



**بررسی مدل‌های همکاری مشترک
کسب‌وکارها در افزایش تاب‌آوری
اقتصادی بنگاه‌ها در دوران بحران**



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

**بررسی نقش همکاری‌های مشترک کسب و کارها در افزایش
تاب‌آوری اقتصادی بنگاه‌ها در دوران بحران**

**از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد
مربوطه منعکس نمایید:**

economic_research@tccim.ir

مواضع این گزارش، الزاما مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.

آبان ۱۴۰۴

خلاصه مدیریتی

تاب‌آوری اقتصادی و سازمانی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های پایداری کسب‌وکارها در محیط پرتلاطم امروز به شمار می‌آید. شدت یافتن بحران‌های جهانی از اختلالات ژئوپلیتیک و بی‌ثباتی‌های اقتصادی گرفته تا تحولات فناورانه و شوک‌های زنجیره تأمین، سبب شده است که مدل‌های همکاری بین‌بنگاهی به یکی از مهم‌ترین ابزارهای استراتژیک برای تضمین تداوم فعالیت و حفظ رقابت‌پذیری تبدیل شوند. تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد که شرکت‌ها، به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، در صورت اتکا به ظرفیت‌های درونی خود با محدودیت‌های متعدد مالی، فناورانه و مدیریتی مواجه می‌شوند؛ اما مشارکت با بنگاه‌های بزرگ‌تر می‌تواند امکان دسترسی به منابع حیاتی، شبکه‌های بازار، دانش فنی و توان مدیریتی را فراهم سازد.

چهار الگوی مهم همکاری شامل فرانچایز، سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture)، ادغام و تملیک (M&A) و ائتلاف راهبردی (Strategic Alliance) هر یک کارکردهای متفاوتی در مسیر تقویت تاب‌آوری دارند. مدل فرانچایز با انتقال استانداردها، فناوری اجرایی و برند معتبر به SMEs، ریسک ورود به بازار را کاهش داده و امکان توسعه ساختاریافته را برای کسب‌وکارهای کوچک فراهم می‌کند. مدل سرمایه‌گذاری مشترک با ادغام منابع مالی و دانش فنی میان شرکا، یکی از پایدارترین ابزارها برای ورود به بازارهای جدید، توسعه فناوری و مدیریت ریسک‌های بزرگ محسوب می‌شود. در مقابل، ادغام و تملیک با یکپارچه‌سازی ساختارهای مالی و عملیاتی می‌تواند مزیت مقیاس، کاهش هزینه و قدرت رقابتی را افزایش دهد، هرچند اجرای آن به ظرفیت نهادی و مالی بالاتری نیاز دارد. ائتلاف‌های راهبردی نیز به‌عنوان سازوکاری منعطف، بدون نیاز به ایجاد نهاد جدید، امکان همکاری در حوزه‌هایی مانند تحقیق و توسعه، بازاریابی، تأمین یا نوآوری را فراهم کرده و به‌ویژه برای کشورها یا شرکت‌هایی با محدودیت منابع یا زیرساختی، گزینه‌ای مناسب برای افزایش ظرفیت رقابتی است.

تحلیل الگوهای همکاری نشان می‌دهد که هر یک از آن‌ها در نوع خاصی از محیط‌های اقتصادی بیشترین کارایی را دارند. فرانچایز در بازارهایی با ساختار خرده‌فروشی گسترده عملکرد درخشانی دارد. مدل فرانچایز به‌ویژه در بازارهایی که نیازمند استانداردسازی فرایندها، تجربه مشتری و کیفیت خدمات در شبکه‌های متعدد فروش هستند، بیشترین کارایی را دارد؛ JV به‌ویژه در محیط‌های دارای عدم قطعیت نهادی یا بازارهای نوظهور، کارآمدترین الگو برای اشتراک ریسک و توسعه ظرفیت است؛ M&A ابزار رشد سریع و مقیاس‌پذیری است اما نیازمند بلوغ نهادی، چارچوب نظارتی کارآمد و سرمایه‌گذاری قابل توجه است و Strategic Alliance برای شرایطی که انعطاف‌پذیری، سرعت عمل و هزینه پایین اهمیت دارد، مناسب‌تر است.

در کنار فرصت‌ها، همکاری میان کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ با چالش‌های قابل توجهی نیز روبه‌روست. نبود هم‌راستایی استراتژیک، نابرابری قدرت چانه‌زنی، شکاف فرهنگی و سازمانی، کمبود منابع انسانی در SMEs، فقدان انگیزه سازمانی در شرکت‌های بزرگ برای تعامل با بنگاه‌های کوچک و نبود سازوکارهای میانجی نهادی از مهم‌ترین موانع تحقق همکاری اثربخش محسوب می‌شود. علاوه بر این، محدودیت‌های قانونی، ضعف زیرساخت‌های حمایتی و ریسک‌های کلان اقتصادی می‌توانند احتمال شکست همکاری‌ها را افزایش دهند.

در مجموع، همکاری‌های بین‌بنگاهی زمانی به تقویت تاب‌آوری و رقابت‌پذیری منجر می‌شوند که در قالب سازوکارهای نهادی شفاف، مدل‌های مشارکت متناسب با نیاز صنعت و چارچوب‌های حمایتی طراحی شوند. بهره‌گیری ترکیبی از الگوهای همکاری به‌ویژه پیوند میان JV، ائتلاف‌های راهبردی و مدل‌های فرانچایز می‌تواند ساختاری چندلایه برای تقویت تاب‌آوری سیستم اقتصادی ایجاد کند و امکان تطبیق‌پذیری، نوآوری و پایداری را در محیط‌های پرتلاطم فراهم آورد.

فهرست مطالب

۳.....	خلاصه مدیریتی
۴.....	مقدمه
۶.....	۱. تعریف و اهداف تشکیل همکاری کسب و کارها
۷.....	۲. مزایای همکاری بین کسب و کارها
۹.....	۳. برخی از مدل های همکاری کسب و کارها
۹.....	۳-۱. فرانچایز
۱۲.....	۳-۲. Joint Venture
۱۴.....	۳-۳. M&A – Merger & Acquisition
۱۶.....	۳-۴. Strategic Alliance
۱۹.....	۴. کدام مدل برای تاب آوری در کشوری مانند ایران مناسب تر است؟
۲۰.....	۵. موانع همکاری شرکت های بزرگ با کسب و کارهای کوچک
۲۲.....	۵-۱. ضعف همکاری میان شرکت های بزرگ و کسب و کارهای کوچک در ایران
۲۴.....	۶. جمع بندی و پیشنهادهایی برای تسهیل و تسریع همکاری شرکت های بزرگ و کسب و کارهای کوچک در ایران
۲۶.....	منابع

مقدمه

این گزارش نقش همکاری‌های بین‌بنگاهی را در تقویت تاب‌آوری اقتصادی بنگاه‌ها بررسی کرده و نشان می‌دهد که در شرایط بحران، مشارکت میان شرکت‌های بزرگ و SMEs می‌تواند از طریق اشتراک منابع، کاهش ریسک، افزایش نوآوری و بهبود کارایی زنجیره تأمین، تاب‌آوری کل اکوسیستم را ارتقا دهد. گزارش چهار مدل همکاری شامل فرانچایز، سرمایه‌گذاری مشترک، ادغام و تملیک و ائتلاف‌های راهبردی را تحلیل کرده و مزایا و نحوه اثرگذاری هر یک از آن‌ها بر تاب‌آوری را توضیح می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که فرانچایز ریسک ورود SMEs را کاهش می‌دهد، JVها برای تقسیم ریسک و انتقال فناوری کارآمدند، M&A در محیط‌های پرریسک چالش‌برانگیز است و ائتلاف‌های راهبردی بیشترین انعطاف را فراهم می‌کنند. با وجود این مزایا در ادامه گزارش به موانعی مانند عدم تناسب استراتژیک، محدودیت منابع SMEها، بوروکراسی شرکت‌های بزرگ و ناهمخوانی فرهنگی اشاره شده است که موجب می‌شود بسیاری از همکاری‌ها ناکام بمانند. در بخش منطقه‌ای، گزارش تأکید می‌کند که بازار فرانچایز در MENA رشد بالایی دارد اما ایران به دلیل محدودیت‌های حقوقی، مالی و تحریم‌ها حضور بسیار محدودی دارد. در پایان، گزارش بر ضرورت تعریف پیش‌نیازهای همکاری، طراحی مسیرهای تدریجی و ایجاد نهادهای میانجی برای تسهیل همکاری‌ها تأکید می‌کند تا امکان تقویت تاب‌آوری و کاهش ریسک در سطح بنگاه و اقتصاد فراهم شود.





۱. تعریف و اهداف تشکیل همکاری کسب و کارها

شبکه انواع مختلفی دارد و برای آن تعاریف مختلفی ارائه شده است. دو مسیر کلی برای شکل‌گیری و رشد شبکه‌ها وجود دارد. مسیر اول که اصطلاحاً شبکه‌های خودجوش نامیده می‌شود، حاصل وابستگی‌های متقابل محیطی و منافع مشترک است و هیچ مداخله‌ای از یک نهاد تحریک‌کننده برای تشکیل آن وجود ندارد. مسیر دوم که شبکه‌های مهندسی شده نامیده می‌شود، برای شکل‌گیری و رشد به یک عامل اولیه یا یک طرح نیاز دارد و یک شرکت مرکزی به منظور تشکیل آن و دستیابی به اهدافی از پیش تعیین شده، به جذب دیگر اعضا می‌پردازد و دلیل تشکیل آن صرفاً وابستگی‌های متقابل زیست‌محیطی نیست (لوندبرگ و جوهانسون^۱، ۲۰۱۱). مطالعاتی مثل پژوهش ورسچوره و بالسترن^۲ (۲۰۱۱) ضمن تعریف شبکه به‌عنوان پدیده‌ای که دارای ویژگی دو جانبه است و رقابت را با همکاری، مقیاس را با دامنه و سلسله مراتب را با بازار متحد می‌کند و به خواسته‌های رقابتی بهتر پاسخ می‌دهند، اعلام می‌دارد دستیابی به این ویژگی، در دواپس با همتایان قابل تعریف است، این مجموعه از روابط می‌تواند یک شبکه نامیده شود. آن‌ها همچنین پنج دستاورد زیر را از تشکیل شبکه محتمل دانسته‌اند:

۱. افزایش فروش و کسب بازار بیشتر، ۲. جمع‌آوری راه‌حل مشکلات و نیازها، ۳. یادگیری و نوآوری، ۴. کاهش ریسک و هزینه، ۵. افزایش روابط اجتماعی

با توجه به اینکه کسب و کارها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از بحران‌های داخلی و خارجی — اعم از شوک‌های اقتصادی، سیاسی، فناورانه یا زیست‌محیطی — تأثیر می‌پذیرند، تاب‌آوری سازمانی به‌عنوان یک الزام راهبردی برای بقا و تداوم فعالیت آن‌ها مطرح می‌شود. در این میان، یکی از مؤثرترین سازوکارهای ارتقای تاب‌آوری، ایجاد و توسعه همکاری‌های بین‌کسب و کاری است (اولودا و اولوواتایو^۳، ۲۰۲۵).

