیارهای انتخاب متحد تجاری

معیارهای پیشنهادی انتخاب متحد تجاری		
Tomlinson & Thompson (۱۹۷۷), Brouters et al (۱۹۹۵), Ellram (۱۹۹۵), Spekman et al (۱۹۹۸); Tatoglu (۲۰۰۰)	سازگاری و همسویی اهداف	تناسب سازمانی
Tomlinson & Thompson (۱۹۷۷), Awadzi (۱۹۷۸), Cavusgil, Evrigen (۱۹۹۷), Dong & Glaister(۲۰۰۵)	مرتبط بودن کسب و کار	
Tomlinson (۱۹۷۰), Awadzi (۱۹۷۸), Littler , Leverick (۱۹۹۵), Dong & Glaister(۲۰۰۵)	همکاری موفق گذشته	
Harrigan (۱۹۸۸), Ellram (۱۹۹۵), Littler , Leverick (۱۹۹۵), Hoffman, Schlosser(۲۰۰۱), Brouters et al (۱۹۹۵, Spekman et al (۱۹۹۸)	فرهنگ سازمانی و ملی مشابه و سازگار	
Daniels (۱۹۷۱), Adler, Hlavacek (۱۹۷۶) Harrigan (۱۹۸۸), Dong, Glaister(۲۰۰۵)	اندازه‌های مشابه	
Luo (۱۹۹۸) ,Tatoglu (۲۰۰۰), Dong& Glaister(۲۰۰۵)	شهرت شریک	
Tatoglu (۲۰۰۰), Hoffman, Schlosser(۲۰۰۱), Dong, Glais-ter(۲۰۰۵), Harrigan (۱۹۸۸)	وجود اعتماد بین تیم مدیریت شرکا	
Tomlinson & Thompson (۱۹۷۷), Cavusgil, Evrigen (۱۹۹۷), Medcof (۱۹۹۷),	تعهد شریک به اتحاد	
Ellram (۱۹۹۵), Luo (۱۹۹۸), Dong& Glaister(۲۰۰۵)	ثبات مالی شریک	
Tomlinson (۱۹۷۰), Adler, Hlavacek (۱۹۷۶), Tomlinson & Thompson (۱۹۷۷), Awadzi (۱۹۷۸), Geringer(۱۹۹۱), Ellram (۱۹۹۵), Tatoglu (۲۰۰۰), Littler , Leverick (۱۹۹۵), Brouters et al (۱۹۹۵), Glaister (۱۹۹۶), Cavusgil, Evrigen (۱۹۹۷) Dacin et al (۱۹۹۷), Arinō et al. (۱۹۹۷), Medcof (۱۹۹۷), Luo (۱۹۹۸) , Douma et al(۲۰۰۰), Hitt et al (۲۰۰۰), Hoff- man, Schlosser(۲۰۰۱), Dong & Glaister(۲۰۰۵)	منابع مکمل (تناسب راهبردی)	

جدول (۱) نیز به صورت خلاصه مراجعی که به هریک از معیارها اشاره کرده‌اند را نشان می‌دهد.

## ۵) منابع و مراجع

۱. مشبکی، اصغر و سایرین، نظریه‌ی نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، ۱۳۸۹ شماره ۳۸.
۲. Al-khalifa, A. & Peterson, E. (۱۹۹۹), the partner selection process in international joint ventures, *European journal of marketing*, ۳۳, ۱۱/۱۲, ۱۰۶۴-۱۰۸۱
۳. Brouthers, k.; Bouthers, L.; Wilkinson, T. (۱۹۹۵), strategic alliances: choose your partners, *Long range planning*, ۲۸, ۳, ۱۸-۲۵
۴. Cavusgil, T., Evirgen, C. (۱۹۹۷) Use of expert systems in international marketing: An application for co-operative venture partner selection, *Journal of Marketing*, Vol. ۳۱, ۱, pp.۷۳ – ۸۶
۵. Dacin, M., Hitt, M. & Levitas, E. (۱۹۹۷), selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms, *journal of world business*, ۳۲, ۱.
۶. Duma, M., Bilderbeek, J., Ideburg, P. & Looise, J. (۲۰۰۰), strategic alliances- an nternal tension perspective, *organization science*, ۱۱, ۱, ۷۷-۱۰۱
۷. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* ۲۱: ۱۱۰۵-۱۱۲۱ (۲۰۰۰)
۸. Elram, Lisa M (۱۹۹۵), partnering pitfalls and success factors, *international journal of purchasing and materials management*, (spring), ۳۶-۴۴
۹. Geringer, J (۱۹۹۱), strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures, *journal of international business studies*, ۲۲, ۱, ۴۱-۶۲
۱۰. Gulati, R. (۱۹۹۵), Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, *Administrative science quareterly*, ۴۰, ۴, ۶۱۹-۶۵۲
۱۱. Harrigan, K. (۱۹۸۸), Strategic alliances and partner asymmetries, *Management International Review*, ۲۸, ۵۳-۷۲
۱۲. Hitt, M., Dacin, M., Levitas, E., Arregle, J. & Borza, A. (۲۰۰۰), Partner selection in emerging and developed market contexts: Resources-based and organizational learning perspectives, *Academy of management journal*, ۴۳, ۳, ۴۴۹-۴۶۷
۱۳. Hoffman, W. & Schlosser, R. (۲۰۰۱), success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises- an empirical survey, *long range planning*, ۳۴, ۶۵۷-۳۸۱
۱۴. kogut, B. (۱۹۸۸), A study of the life cycle of joint ventures, *Management International Review*, ۱۹۸۸, ۲۸: ۳۹-۵۲
۱۵. Li Donga, Keith W. Glaister, Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms, *International Business Review* ۱۵ (۲۰۰۶) ۵۷۷-۶۰۰
۱۶. Littler, D. & Leverick, F. (۱۹۹۵), Joint ventures for product development: learning from experience, *Long Range Planning*, ۲۸, ۳, ۳۷-۴۵
۱۷. Luo, Yadong, Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms, *Journal of*

Business Research ۵۵ (۲۰۰۲) ۴۸۱-۴۹۳

۱۸. Medcof, J. (۱۹۹۷). Why too many alliances end in divorce, Long range planning, ۳۰,۵, pp. ۷۱۸-۷۳۲

۱۹. Nielsen ,B., An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation, European Management Journal Vol. ۲۱, No. ۳, pp. ۳۰۱-۳۲۲, ۲۰۰۳

۲۰. Powell, Walter W, Kenneth W. Koput and Laurel Smith-Doerr Reviewed, Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology

۲۱. Spekman, Robert E, Reardon, Kathleen Kelley Starting out right: negotiation lessons for domestic and cross-cultural business alliances.

۲۲. Tatoglu, E. (۲۰۰۰), Western joint ventures in turkey: Strategic motives and partner selection criteria, European Business Review, ۱۲,۳, ۱۳۷-۱۴۷

۲۳. Yasuda, H, Iijima, J, Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry, Technovation ۵۱۴ ۲۵ (۲۰۰۵) ۵۱۳-۵۲۱