در ادبیات نوین مدیریت استراتژیک و نظریه رقابت، شرکت‌ها به تدریج از نگرش سنتی مبتنی بر رقابت صرف و حذف رقیب فاصله گرفته و به این درک رسیده‌اند که همکاری با رقبا می‌تواند در بسیاری از موارد، منافع اقتصادی و استراتژیک بیشتری نسبت به رقابت یک‌جانبه و انحصارگرایی به همراه داشته باشد. در واقع، در چارچوب مفهومی جدیدی که از آن با عنوان «هم‌رقابتی (Coopetition)» یاد می‌شود، بنگاه‌ها می‌آموزند که رقابت و همکاری را نه به‌عنوان دو قطب متضاد، بلکه به‌مثابه دو سازوکار مکمل در فرآیند خلق ارزش تلقی کنند. از این منظر، بنگاه‌ها به‌جای تمرکز بر حذف رقبا و افزایش سهم خود از ظرفیت محدود بازار موجود، به‌سوی خلق ارزش افزوده جمعی و گسترش دامنه بازار حرکت می‌کنند. این رویکرد بر این پیش‌فرض استوار است که مزیت رقابتی پایدار صرفاً از طریق تصاحب منابع یا سهم بیشتر حاصل نمی‌شود، بلکه از طریق افزایش ابعاد کل اکوسیستم ارزش امکان‌پذیر است. استعاره‌ی کلاسیک «بازار به مثابه کیک» این تحول مفهومی را روشن می‌سازد: در چارچوب رقابت سنتی، هدف اصلی بنگاه‌ها بزرگ‌تر کردن سهم خود از همان کیک ثابت است؛ اما در منطق هم‌رقابتی، تلاش‌ها معطوف به بزرگ‌تر کردن خود کیک است، به‌گونه‌ای که مجموع منافع قابل توزیع افزایش یابد.

¹ Lundberg and Johanson

² Verschoore and Balestrin

³ Oloda and Oluwatayo



چنین نگاهی پیامدهای مهمی برای پویایی بازار دارد. نخست آنکه، افزایش اندازه بازار موجب ارتقای کارایی و بهره‌وری کل صنعت می‌شود، زیرا بنگاه‌ها به‌جای هدر دادن منابع در نبردهای تهاجمی، به سمت فعالیت‌های مولد سوق پیدا می‌کنند. دوم، ظرفیت‌های نوآوری به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد؛ چرا که همکاری میان شرکت‌ها امکان توسعه مشترک فناوری، اشتراک دانش و کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه را فراهم می‌سازد. سوم، هم‌افزایی ناشی از همکاری به ایجاد صرفه‌جویی‌های مقیاس و دامنه می‌انجامد و این امر نه‌تنها هزینه‌های عملیاتی را کاهش می‌دهد، بلکه پایداری زنجیره ارزش را نیز تقویت می‌کند. افزون بر این، یادگیری متقابل میان شرکت‌ها، ظرفیت آنها برای پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات محیطی و مدیریت شوک‌های اقتصادی را افزایش می‌دهد.

در چنین چارچوبی، همکاری با رقبا می‌تواند اشکال متنوعی به خود گیرد؛ از ائتلاف‌های استراتژیک و سرمایه‌گذاری‌های مشترک (Joint Ventures) گرفته تا پلتفرم‌های اشتراکی، توافق‌های فناورانه و شبکه‌های نوآوری باز. انتخاب هر یک از این مدل‌ها تابعی از اهداف مشترک، میزان اعتماد متقابل، سطح وابستگی منابع و ساختار بازار است (شی و همکاران، ۲۰۲۴).

در فرآیند تدوین مدل‌های همکاری بین‌کسب‌وکاری، نخست باید دلایل و انگیزه‌های بنیادین همکاری به‌طور نظام‌مند مورد تحلیل قرار گیرد؛ از جمله کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه، تسریع در ورود به بازارهای جدید، دسترسی به فناوری‌های مکمل، مدیریت ریسک و افزایش توان رقابتی در برابر بازیگران بزرگ‌تر. سپس، بر اساس این انگیزه‌ها، مدل‌های مختلف همکاری طراحی و ارزیابی می‌شوند تا تناسب آن‌ها با نوع صنعت، چرخه عمر فناوری و موقعیت استراتژیک هر بنگاه مشخص گردد.

۲. مزایای همکاری بین کسب‌وکارها

در شرایط پیچیده و پرریسک اقتصاد جهانی، همکاری میان بنگاه‌ها به‌ویژه بین شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به‌عنوان یک سازوکار راهبردی برای افزایش تاب‌آوری، بهبود انعطاف‌پذیری و تقویت ظرفیت رقابتی شناخته می‌شود. چنین همکاری‌هایی، با تسهیم منابع، فناوری، دانش و زیرساخت‌ها، امکان مقابله مؤثر با بحران‌های اقتصادی، محیطی و فناورانه را فراهم می‌آورند و موجب بهینه‌سازی عملکرد کل اکوسیستم صنعتی می‌شوند. در ادامه، به بررسی مهم‌ترین مزایای همکاری بین کسب‌وکارها پرداخته می‌شود:

۱. افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری

در چارچوب نظریه‌های معاصر تاب‌آوری سازمانی، همکاری میان بنگاه‌ها به‌ویژه در ساختارهای زنجیره ارزش چندلایه و خوشه‌های صنعتی به‌عنوان یکی از مؤثرترین سازوکارهای کاهش ریسک و مدیریت اختلالات شناسایی می‌شود. مطابق تحلیل (McKinsey, 2024)، مشارکت ساختاریافته شرکت‌ها در زنجیره‌های تأمین مشترک، از طریق هم‌افزایی ظرفیت‌های تولیدی، اشتراک‌گذاری شفاف داده‌ها و یکپارچه‌سازی جریان‌های عملیاتی، سطح تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری شبکه را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. پیونددهی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) با شرکت‌های بزرگ‌تر، فراتر از یک رابطه

⁴ Xie and et al



تأمین سنتی، نوعی انتقال سازمانی قابلیت‌ها ایجاد می‌کند؛ به گونه‌ای که بنگاه کوچک علاوه بر بهره‌مندی از درآمد پایدار، به دانش فنی، استانداردهای کیفی، فناوری‌های تولید و مهارت‌های مدیریتی پیشرفته نیز دسترسی پیدا می‌کند. این پدیده، طبق گزارش‌های بین‌المللی، یکی از مهم‌ترین محرک‌های ارتقای تاب‌آوری سازمانی و توان بازگشت سریع به وضعیت پایدار پس از وقوع بحران‌ها محسوب می‌شود.

۲. کاهش هزینه‌ها و ارتقای بهره‌وری

ادبیات اقتصاد صنعتی نشان می‌دهد که مشارکت‌های بین‌بنگاهی، از طریق ایجاد صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و حوزه به افزایش بهره‌وری کل سیستم تولید منجر می‌شوند. انتقال فناوری، استانداردهای مدیریتی و زیرساخت‌های پشتیبانی از شرکت‌های بزرگ به SMEها امکان می‌دهد تا ساختار هزینه‌ای خود را به شکل چشمگیری بهینه کنند.

نمونه کلاسیک این رویکرد، مدل زنجیره تأمین تویوتا است که طی آن، انتقال دانش در حوزه‌هایی نظیر برنامه‌ریزی تقاضا، کنترل کیفیت، مدیریت موجودی و مهندسی تولید، منجر به کاهش هزینه‌های واحد و بهبود کارایی عملیاتی در سطح کل شبکه شده است. افزون بر این، شرکت‌های بزرگ با ارائه راهکارهای دیجیتال‌سازی نظیر سیستم‌های ERP، CRM و ابزارهای مدیریت داده، هزینه‌های اداری و منابع انسانی SMEها را کاهش داده و ظرفیت تحلیل‌پذیری و کارآمدی آن‌ها را ارتقا می‌بخشند؛ موضوعی که در گزارش‌های اخیر McKinsey نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

۳. افزایش درآمد و دسترسی به بازار

شواهد تجربی نشان می‌دهد که اتصال ساختاری SMEs به شبکه شرکت‌های بزرگ، یکی از مؤثرترین مسیرهای توسعه بازار و رشد درآمدی است. در مطالعه‌ای انجام‌شده در ایالت نیویورک، ۷۰ درصد از SMEهایی که وارد شبکه تأمین شرکت‌های بزرگ شده‌اند، طی دو سال نخست همکاری، رشد قابل‌توجهی را در درآمد عملیاتی خود تجربه کرده‌اند. از منظر توسعه صنعتی، شبکه‌ها و خوشه‌های صنعتی نقش مهمی در کاهش هزینه مبادلات، شکل‌گیری روابط اعتمادمحور، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و بهبود اعتبار اعتباری کسب‌وکارهای کوچک ایفا می‌کنند. این شبکه‌ها به SMEها امکان می‌دهند به بازارهای گسترده‌تر، زنجیره‌های صادراتی، سرمایه‌گذاران خطرپذیر و منابع مالی با الزامات وثیقه کمتر دسترسی پیدا کنند؛ سازوکاری که بسیاری از گزارش‌های OECD آن را یک محرک حیاتی برای رشد پایدار بنگاه‌های کوچک معرفی کرده‌اند.

۴. اشتراک دانش و تسریع نوآوری

یکی از دستاوردهای نهادی همکاری‌های بین‌بنگاهی، انتشار مؤثر دانش و شکل‌گیری بستر نوآوری مشترک است. یافته‌های OECD و سازمان ملل نشان می‌دهد که ادغام شرکت‌های کوچک در شبکه‌های بزرگ‌تر، دسترسی آن‌ها به فناوری‌های نوین، تجربه مدیریتی، مهارت‌های تخصصی و راهکارهای دیجیتال را تسهیل می‌کند.

در این میان، مراکز نوآوری مشترک، شتاب‌دهنده‌ها، آزمایشگاه‌های فناوری و پلتفرم‌های توسعه مشترک محصول نقش محوری در تقویت جریان‌های دانش بین سازمانی ایفا می‌کنند. شواهد تجربی حاکی از آن است که چنین شبکه‌هایی می‌توانند



بهره‌وری تولید و سرعت تجاری‌سازی نوآوری‌ها را به صورت چندبرابری افزایش دهند. افزون بر این، همکاری استراتژیک، محیطی فراهم می‌کند که در آن ریسک‌های نوآوری میان بازیگران توزیع شده و احتمال موفقیت پروژه‌های فناورانه افزایش می‌یابد.

مطالعات اخیر در سطح بین‌المللی، به‌ویژه از سوی نهادهایی چون OECD و McKinsey بر نقش کلیدی همکاری‌ها و مشارکت‌های بین‌بنگاهی در تقویت پایداری و ارتقای عملکرد اقتصادی تأکید دارند. بر اساس یافته‌های مک‌کینزی (۲۰۲۴)، تقویت شبکه‌ها و همکاری میان بنگاه‌های کوچک و متوسط با شرکت‌های بزرگ‌تر در زنجیره‌های تأمین، خوشه‌های صنعتی و روابط عرضه و تقاضا، می‌تواند به این کسب‌وکارها امکان دهد تا از مزیت‌های مقیاس در حوزه‌هایی نظیر فناوری، سرمایه انسانی، دسترسی به بازار و منابع مالی بهره‌مند شوند. چنین ارتباطاتی نه تنها موجب توزیع بهینه منابع و یادگیری متقابل می‌شود، بلکه بستری برای نوآوری جمعی و رقابت‌پذیری پایدار نیز فراهم می‌آورد. در همین راستا، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) خاطرنشان می‌کند که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به صورت ذاتی به شبکه‌های بیرونی وابسته‌اند تا به منابع راهبردی چون دانش، فناوری، مهارت و سرمایه دسترسی پیدا کنند. این شبکه‌ها به مثابه زیرساختی نهادی برای افزایش تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و پایداری بنگاه‌ها عمل می‌کنند؛ زیرا اشتراک منابع و همپوشانی قابلیت‌ها، به آن‌ها امکان می‌دهد در شرایط بحرانی، سریع‌تر بازسازی شوند و از آسیب‌های ناشی از شوک‌های محیطی بکاهند.

۳. برخی از مدل‌های همکاری کسب‌وکارها

۳-۱. فرانچایز^۵

در چارچوب مدل فرانچایز، یک شرکت مالک برند به شرکت یا فرد دیگری اجازه می‌دهد تحت برند، سیستم عملیاتی و پشتیبانی مدیریتی آن فعالیت کند. این همکاری معمولاً شامل پرداخت حق امتیاز، آموزش، رعایت استانداردهای عملیاتی و نظارت مستمر بر عملکرد است، به گونه‌ای که هم یکپارچگی برند حفظ شود و هم عملکرد عملیاتی واحدهای فرانچایزی تضمین گردد.

بازار جهانی فرانچایز از اهمیت اقتصادی بالایی برخوردار است؛ بر اساس گزارش Business Research Insights (۲۰۲۵)، ارزش این بازار در سال ۲۰۲۵ حدود ۱۴۶.۱۳ میلیارد دلار آمریکا برآورد شده و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۳۵ به حدود ۳۶۹.۸۴ میلیارد دلار آمریکا افزایش یابد. این رشد مستمر نشان‌دهنده جذابیت این مدل برای شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران در سطح جهانی است. در بسیاری از کشورها، مدل فرانچایز به عنوان ابزاری راهبردی برای شرکت‌های کوچک و متوسط جهت بهره‌گیری از برندهای بزرگ‌تر، کاهش ریسک‌های عملیاتی و دسترسی به بازارهای سازمان‌یافته شناخته می‌شود. گزارش انجمن بین‌المللی فرانچایز^۶ نشان می‌دهد که نظام فرانچایز حتی در شرایط اقتصادی نامطلوب نیز رشد کرده است و به‌ویژه در آمریکای شمالی حدود ۴۰ درصد از سهم بازار جهانی فرانچایز را به خود اختصاص داده است. وند رشد فرانچایز در ایالات

⁵ Franchise

⁶ International Franchise Association (IFA, 2024)



متحدہ فراتر از پیش‌بینی‌های اولیه برای سال ۲۰۲۴ بوده است؛ به طوری که نرخ رشد واقعی ۲.۲ درصد گزارش شده است، در حالی که برآورد اولیه ۱.۹ درصد بود. علاوه بر این، پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۲۵، بخش فرانچایز با رشدی معادل ۲.۴ درصد به مسیر صعودی خود ادامه دهد، که بالاتر از نرخ رشد پیش‌بینی‌شده کل اقتصاد ایالات متحده است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که فرانچایزها به عنوان یکی از محرک‌های اصلی اقتصاد خدمات‌محور آمریکا، توانایی بالایی در انطباق با نوسانات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های ساختاری دارند.

در ادامه تحلیل بازار جهانی فرانچایز و نقش آن در افزایش تاب‌آوری و بهره‌وری کسب‌وکارها، توجه به ابعاد منطقه‌ای نیز ضروری است. در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا (MENA)، پنج بازار اصلی و پررونق فرانچایز شامل عربستان سعودی، امارات متحده عربی، کویت، قطر و مصر هستند. عربستان سعودی با در اختیار داشتن تقریباً ۶۰ درصد از کل بازار فرانچایز منطقه، نقش غالب را ایفا می‌کند. در این میان، گروه Alshaya مستقر در کویت به عنوان بزرگ‌ترین اپراتور چندبرند فرانچایز و گروه Alhokair پیشروترین خرده‌فروش فرانچایزی در عربستان شناخته می‌شوند. برندهایی مانند استارباکس در سال ۲۰۲۴ به ۴۰۰ شعبه در عربستان سعودی دست یافته‌اند، از جمله شعبه ویژه Reserve در مجموعه جده پارک و در میان ۳۰ برند برتر فرانچایز در این کشور، مک‌دونالدز با سهم ۲۸.۸ درصد جایگاه نخست را دارد، پس از آن برندهای بومی Herfy و AlBaik با ۱۲ و ۵.۷ درصد قرار گرفته‌اند (The Franchise Industry in MENA, 2024).

در مقایسه، ایران حضور بسیار محدودی در بازار فرانچایز منطقه دارد و بخش اعظم فعالیت‌های فرانچایزی در MENA به بازارهای فوق متمرکز است. عوامل مؤثر بر این وضعیت شامل محدودیت‌های قانونی، دسترسی محدود به سرمایه‌گذاری خارجی، نبود چارچوب مشخص حمایتی برای توسعه فرانچایزها و تأثیر تحریم‌های بین‌المللی بر ورود برندهای جهانی و گسترش شبکه‌های چندبرند است. این شرایط نشان می‌دهد که با وجود ظرفیت بالقوه بازار داخلی ایران، این کشور هنوز جایگاه مشخص و فعال در زنجیره فرانچایز منطقه ندارد و سهم اندکی از جریان سرمایه‌گذاری فرانچایز MENA به آن اختصاص یافته است.

۳-۱-۱. مزایای فرانچایز

این مدل کسب‌وکار با ایجاد توازن میان استقلال عملیاتی واحدهای کوچک‌تر و نظارت راهبردی شرکت مادر، به یکی از کارآمدترین روش‌ها برای توسعه پایدار و افزایش تاب‌آوری سازمانی در بازارهای رقابتی بدل شده است. برخی از مزایای این مدل به شرح زیر است:

الف) مزایا برای فرانچایزگیرنده (شرکت کوچک‌تر)

برای بنگاه‌های کوچک و کارآفرینان، پیوستن به یک شبکه فرانچایزی معتبر به معنای ورود به بازاری ساختارمند و آزموده‌شده است. این شرکت‌ها می‌توانند از اعتبار برند شناخته‌شده، سیستم مدیریتی و عملیاتی پیش‌طراحی‌شده، آموزش‌های تخصصی و پشتیبانی مستمر بهره‌مند شوند. بدین ترتیب، ریسک‌های مربوط به راه‌اندازی کسب‌وکار از نقطه صفر به‌طور قابل‌توجهی کاهش یافته و احتمال موفقیت و سودآوری پایدار افزایش می‌یابد.

ب) مزایا برای فرانچایزدهنده (شرکت بزرگ‌تر)



از منظر شرکت‌های بزرگ و صاحبان برند، توسعه از طریق اعطای فرانچایز امکان گسترش سریع‌تر بازار با سرمایه‌گذاری مستقیم کمتر را فراهم می‌آورد. با افزایش تعداد شعب و نمایندگی‌ها، شرکت‌های بزرگ می‌توانند حضور جغرافیایی و سهم بازار خود را تقویت کرده و از درآمد مستمر حاصل از حق امتیاز و کارمزدهای اولیه بهره‌مند شوند. علاوه بر این، نظام فرانچایز با حفظ کنترل بر استانداردهای کیفی، تصویر برند و تجربه مشتری، یکپارچگی هویت تجاری و پایداری برند در سطح ملی و بین‌المللی را تضمین می‌کند.

ج) مزایای مشترک برای هر دو طرف

در سطح کلان، هر دو طرف از مزایای اقتصاد مقیاس بهره‌مند می‌شوند. خرید متمرکز مواد اولیه، آموزش‌های مشترک، کمپین‌های بازاریابی هماهنگ و بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری یکپارچه منجر به کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش کارایی و ارتقای رقابت‌پذیری شبکه فرانچایز می‌شود. از این رو، مدل فرانچایز نه تنها به‌عنوان ابزاری برای رشد سریع و کم‌هزینه عمل می‌کند، بلکه نمونه‌ای از هم‌افزایی استراتژیک میان کسب‌وکارهای بزرگ و کوچک است که می‌تواند تاب‌آوری و پایداری بلندمدت اکوسیستم اقتصادی را تقویت نماید.

۳-۱-۲. این مدل چگونه تاب‌آوری را تقویت می‌کند؟

مدل فرانچایز به‌عنوان یکی از الگوهای نوین همکاری بین‌بنگاهی، زمینه‌ای فراهم می‌سازد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) بتوانند با بهره‌گیری از برند، سیستم مدیریتی، دانش عملیاتی و پشتیبانی شرکت‌های بزرگ‌تر وارد بازار شوند و این فرآیند با ریسک کمتر و سرمایه‌گذاری اولیه پایین‌تر همراه است. در واقع، این مدل با فراهم آوردن زیرساخت‌های آماده شامل شبکه توزیع، استانداردهای کنترل کیفیت، آموزش نیروی انسانی و راهنماهای عملیاتی، فرآیند ورود به بازار را تسهیل و احتمال شکست را به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد. از این منظر، فرانچایز می‌تواند در شرایط بحرانی اقتصادی یا ناپایداری‌های محیطی، ابزاری کارآمد برای حفظ پایداری بنگاه‌های کوچک باشد؛ چراکه تکیه بر برند معتبر و ساختار آزموده‌شده شرکت مادر، موجب افزایش اعتماد بازار و تاب‌آوری عملیاتی می‌شود. این منظر، فرانچایز می‌تواند به‌عنوان ابزاری کارآمد برای حفظ تاب‌آوری سازمانی در شرایط بحران اقتصادی یا ناپایداری‌های محیطی عمل کند؛ چراکه اتکا بر برند تثبیت‌شده و ساختار آزموده‌شده شرکت مادر، اعتماد بازار و تاب‌آوری عملیاتی را تقویت می‌کند.

همزمان، شرکت‌های بزرگ‌تر (فرانچایزدهندگان) با گسترش شبکه نمایندگی‌ها قادرند بازار خود را سریع‌تر و با هزینه سرمایه‌گذاری مستقیم کمتر توسعه دهند. توسعه مبتنی بر فرانچایز، به شرکت‌های مادر امکان می‌دهد که با توزیع جغرافیایی واحدهای نمایندگی و انتقال بخشی از ریسک به فرانچایزگیرندگان، ساختاری منعطف و متنوع ایجاد کنند. این تنوع شبکه‌ای، در شرایط بحرانی موجب پراکنده شدن ریسک و کاهش تمرکز آسیب‌ها بر یک بخش خاص از زنجیره ارزش می‌شود و در نتیجه، پایداری کل شبکه افزایش می‌یابد.

در کشورها و مناطق با زیرساخت محدود، منابع مالی اندک یا بازارهای پراکنده، الگوی فرانچایز می‌تواند به‌عنوان مدل همکاری بومی و سازگار با شرایط محلی عمل کند. در چنین بسترهایی، کسب‌وکارهای کوچک از طریق مشارکت با برندهای تثبیت‌شده می‌توانند بر چالش‌هایی همچون ضعف زیرساخت، محدودیت دسترسی به فناوری و کمبود دانش مدیریتی غلبه کرده و جایگاه رقابتی خود را در بازارهای داخلی و منطقه‌ای تقویت کنند.



گزارش انجمن بین‌المللی فرانچایز (IFA, 2024) نشان می‌دهد که بخش فرانچایز حتی در شرایط اقتصادی نامطلوب رشد مثبت داشته است. در ایالات متحده، این مدل به SMEها فرصت رشد سریع‌تر، توسعه بازار و افزایش اشتغال‌زایی ارائه داده است؛ تعداد واحدهای فعال فرانچایز در سال ۲۰۲۴ به ۸۲۱۰۵۸۹ واحد رسیده است، که نشان‌دهنده گسترش قابل توجه این مدل در اکوسیستم اقتصادی آمریکا است. علاوه بر این، یافته‌های گزارش بیان می‌کند که کشورهای چین و هند از پیشگامان توسعه فرانچایز در آسیا هستند، به گونه‌ای که فرانچایز در بخش‌های رستوران‌داری، خدمات و خرده‌فروشی به شدت رواج یافته و یکی از محرک‌های اصلی رشد کارآفرینی و اشتغال‌زایی شهری محسوب می‌شود. در مجموع، شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد که فرانچایز فراتر از یک قرارداد تجاری ساده، یک سازوکار راهبردی برای تقویت تاب‌آوری، تسهیل رشد و ارتقای پویایی سازمانی است؛ مدلی که با ایجاد هم‌افزایی میان منابع و دانش شرکت‌های بزرگ و کوچک، می‌تواند به پایداری بلندمدت اکوسیستم‌های اقتصادی، به‌ویژه در شرایط بحران، کمک کند

۲-۳. Joint Venture

سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture) به‌عنوان یکی از پیشرفته‌ترین و راهبردی‌ترین اشکال همکاری بین‌بنگاهی شناخته می‌شود، که در آن دو یا چند شرکت اعم از شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط منابع مالی، دانش فنی، فناوری، شبکه بازار و ظرفیت‌های مدیریتی خود را برای ایجاد یک واحد تجاری مستقل یا اجرای پروژه‌ای مشخص با اهداف مشترک ترکیب می‌کنند (گرینجر و هبرت^۷، ۱۹۸۹). در این مدل، شرکا سود، ریسک، مسئولیت‌ها و مدیریت عملیات را به‌طور توافقی به اشتراک می‌گذارند و هر یک سهم مشخصی از مالکیت، تصمیم‌گیری و نتایج اقتصادی پروژه را در اختیار دارند.

Joint Venture عمدتاً در دو قالب اصلی شکل می‌گیرد:

۱. تشکیل نهاد حقوقی مستقل: در این ساختار، یک شرکت جدید با شخصیت حقوقی مستقل ایجاد می‌شود و هر یک از شرکا بخشی از سرمایه آن را تأمین می‌کند؛

۲. قرارداد همکاری مشترک: در این حالت، بدون ایجاد یک نهاد جدید، همکاری در قالب توافق قراردادی برای اجرای یک پروژه خاص یا بهره‌برداری از فرصت تجاری مشخص انجام می‌گیرد.

این مدل مشارکت، به‌عنوان یک سازوکار هم‌افزایی استراتژیک عمل می‌کند و امکان تجمع منابع، کاهش ریسک، انتقال دانش و بهره‌برداری از مزیت‌های نسبی هر شریک را فراهم می‌آورد. از یک سو، SMEs با دسترسی به تخصص، سرمایه، فناوری و بازارهای جدید، توان رقابتی و تاب‌آوری عملیاتی خود را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ می‌توانند هزینه‌های توسعه ورود به بازارهای جدید و پیاده‌سازی پروژه‌های نوآورانه را کاهش دهند.

⁷ Geringer and Hebert



۳-۲-۱. مزایای مدل Joint Venture

سرمایه‌گذاری مشترک به‌عنوان یکی از پیشرفته‌ترین و کارآمدترین اشکال همکاری بین‌سازمانی، به منظور تقسیم ریسک، هم‌افزایی منابع و تسهیل دسترسی به بازارها و فناوری‌های نوین، به ویژه در محیط‌های اقتصادی ناپایدار و رقابتی، شکل گرفته است. این مدل همکاری با ایجاد یک چارچوب مشارکتی، به شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط امکان می‌دهد تا مزیت‌های نسبی یکدیگر را به طور مؤثر به اشتراک گذاشته و از آن برای خلق ارزش پایدار بهره‌مند شوند.

برای شرکت‌های کوچک و متوسط، مشارکت در Joint Venture امکان دسترسی به منابع مالی، فناوری‌های پیشرفته، زیرساخت‌های مدیریتی و شبکه‌های بازار شرکت‌های بزرگ‌تر را فراهم می‌آورد؛ نوعی دسترسی که به صورت مستقل غالباً پرهزینه یا غیرقابل تحقق است. از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ با بهره‌گیری از این مدل می‌توانند بدون نیاز به تملیک کامل یا سرمایه‌گذاری سنگین مستقیم وارد بازارهای جدید یا حوزه‌های فناوری نوین شوند و از انعطاف‌پذیری بالاتری در ورود، خروج یا تعدیل استراتژی‌های خود برخوردار گردند.

یکی از مزایای محوری Joint Venture، توانایی آن در انطباق با شرایط محلی و محیطی است. حضور یک SME محلی به عنوان شریک، امکان بهره‌گیری از دانش بومی، شبکه‌های محلی و شناخت فرهنگی را برای شرکت بزرگ‌تر فراهم می‌آورد، عاملی که موفقیت ورود به بازار و کاهش ریسک‌های اجرایی را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد (OECD, 2024). این ساختار همچنین زمینه را برای توزیع ریسک، انتقال دانش و توسعه ظرفیت‌های مشترک فراهم می‌کند که به ارتقای تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و پایایی شبکه‌های اقتصادی منجر می‌شود.

به طور کل، Joint Venture نه تنها یک ابزار همکاری اقتصادی بلکه سازوکاری راهبردی برای ایجاد ارزش مشترک، توسعه پایدار و ارتقای کارایی شبکه‌های صنعتی و تجاری به شمار می‌رود؛ چراکه امکان هم‌افزایی میان منابع، مهارت‌ها و ظرفیت‌های مدیریتی طرفین را فراهم می‌سازد و به بهبود عملکرد اقتصادی و تاب‌آوری بلندمدت اکوسیستم‌ها کمک می‌کند.

۳-۲-۲. این مدل چگونه تاب‌آوری را تقویت می‌کند؟

ادغام منابع و ظرفیت‌های شرکت‌های بزرگ با بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) یکی از مؤثرترین راهکارهای ارتقای تاب‌آوری سازمانی و کاهش آسیب‌پذیری در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و عملیاتی محسوب می‌شود. هنگامی که شرکت‌ها در قالب همکاری‌های ساختاریافته یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک (Joint Venture) منابع خود را به اشتراک می‌گذارند، یک سازوکار هوشمندانه تقسیم ریسک ایجاد می‌شود که نه تنها به پایداری کل شبکه کمک می‌کند، بلکه انعطاف‌پذیری عملیاتی را نیز افزایش می‌دهد. در این چارچوب، شرکت کوچک‌تر معمولاً به‌عنوان تأمین‌کننده تخصص، مالک فناوری‌های نوین یا ارائه‌دهنده خدمات نوآورانه عمل می‌کند، در حالی که شرکت بزرگ‌تر منابع مالی، شبکه‌های توزیع گسترده و دسترسی به بازارهای بین‌المللی را فراهم می‌آورد. این اشتراک منابع و ظرفیت‌ها باعث می‌شود که SMEs در برابر نوسانات اقتصادی، بحران نقدینگی یا اختلال در زنجیره تأمین آسیب‌پذیری کمتری داشته باشند و شرکت‌های بزرگ‌تر نیز بتوانند با سرعت و چابکی بیشتری به تغییرات محیطی و شوک‌های ناگهانی واکنش نشان دهند.



ایجاد پروژه‌ها یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک محلی، از جمله JV (Joint Venture) های تولیدی یا زنجیره تأمین منطقه‌ای، علاوه بر تقسیم ریسک شکست و کاهش هزینه‌های راه‌اندازی، دسترسی به بازارهای جدید را نیز تسهیل می‌کند. در شرایط بحرانی مانند اختلال در تأمین مواد اولیه، ناپایداری زیرساخت‌ها یا محدودیت‌های انرژی، این مدل همکاری به شرکت‌ها امکان می‌دهد زنجیره‌های تأمین خود را بومی‌تر و مستقل‌تر از ساختارهای جهانی کنند؛ امری که اهمیت آن در بحران‌های ژئوپلیتیکی و منازعات نظامی دوچندان می‌شود.

مطابق گزارش OECD در سند SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024، یکی از مسیرهای اصلی تقویت تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشورهای شرق اروپا از جمله اوکراین «ایجاد همکاری‌های بین‌بنگاهی و توسعه شبکه‌های مشترک» معرفی شده است. این همکاری‌ها به‌عنوان سازوکاری برای اشتراک منابع، انتقال دانش و هم‌افزایی عملیاتی عمل می‌کنند و توان رقابتی SMEs را در محیط‌های بحرانی ارتقا می‌دهند. در همین راستا، گزارش برنامه توسعه سازمان ملل متحد (UNDP) نیز از تأسیس نهادی تحت عنوان “SME Resilience Alliance for Ukraine” خبر می‌دهد؛ شبکه‌ای که با هدف پیوند میان شرکت‌های کوچک و متوسط با سرمایه‌گذاران، شرکت‌های بزرگ و نهادهای پشتیبان ایجاد شده است. این ائتلاف‌ها امکان تأمین مالی، انتقال فناوری و ایجاد بازارهای جایگزین را فراهم می‌سازند و نقش مهمی در بازسازی و پایداری اقتصادی ایفا می‌کنند.

۳-۳. M&A – Merger & Acquisition

فرایند Merger به معنای ادغام دو شرکت است که طی آن دارایی‌ها، منابع و ساختارهای مدیریتی دو نهاد اقتصادی با یکدیگر تلفیق می‌شوند تا یک واحد اقتصادی جدید یا سازمان بزرگ‌تر شکل گیرد. در مقابل، Acquisition زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت معمولاً با توان مالی یا مقیاس بزرگ‌تر مالکیت شرکت دیگر را به‌طور کامل یا جزئی به دست می‌آورد و کنترل عملیاتی آن را کسب می‌کند. هر دو سازوکار، از ارکان اساسی راهبردهای رشد غیرعضوی به شمار می‌روند و با اهدافی همچون افزایش سهم بازار، بهبود کارایی عملیاتی، بهره‌گیری از صرفه‌جویی‌های مقیاس و دستیابی به مزیت‌های رقابتی اجرا می‌شوند. فرایندهای ادغام و تملیک در سطح بین‌المللی رواج گسترده‌ای یافته‌اند و به ویژه در آمریکای شمالی، اروپا و اخیراً آسیا به بخشی جدایی‌ناپذیر از تحولات بازار سرمایه بدل شده‌اند. بر اساس گزارش McKinsey (۲۰۲۴)، ارزش جهانی معاملات ادغام و تملیک با رشدی بیش از ۱۲ درصد به حدود ۳.۴ تریلیون دلار رسیده است، رقمی که نمایانگر بازگشت اعتماد سرمایه‌گذاران پس از دوره‌ای از ناپایداری اقتصادی و بی‌ثباتی بازارها است.

از سوی دیگر، مطابق گزارش Boston Consulting Group (BCG, 2024)، منطقه آمریکای شمالی بیشترین سهم از ارزش معاملات ادغام و تملیک جهانی را به خود اختصاص داده است. در سطح منطقه‌ای، گزارش نیمه سالانه TransAct Middle East Mid-Year Update 2025 توسط شرکت PwC، یکی از برجسته‌ترین شبکه‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای در زمینه حسابرسی، مشاوره مالی، مدیریت و خدمات مالیاتی، روند فعالیت‌های ادغام و تملیک در خاورمیانه را بررسی کرده است. این گزارش نشان می‌دهد که در نیمه نخست سال ۲۰۲۵، تعداد کل معاملات در منطقه ۲۷۱ مورد بوده است که نسبت به ۲۲۸ معامله در نیمه نخست ۲۰۲۴، رشدی معادل ۱۹ درصد را تجربه کرده است.



تحلیل منطقه‌ای گزارش نشان می‌دهد که بیشترین رشد فعالیت‌های M&A در مصر رخ داده است، در حالی که امارات متحده عربی و عربستان سعودی همراه با مصر، ۸۹ درصد از کل معاملات منطقه را تشکیل می‌دهند. تمرکز فعالیت‌ها در این کشورها بیانگر جایگاه آن‌ها به‌عنوان موتورهای اصلی اقتصادی خاورمیانه و اولویت سرمایه‌گذاران برای ورود به بازارهای منطقه‌ای است. در مقابل، ایران به دلیل محدودیت‌های قانونی، چارچوب‌های نظارتی نامشخص و تحریم‌های بین‌المللی، سهم قابل توجهی از جریان ادغام و تملیک در خاورمیانه ندارد و نتوانسته جایگاه فعالی در این بازار کسب کند. این امر نشان می‌دهد که با وجود ظرفیت بالقوه داخلی، موانع نهادی و ژئوپلیتیکی، توسعه فعالیت‌های M&A در ایران محدود و با چالش‌های ساختاری روبه‌رو است.

۳-۳-۱. مزایای مدل M&A – Merger & Acquisition

ادغام و تملیک به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا از صرفه‌های مقیاس، افزایش بهره‌وری عملیاتی و دسترسی سریع‌تر به بازارهای جدید و فناوری‌های نوین بهره‌مند شوند. برای شرکت‌های کوچک‌تر، پیوستن به شرکت‌های بزرگ‌تر از طریق تملیک یا ادغام، فرصتی برای دسترسی به منابع مالی، شبکه توزیع، برند معتبر و ظرفیت‌های مدیریتی پیشرفته فراهم می‌کند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ‌تر نیز با این رویکرد می‌توانند رقابت را کاهش داده، زنجیره تأمین خود را تقویت کرده و حضور خود را در بازارهای نوظهور تثبیت کنند.

۳-۳-۲. این مدل چگونه تاب‌آوری را تقویت می‌کند؟

به‌کارگیری مدل ادغام و تملیک (M&A) میان شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، یا حتی ادغام میان خود SME ها، به‌عنوان یکی از کارآمدترین مکانیزم‌های راهبردی برای تمرکز سرمایه، ایجاد صرفه‌های مقیاس و تسریع در دستیابی به فناوری‌ها و بازارهای نوظهور شناخته می‌شود. در محیط‌های پرتلاطم، این مدل نقشی تعیین‌کننده در افزایش تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند؛ زیرا امکان دسترسی بنگاه‌های کوچک‌تر به منابعی نظیر سرمایه مالی، زیرساخت‌های تولید و فناوری، سیستم‌های مدیریت پیشرفته و شبکه‌های توزیع گسترده شرکت‌های بزرگ‌تر را فراهم می‌سازد.

از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ با به‌کارگیری سازوکارهای ادغام یا تملیک، قادرند سبد تأمین خود را متنوع کنند، ریسک وابستگی به زنجیره‌های جهانی تأمین را کاهش دهند و فناوری‌های نوین یا قابلیت‌های تخصصی SME ها را جذب نمایند. این تنوع منابع و قابلیت‌ها سطح انعطاف‌پذیری سازمان را در برابر اختلالات سیستماتیک از جمله بحران‌های زنجیره تأمین، نوسانات شدید بازار یا بی‌ثباتی ژئوپلیتیکی به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. به‌عنوان مثال، در شرایطی که اختلالات جهانی موجب توقف جریان مواد اولیه می‌شود، شرکت‌هایی که از طریق ادغام واحدهای تأمین یا فناوری داخلی ایجاد کرده‌اند، از مقاومت ساختاری بیشتری برخوردار خواهند بود.



در دوره‌های فشار اقتصادی همچون افزایش نرخ بهره، کاهش نقدینگی، یا رقابت شدید بازار، الگوهای ادغام و تملیک می‌توانند به‌عنوان ابزار کاهش هزینه‌های عملیاتی و حذف فعالیت‌های تکراری عمل کنند. افزون بر این، هم‌افزایی‌های ناشی از تجمیع فرآیندها و منابع اعم از هم‌افزایی مالی، عملیاتی، فناورانه و مدیریتی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد کارایی، توان نوآوری و پایداری مالی خود را حفظ کنند.

بر اساس گزارش شرکت حقوقی ⁸ Herbert Smith Freehills (2024) درباره بازار M&A اروپا، «فعالیت‌های ادغام و تملیک در اروپا علی‌رغم فشارهای اقتصادی، نشانه‌هایی از بهبود در ارزش معاملات نشان داده‌اند». این روند بیانگر آن است که شرکت‌ها از M&A به‌عنوان ابزاری برای بازآفرینی ساختار بازار و تقویت مقاومت در برابر بحران‌ها استفاده می‌کنند. در گزارش ⁹ AmCham Hungary (2024) درباره منطقه اروپای مرکزی و شرقی (CEE) آمده است که حتی در فضای اقتصادی نامطمئن، حجم معاملات M&A افزایش یافته است، هرچند ارزش کلی آن‌ها کاهش یافته است — که خود نشانه‌ای از تمایل شرکت‌ها به ادغام برای تاب‌آوری و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار است. در مورد اوکراین نیز گزارش ¹⁰ CMS Emerging Europe (2024) نشان می‌دهد که «در سال ۲۰۲۴، ۸۹ معامله M&A به ارزش تقریبی ۹۵۰ میلیون یورو انجام شده است»؛ روندی که بازتاب افزایش اعتماد شرکت‌ها به بازسازی و احیای اقتصادی در دوره پس از جنگ است. در مجموع، الگوی ادغام و تملیک نه تنها ابزاری برای رشد و توسعه است، بلکه در شرایط بحران و بی‌ثباتی اقتصادی، سازوکاری مؤثر برای افزایش تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و پایداری بلندمدت اکوسیستم کسب‌وکار محسوب می‌شود.

۳-۴. Strategic Alliance

ائتلاف راهبردی (Strategic Alliance) به ساختاری از همکاری بلندمدت و هدفمند میان دو یا چند بنگاه اطلاق می‌شود که در آن شرکت‌ها بدون ایجاد شخصیت حقوقی مستقل یا ادغام ساختاری، منابع کلیدی، قابلیت‌های فناورانه، دارایی‌های دانشی و ظرفیت‌های عملیاتی خود را در چارچوبی قراردادی و هماهنگ‌شده به اشتراک می‌گذارند. در این الگو، هدف اصلی نه ادغام مالکیت، بلکه ایجاد هم‌افزایی استراتژیک، کاهش عدم‌اطمینان محیطی و ارتقای توان رقابتی از طریق ترکیب قابلیت‌های مکمل است؛ در حالی که استقلال سازمانی، مدیریتی و حقوقی هر یک از طرفین به‌صورت کامل حفظ می‌شود.

در مقایسه با مدل‌هایی همچون ادغام، تملیک یا سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture) که مستلزم یکپارچگی مالی، مالکیتی یا عملیاتی هستند، ائتلاف راهبردی از انعطاف‌پذیری بسیار بیشتری برخوردار است و بر سازوکارهایی نظیر هم‌سویی استراتژیک، تعهدات قراردادی، تبادل دانش، دسترسی به بازار و اشتراک منابع غیرمالکیتی تکیه دارد. این ویژگی‌ها، ائتلاف راهبردی را به یکی از چابک‌ترین و مقیاس‌پذیرترین اشکال همکاری بین‌سازمانی در محیط‌های پرتلاطم و فناوری‌محور تبدیل می‌کند.

⁸ یکی از معتبرترین و بزرگ‌ترین شرکت‌های حقوقی جهان است و گزارش‌های دوره‌ای درباره بازارهای M&A اروپا و جهان منتشر می‌کند.

⁹ اتاق بازرگانی آمریکا در مجارستان، به عنوان یک نهاد معتبر اقتصادی، بخشی از شبکه جهانی اتاق‌های بازرگانی آمریکا است و در حوزه تحلیل بازارهای CEE (اروپای مرکزی و شرقی) گزارش‌های مرتبط با M&A منتشر می‌کند.

¹⁰ یکی از معتبرترین شرکت‌های حقوقی اروپا است و گزارش آن‌ها درباره M&A در اقتصادهای نوظهور اروپا مرجع علمی و استنادی گسترده دارد.



اهمیت این الگو به‌ویژه در صنایعی که سرعت نوآوری بالا، چرخه عمر کوتاه فناوری و نیاز به تخصص‌های چندرشته‌ای دارند—نظیر فناوری اطلاعات، صنایع دارویی و زیست‌فناورانه، انرژی‌های تجدیدپذیر، خدمات دیجیتال و صنایع هوشمند—دوچندان است. در چنین محیط‌هایی، شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) با مشارکت در ائتلاف‌های راهبردی می‌توانند به شبکه‌های توزیع گسترده، ظرفیت‌های تحقیق و توسعه، فناوری‌های نوظهور و بازارهای بین‌المللی شرکت‌های بزرگ‌تر دسترسی یابند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ نیز از چابکی، نوآوری، تخصص‌های عمیق و مدل‌های کسب‌وکار منعطف SMEها بهره‌مند می‌شوند؛ امری که به بهبود رقابت‌پذیری، تسریع نوآوری و کاهش زمان ورود محصول به بازار منجر می‌گردد.

مطابق تحلیل‌های PwC، پس از همه‌گیری کووید-۱۹، شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی در سطح جهانی رشد قابل توجهی یافته است. این رشد عمدتاً ناشی از نیاز شرکت‌ها به تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی، کاهش ریسک‌های عملیاتی، حفظ تداوم کسب‌وکار و ورود شتاب‌دار به بازارهای جدید بوده است. علاوه بر این، در کشورهایی که موانع قانونی، پیچیدگی‌های نظارتی یا هزینه‌های بالای فرآیندهای ادغام و تملیک (M&A) وجود دارد، ائتلاف‌های راهبردی به‌عنوان جایگزینی مقرون‌به‌صرفه، کم‌ریسک و قابل سفارشی‌سازی برای همکاری میان بنگاه‌ها به کار گرفته می‌شوند؛ رویکردی که امکان بهره‌مندی از مزایای مشارکت را بدون الزام به ادغام ساختاری فراهم می‌سازد.

۳-۴-۱. مزایای مدل Strategic Alliance:

ائتلاف‌های راهبردی، در مقایسه با ادغام کامل یا سرمایه‌گذاری مشترک، طیفی از مزایای عملیاتی و استراتژیک را فراهم می‌آورند که آن‌ها را به یکی از کارآمدترین اشکال همکاری بین‌سازمانی در محیط‌های پرریسک و پویای امروزی تبدیل می‌کند. مهم‌ترین مزایای این الگو عبارت‌اند از:

کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های عملیاتی: ائتلاف‌های راهبردی بدون نیاز به انجام سرمایه‌گذاری‌های کلان، انتقال مالکیت یا ادغام ساختاری، امکان استفاده مشترک از منابع، قابلیت‌ها و زیرساخت‌های شرکا را فراهم می‌سازند. این ویژگی موجب می‌شود بنگاه‌ها ضمن دستیابی به منافع ناشی از همکاری، در معرض ریسک‌های مالی و مدیریتی کمتری قرار گیرند.

حفظ استقلال سازمانی و هویت تجاری: در این نوع همکاری، هر یک از شرکت‌ها کنترل مدیریتی، ساختار مالکیتی و جهت‌گیری استراتژیک مستقل خود را حفظ می‌کنند. به همین دلیل ائتلاف‌های راهبردی برای بنگاه‌هایی که مایل به همکاری هستند اما قصد واگذاری کنترل یا ادغام رسمی ندارند، گزینه‌ای بهینه به شمار می‌آیند.

انعطاف‌پذیری بالا و سرعت در پیاده‌سازی: فرآیند مذاکره، طراحی و اجرای ائتلاف راهبردی معمولاً بسیار سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر از ادغام یا ایجاد JV است. این سرعت عمل به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در مواجهه با تغییرات محیطی، رقابت فزاینده یا فرصت‌های کوتاه‌مدت بازار واکنش چابک و هدفمند داشته باشند.



تقویت هم‌افزایی دانشی و ارتقای ظرفیت نوآوری: ائتلاف‌های راهبردی بستر مناسبی برای تبادل دانش، فناوری و تجربیات مدیریتی میان شرکا ایجاد می‌کنند. این هم‌افزایی دانشی به بهبود فرآیندهای نوآوری، توسعه محصولات جدید و ارتقای رقابت‌پذیری در سطح ملی و بین‌المللی منجر می‌شود.

۳-۴-۲. این مدل چگونه تاب‌آوری را تقویت می‌کند؟

ائتلاف‌های راهبردی، به‌عنوان شکلی از همکاری بدون ادغام کامل، به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا بدون از دست دادن استقلال سازمانی، بخشی از منابع، فناوری یا قابلیت‌های خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این مدل، برخلاف سرمایه‌گذاری مشترک (Joint Venture)، نیازمند ایجاد ساختار حقوقی جدید یا سرمایه‌گذاری کلان نیست و در نتیجه، از انعطاف‌پذیری، سرعت اجرایی و هزینه پایین‌تری برخوردار است. چنین ویژگی‌هایی، به‌ویژه در محیط‌های بحرانی و متغیر، باعث می‌شود که ائتلاف‌های راهبردی به یکی از سریع‌ترین و مؤثرترین سازوکارهای تقویت تاب‌آوری سازمانی بدل شوند.

در عمل، شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) می‌توانند از طریق اتحادیه‌های راهبردی با شرکت‌های بزرگ‌تر در حوزه‌هایی چون فناوری دیجیتال، تحلیل داده، زنجیره تأمین یا خدمات تخصصی همکاری کنند. این نوع همکاری موجب می‌شود که SME ها به فناوری‌های پیشرفته، شبکه توزیع گسترده‌تر و بازارهای جدید دسترسی یابند، بدون آنکه نیاز به توسعه داخلی پرهزینه داشته باشند. نتیجه، افزایش سرعت انطباق، کاهش ریسک عملیاتی و ارتقای تاب‌آوری در برابر بحران‌ها و نوسانات اقتصادی است.

از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ‌تر نیز با ایجاد شبکه‌ای از شرکای کوچک و محلی، انعطاف‌پذیری و چابکی زنجیره تأمین خود را افزایش می‌دهند. چنین شبکه‌هایی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در صورت بروز بحران از اختلال در تأمین مواد گرفته تا نوسان تقاضا یا بحران انرژی بتوانند با سرعت و کارآمدی بیشتری واکنش نشان دهند.

در شرایطی مانند نوسانات اقتصادی، کمبود نیروی انسانی، افزایش هزینه‌های تولید یا بی‌ثباتی بازارهای جهانی، ائتلاف‌های راهبردی بستر مناسبی برای تبادل دانش، اشتراک منابع و یادگیری متقابل میان شرکت‌ها فراهم می‌آورند. از طریق این همکاری‌ها، بنگاه‌ها قادر خواهند بود مقابله جمعی خود را در برابر شوک‌های اقتصادی افزایش داده و پایداری بلندمدت خود را تضمین کنند.

جدولی که در ادامه ارائه شده است (جدول ۱)، به‌صورت خلاصه برای مقایسه چهار مدل همکاری بین‌بنگاهی شامل فرانچایز، سرمایه‌گذاری مشترک، ادغام و تملیک و ائتلاف راهبردی است. این جدول با تمرکز بر تعریف، ساختار، مزایا برای بنگاه‌های کوچک و بزرگ، نقش هر مدل در تقویت تاب‌آوری و پایداری، ریسک‌ها و محدودیت‌ها و کاربردهای صنعتی به صورت خلاصه، امکان تحلیل مقایسه‌ای و انتخاب مناسب‌ترین مدل همکاری را برای پژوهشگران، تصمیم‌گیرندگان سازمانی و سیاست‌گذاران فراهم می‌کند. همچنین، با نمایش نقش هر مدل در بهبود توان مقابله با بحران‌ها و اختلال‌های محیطی، جدول زیر می‌تواند به عنوان چارچوبی برای تدوین استراتژی‌های رشد پایدار، مدیریت ریسک و طراحی شبکه‌های همکاری بین‌بنگاهی در اکوسیستم‌های اقتصادی مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۱. مقایسه چهار مدل همکاری منتخب

مدل همکاری	ساختار	مزایا برای SMEها	مزایا برای شرکت‌های بزرگ	نقش در تاب‌آوری
Franchise	قرارداد فرانتچایز شامل حق امتیاز، آموزش، استانداردها و نظارت	کاهش ریسک ورود به بازار، بهره‌گیری از برند معتبر، دسترسی به آموزش و پشتیبانی عملیاتی	توسعه سریع بازار بدون سرمایه‌گذاری مستقیم زیاد، افزایش درآمد از حق امتیاز، حفظ یکپارچگی برند	افزایش تاب‌آوری SMEs از طریق دسترسی به زیرساخت و استانداردهای آزموده‌شده، حفظ عملکرد در شرایط بحرانی
Joint Venture	ساختار حقوقی مستقل یا قرارداد همکاری مشترک بدون نهاد جدید	دسترسی به سرمایه، فناوری، زیرساخت مدیریتی و شبکه بازار، کاهش هزینه ورود به بازار	کاهش هزینه توسعه، دسترسی به بازار و فناوری جدید، تقسیم ریسک پروژه	تقسیم هوشمندانه ریسک، افزایش انعطاف عملیاتی، دسترسی SMEs به منابع و بازارهای بزرگ
M&A	ادغام کامل یا خرید مالکیت، ایجاد یک نهاد جدید یا جذب شرکت هدف	دسترسی فوری به فناوری، بازار، منابع و ظرفیت‌های تولیدی	تنوع سبد تأمین، توسعه بازار، کسب فناوری نو، صرفه‌های مقیاس	افزایش تاب‌آوری از طریق هم‌افزایی منابع و کاهش وابستگی به زنجیره‌های عرضه خارجی، توان مدیریت اختلالات اقتصادی
Strategic Alliance	قرارداد همکاری، اشتراک منابع و دانش، هم‌سویی استراتژیک	دسترسی به دانش فنی، فناوری و بازارهای جدید، افزایش نوآوری و رقابت‌پذیری	بهره‌گیری از نوآوری و چابکی SMEها، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی	تقویت تاب‌آوری سازمانی از طریق تبادل دانش، انعطاف‌پذیری بالا در پاسخ به تغییرات بازار و کاهش ریسک عملیاتی

۴. کدام مدل برای تاب‌آوری در کشوری مانند ایران مناسب‌تر است؟

یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری‌های مشترک (Joint Ventures) در مقایسه با مدل‌های ادغام و تملیک (M&A) از پایداری و تاب‌آوری بالاتری در محیط‌های دارای بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی برخوردارند. بر اساس گزارش مجمع جهانی اقتصاد (World Economic Forum, 2024)، در نظرسنجی‌ای از ۱۵۹ مدیر عامل شرکت‌های دارای JV، حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام کردند که سرمایه‌گذاری مشترک در دوره‌های رکود یا تنش، سازوکار مقاوم‌تری نسبت به M&A محسوب می‌شود. همچنین، مطالعه‌ای درباره سرمایه‌گذاری مشترک میان یک شرکت فرانسوی و تونس در دوران بهار عربی نشان داد که این JV با بهره‌گیری از سازوکارهای حاکمیتی موقت و رهبری انتقالی، توانست عملکرد خود را حفظ کرده و در برابر بحران‌های نهادی تاب‌آور باقی بماند. این شواهد حاکی از آن است که مدل JV برای کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه در محیط‌هایی با نوسان اقتصادی و عدم قطعیت نهادی، می‌تواند ابزار مؤثری برای تقویت تاب‌آوری سازمانی و تداوم فعالیت اقتصادی باشد.

با این حال، پرسش کلیدی آن است که آیا سایر الگوهای همکاری بین‌بنگاهی نیز می‌توانند در تقویت تاب‌آوری اقتصادی نقش آفرینی کنند یا ترکیب آن‌ها با مدل Joint Venture اثربخشی بیشتری دارد؟



بررسی این مدل‌ها نشان می‌دهد که هر یک دارای مزایا و محدودیت‌های خاص خود هستند و میزان اثربخشی آن‌ها در شرایط بحران متفاوت است:

- **Strategic Alliance (ائتلاف راهبردی):** این مدل برای کشورهایی که زیرساخت‌های حقوقی یا مالی لازم برای JV یا M&A را ندارند، گزینه‌ای منعطف و کم‌ریسک محسوب می‌شود. شرکت‌ها می‌توانند همکاری محدودی در زمینه‌های خاص مانند تحقیق و توسعه، تأمین یا بازاریابی داشته باشند، بدون آنکه استقلال مدیریتی و هویتی خود را از دست بدهند و در نتیجه تاب‌آوری عملیاتی خود را افزایش دهند.
- **Franchise:** این مدل برای بازارهای خرد و کارآفرینان کوچک مناسب است. با انتقال دانش، استانداردها و برند از شرکت‌های بزرگ، این الگو موجب اشتغال‌زایی و توسعه پایدار می‌شود، هرچند از منظر مقیاس اقتصادی محدودتر است، اما تاب‌آوری اقتصادی واحدهای کوچک را تقویت می‌کند.
- **Mergers & Acquisitions (ادغام و تملیک):** هرچند این مدل می‌تواند هم‌افزایی منابع و افزایش بهره‌وری را به همراه داشته باشد، اما در کشورهای در حال توسعه به دلیل ضعف نظام‌های حقوقی، محدودیت‌های سرمایه‌ای و پیچیدگی فرآیند، کارایی کمتری در دوران بحران دارد و ریسک بالایی را متوجه بنگاه‌های کوچک‌تر می‌سازد.

بنابراین، شواهد نشان می‌دهد که استفاده ترکیبی از مدل‌های همکاری، به‌ویژه ائتلاف‌های راهبردی و فرانچایز همراه با Joint Venture می‌تواند چارچوبی چندلایه، منعطف و مقاوم برای تاب‌آوری اقتصادی ایجاد کند. این رویکرد ترکیبی امکان بهره‌مندی همزمان از مزایای انتقال فناوری، گسترش بازار، تنوع درآمد و اشتراک ریسک را فراهم می‌آورد، در حالی که فشار مالی و پیچیدگی ساختاری مدل‌های پرهزینه‌ای مانند M&A به حداقل می‌رسد. بدین ترتیب، کشورهای در حال توسعه می‌توانند ضمن تقویت تاب‌آوری اقتصادی و عملیاتی بنگاه‌ها، به توسعه پایدار و انعطاف‌پذیری بلندمدت اکوسیستم کسب‌وکار دست یابند.

۵. موانع همکاری شرکت‌های بزرگ با کسب‌وکارهای کوچک

برخی از مطالعات نشان می‌دهد که گرچه تمایل گسترده‌ای برای تعامل میان شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک وجود دارد، اما بخش قابل توجهی از این همکاری‌ها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شود. شکاف میان انگیزه و تحقق همکاری، نشان‌دهنده موانع ساختاری، فرهنگی و نهادی موجود است که اغلب از تداوم و اثربخشی روابط بین‌بنگاهی جلوگیری می‌کنند.

یکی از عوامل اصلی شکست، عدم تناسب استراتژیک میان طرفین است. در بسیاری از موارد، شرکت‌های بزرگ بدون ارزیابی دقیق ظرفیت‌ها، توان جذب فناوری یا هم‌سویی اهداف استراتژیک شرکای کوچک، اقدام به آغاز همکاری می‌کنند. این عدم هم‌راستایی باعث ایجاد پروژه‌هایی می‌شود که نه از منظر اقتصادی توجیه‌پذیرند و نه از نظر سازمانی پایدار. علاوه بر این،



ابهام در اهداف تجاری و انتظارات متقابل نیز مانعی جدی است؛ بسیاری از روابط فاقد چارچوب روشن برای اهداف همکاری، نقش طرفین و شاخص‌های موفقیت هستند، که منجر به تعارض منافع یا تغییر اولویت‌ها در مراحل بعدی می‌گردد.

چالش دیگر به محدودیت ظرفیت‌های سازمانی و منابع انسانی بازمی‌گردد. کسب‌وکارهای کوچک معمولاً با کمبود منابع مالی و مدیریتی مواجهند و توانایی محدودی در جذب و پیاده‌سازی فناوری‌های پیچیده دارند. در مقابل، شرکت‌های بزرگ به دلیل ساختار بوروکراتیک، فرآیندهای تصمیم‌گیری کند و سلسله‌مراتبی، انعطاف لازم برای تعامل مؤثر با شرکای کوچک‌تر را ندارند. این ناهمخوانی فرهنگی و سازمانی باعث ایجاد شکاف ارتباطی شده و اعتماد و سرعت اجرای پروژه‌ها را تضعیف می‌کند.

مطالعه (2016) MassChallenge & Imaginatik نشان می‌دهد که حتی در صورت آغاز همکاری، نبود حمایت نهادی و انگیزه درون‌سازمانی در شرکت‌های بزرگ مانع تداوم آن می‌شود. کارکنان شرکت‌های بزرگ اغلب انگیزه کافی برای تعامل با بنگاه‌های کوچک ندارند و سیستم‌های پاداش یا ارزیابی عملکرد، همکاری با شرکای کوچک را تشویق نمی‌کنند. افزون بر این، تفاوت در فرهنگ سازمانی و رویکرد به ریسک و نوآوری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ شرکت‌های بزرگ تمایل به کنترل و کاهش ریسک دارند، در حالی که بنگاه‌های کوچک بر چابکی و خلاقیت تأکید دارند. در صورت نبود سازوکارهای میانجی، این تضاد می‌تواند مانع شکل‌گیری هم‌افزایی واقعی شود.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک، اگرچه پیچیده و پرچالش است، اما در صورت طراحی و مدیریت صحیح، می‌تواند به محرکی اصلی برای نوآوری، رشد پایدار و تاب‌آوری اقتصادی تبدیل شود. این همکاری، فراتر از یک توافق تجاری صرف، فرآیندی پویا از یادگیری، انطباق و هم‌افزایی سازمانی است که توان بازسازی و تقویت اکوسیستم‌های اقتصادی در مواجهه با بحران‌ها را افزایش می‌دهد. در ادامه و در جدول ۲، موانع و چالش‌های اصلی بر سر راه مدل‌های همکاری و پیشنهادهایی برای رفع آن به صورت خلاصه ارائه شده است:

جدول ۲. موانع و چالش‌های اصلی بر سر راه مدل‌های همکاری

چالش اصلی	توضیح مختصر	اثر بر تاب‌آوری سازمانی	راهکارهای پیشنهادی
عدم تناسب استراتژیک	شروع همکاری بدون هم‌سویی اهداف، ظرفیت‌ها و توانایی جذب فناوری طرفین	کاهش تاب‌آوری به دلیل پروژه‌های ناکارآمد و غیرپایدار	ارزیابی دقیق ظرفیت‌ها، تعیین اهداف مشترک و شاخص‌های موفقیت
ابهام در اهداف و انتظارات	نبود چارچوب روشن برای نقش‌ها، مسئولیت‌ها و معیارهای عملکرد	تضعیف تاب‌آوری عملیاتی و اقتصادی، افزایش احتمال تعارض و شکست	تدوین قرارداد شفاف، توافق بر اهداف و انتظارات متقابل
محدودیت ظرفیت و منابع	SMEs کمبود منابع مالی و مدیریتی دارند؛ شرکت‌های بزرگ بوروکراتیک و غیرانعطاف‌پذیرند	کاهش توان انطباق و پاسخ به بحران‌ها، آسیب‌پذیری در برابر نوسانات اقتصادی	اشتراک منابع، آموزش، پشتیبانی فنی و مدیریتی
نبود حمایت نهادی و انگیزه داخلی	فقدان سیستم‌های پاداش و حمایت سازمانی در شرکت‌های بزرگ	همکاری رسمی برقرار اما در عمل ناکارآمد، کاهش پایداری و استمرار روابط	ایجاد سازوکارهای انگیزشی، پاداش و پشتیبانی اجرایی
تفاوت فرهنگ سازمانی و رویکرد به ریسک	تضاد میان چابکی SMEs و کنترل و ریسک‌گریزی شرکت‌های بزرگ	مانع هم‌افزایی واقعی و کاهش تاب‌آوری شبکه همکاری	میلنچی‌گری فرهنگی، توسعه فرآیندهای هماهنگ و مدیریت ریسک مشترک



۵-۱. ضعف همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در ایران

با وجود آنکه همکاری میان شرکت‌های بزرگ و بنگاه‌های کوچک و متوسط در بسیاری از کشورها به‌عنوان ابزاری راهبردی برای ارتقای نوآوری، تاب‌آوری و رشد اقتصادی شناخته می‌شود، در ایران این نوع روابط سازمانی هنوز به‌صورت محدود، ناپایدار و کم‌عمق باقی مانده است. ضعف این همکاری‌ها در ایران را می‌توان به مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، نهادی، فناورانه و سیاسی نسبت داد که به‌صورت هم‌زمان ساختار همکاری بین بنگاه‌ها را تضعیف کرده‌اند.

در گام نخست، محدودیت‌های مالی و فناورانه بنگاه‌های کوچک و متوسط از مهم‌ترین موانع شکل‌گیری همکاری‌های مؤثر به‌شمار می‌رود. بسیاری از این کسب‌وکارها با کمبود سرمایه در گردش، ضعف در مدیریت مالی و نبود زیرساخت‌های فناورانه مواجه‌اند. در نتیجه، توانایی ورود به همکاری‌های ساختاریافته با شرکت‌های بزرگ – نظیر سرمایه‌گذاری مشترک یا اتحادهای استراتژیک – برای آن‌ها محدود است و از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ نیز این همکاری‌ها را پرریسک تلقی می‌کنند.

از سوی دیگر، عدم هم‌راستایی استراتژیک و ضعف در اعتماد متقابل میان طرفین، مانعی جدی در مسیر توسعه این روابط محسوب می‌شود. تفاوت در اهداف، ساختار تصمیم‌گیری و انگیزه‌های طرفین موجب می‌شود روابط همکاری عمدتاً موقتی و فاقد چشم‌انداز بلندمدت باشند. شرکت‌های بزرگ معمولاً تمایل به کنترل و استانداردسازی کامل دارند، در حالی که بنگاه‌های کوچک استقلال عملیاتی و انعطاف‌پذیری را در اولویت قرار می‌دهند؛ این ناهم‌ترازی مانع شکل‌گیری روابط هم‌افزا و پایدار می‌شود.

در سطح نهادی نیز چالش‌های قابل‌توجهی وجود دارد. فقدان نهادهای میانجی و شبکه‌های خوشه‌ای سازمان‌یافته، نبود پلتفرم‌های همکاری صنعتی و ضعف زیرساخت‌های رسمی برای شناسایی و پیوند میان شرکای تجاری، موجب شده است فرایند یافتن شریک، طراحی قرارداد و مدیریت پروژه‌های مشترک در ایران پرهزینه و غیرشفاف باشد.

افزون بر این، ساختار بوروکراتیک و ضعف در چارچوب‌های حقوقی از دیگر موانع مؤثر بر همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کوچک است. فرآیندهای اداری پیچیده، نبود حمایت‌های قانونی از قراردادهای مشارکتی و فقدان مشوق‌های مالیاتی یا حمایتی برای همکاری‌های صنعتی، انگیزه شرکت‌های بزرگ برای ورود به پروژه‌های مشترک را کاهش داده است. در مقابل، بنگاه‌های کوچک نیز به دلیل نبود تضمین‌های اجرایی و سازوکار داوری معتبر، تمایل اندکی به پذیرش ریسک همکاری دارند.

در کنار این موانع ساختاری، تحریم‌های اقتصادی بین‌المللی نیز تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر تضعیف همکاری‌های بین‌شرکتی در ایران داشته‌اند. تحریم‌ها از سه مسیر عمده اثرگذار بوده‌اند: نخست، کاهش دسترسی شرکت‌ها به منابع مالی و سرمایه خارجی که توان تأمین مالی پروژه‌های مشترک را محدود کرده است؛ دوم، ایجاد انزوای فناورانه و دشواری در واردات دانش فنی و تجهیزات که مانع انتقال فناوری میان بنگاه‌ها شده است؛ و سوم، افزایش نااطمینانی اقتصادی و ریسک‌گریزی شرکت‌ها، به‌گونه‌ای که تمرکز فعالیت‌ها از همکاری‌های توسعه‌محور به صرفاً بقا تغییر یافته است.



در سطح سیاست‌گذاری نیز، اقدامات حمایتی موجود عموماً به‌صورت جزیره‌ای و بدون هم‌افزایی اجرا می‌شوند. اگرچه نهادهایی مانند معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری، صندوق نوآوری و شکوفایی و پارک‌های علم و فناوری در تقویت زیست‌بوم نوآوری نقش ایفا می‌کنند، اما میان سیاست‌های این نهادها و نیازهای واقعی صنایع بزرگ ارتباط ساختاری و منسجمی وجود ندارد. در نتیجه، حتی پروژه‌های موفق همکاری در سطح آزمایشی نیز به مرحله نهادینه‌سازی و گسترش ملی نمی‌رسند.

در مجموع، ضعف همکاری میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در ایران حاصل ترکیبی از موانع نهادی، ساختاری، تحریم‌های بین‌المللی، کمبود منابع و فقدان اعتماد سازمانی است. این شرایط موجب شده است که برخلاف کشورهای توسعه‌یافته که همکاری میان بنگاه‌ها بر پایه سیاست‌های خوش‌بینانه، نهادهای واسطه و مشوق‌های پایدار نهادینه شده است، در ایران چنین روابطی اغلب مقطعی، غیررسمی و فاقد چارچوب راهبردی هستند. برای اصلاح این وضعیت، ایجاد سازوکارهای اعتمادساز نهادی، طراحی مشوق‌های مالی و توسعه پلتفرم‌های همکاری میان‌بخشی از الزامات کلیدی به‌شمار می‌رود.

۶. جمع‌بندی و پیشنهادهایی برای تسهیل و تسریع همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در ایران

بر مبنای یافته‌های پژوهش، توسعه همکاری‌های اثربخش میان شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در ایران نیازمند طراحی یک چارچوب سیاستی و اجرایی منسجم است که ابعاد راهبردی، نهادی، فرهنگی و عملیاتی این تعامل را به‌صورت هماهنگ پوشش دهد. در این راستا، مجموعه‌ای از اقدامات پیشنهادی به‌منظور بهبود کارایی و پایداری همکاری‌ها ارائه می‌شود:

۱. تبیین چارچوب راهبردی مشترک پیش از آغاز همکاری

در گام نخست، ضروری است که اهداف استراتژیک، نقش‌ها و مسیر تحقق همکاری به‌صورت دقیق و مشترک میان طرفین تدوین شود. این مرحله شامل تعریف چشم‌انداز، تعیین حوزه‌های هم‌افزایی و تبیین معیارهای موفقیت است تا اطمینان حاصل شود که همکاری پیشنهادی، مزیت نسبی و ارزش مشترک برای هر دو طرف ایجاد می‌کند. در این راستا، برگزاری نشست‌های هم‌راستاسازی راهبردی میان مدیران ارشد دو طرف می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد درک متقابل، هم‌سویی اهداف و طراحی نقشه‌راه همکاری داشته باشد. این امر موجب می‌شود روابط همکاری نه بر مبنای ملاحظات کوتاه‌مدت، بلکه بر اساس منافع پایدار و بلندمدت شکل گیرد.

۲. طراحی برنامه جامع و تدریجی برای کاهش ریسک همکاری

با توجه به پیچیدگی‌های نهادی و بوروکراتیک در فضای کسب‌وکار ایران، پیشنهاد می‌شود یک برنامه جامع و تدریجی برای مدیریت ریسک همکاری تدوین گردد. این برنامه باید شامل اقدامات مشخص در حوزه‌های زیر باشد:

- چابک‌سازی فرآیندهای تدارکاتی و حقوقی از طریق بازنگری در قراردادهای همکاری، استانداردسازی الگوهای توافق و تسهیل رویه‌های نظارتی؛
- آموزش و توانمندسازی مشترک از طریق برگزاری کارگاه‌های تخصصی در زمینه مدیریت نوآوری، انتقال فناوری و حاکمیت داده؛
- استفاده از منتورهای شرکتی که بتوانند به‌عنوان واسطه دانشی و فرهنگی، تعامل میان مدیران شرکت‌های بزرگ و کارآفرینان SME را تسهیل کنند؛
- درگیر نمودن مدیریت ارشد شرکت‌های بزرگ در فرآیند همکاری، به‌ویژه در مراحل تدوین اهداف و پایش نتایج، تا از حمایت نهادی لازم برخوردار باشد.

این رویکرد، ضمن کاهش سطح ریسک در مراحل اولیه همکاری، موجب ارتقای اعتماد متقابل و تسهیل یادگیری سازمانی میان طرفین خواهد شد.

۳. طراحی مدل مرحله‌ای همکاری بر اساس میزان ریسک و بلوغ ارتباط

یکی از الزامات موفقیت همکاری‌های بین‌بنگاهی، حرکت تدریجی از روابط آزمایشی به شراکت‌های پایدار است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود یک مدل مرحله‌ای با سه سطح اصلی طراحی شود:

- مرحله آزمایشی: اجرای پروژه‌های کوچک و محدود برای سنجش قابلیت همکاری و میزان تطبیق فرهنگی؛
- مرحله آزمون: گسترش همکاری به حوزه‌های دارای ارزش افزوده بیشتر با نظارت دقیق بر شاخص‌های عملکرد؛
- مرحله شراکت رسمی: عقد قراردادهای بلندمدت، توسعه پروژه‌های مشترک در مقیاس بزرگ و ادغام فرآیندهای کلیدی در زنجیره ارزش.

این مدل مرحله‌ای با کاهش ریسک اولیه و فراهم کردن مسیر تدریجی یادگیری و اعتمادسازی، امکان بلوغ همکاری و پایداری بلندمدت را افزایش می‌دهد.

۴. ایجاد نهادهای میانجی برای تسهیل همکاری بازارمحور

یکی از چالش‌های ساختاری در فضای همکاری شرکت‌های ایرانی، جزیره‌ای بودن فعالیت‌ها و ضعف در نهادهای تسهیل‌گر تعامل است. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود نهادهای میانجی تخصصی همچون شتاب‌دهنده‌های شرکتی، مراکز نوآوری مشترک و مؤسسات توسعه کارآفرینی، نقش فعال‌تری در ایجاد، هدایت و پایش همکاری‌های بازارمحور ایفا کنند. این نهادها می‌توانند با ایفای نقش واسطه‌دانی و تسهیل‌گری ارتباطی، فرآیند شناسایی شرکای مناسب، تنظیم قراردادها و مدیریت روابط همکاری را ساختارمند سازند. افزون بر این، با ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از نیازها و ظرفیت‌های شرکت‌های بزرگ و SMEها، امکان تطبیق هوشمند شرکای بالقوه فراهم می‌شود.

در مجموع، تسریع همکاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای کوچک در ایران مستلزم نگاهی نظام‌مند، تدریجی و مبتنی بر یادگیری متقابل است. اتخاذ رویکردی مرحله‌ای در طراحی روابط، ایجاد زیرساخت‌های نهادی پشتیبان و تدوین چارچوب‌های انگیزشی و حقوقی روشن می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کارایی، کاهش ریسک و افزایش تاب‌آوری شبکه‌های همکاری بین‌بنگاهی در کشور باشد. چنین الگویی، نه تنها موجب بهبود بهره‌وری و نوآوری در سطح بنگاه‌ها می‌شود، بلکه در سطح کلان اقتصادی، به تقویت پویایی زیست‌بوم نوآوری و تاب‌آوری اقتصاد ملی در برابر بحران‌ها نیز یاری می‌رساند.

منابع

1. Lundberg, H., & Johanson, M. (2011). Network strategies for regional growth. In *Network strategies for regional growth* (pp. 1-21). London: Palgrave Macmillan UK.
2. Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2011). Outcomes in small-firm networks: a quantitative study in the Southern Brazilian context. In *Network strategies for regional growth* (pp. 79-99). London: Palgrave Macmillan UK.
3. Oloda, O., & Oluwatayo, F. (2025). Strategic alliances in the age of ecosystem competition: Rethinking collaboration, coopetition, and value co-creation. *International Journal of Studies in Advanced Education*.
4. Xie, Q., Ma, P., Gao, Y., & Zhang, S. (2024). Unpacking coopetition in international strategic alliances: Dimensions, contingencies, and structures. *Journal of International Management*, 30(6), 101201.
5. Chang, S-H., 2017. The technology networks and development trends of university-industry collaborative patents. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume (118), pp. 107-113.
6. Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 20(2), 235-254.
7. McKinsey. (2024). America's small businesses: Time to think big.
8. OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing, Paris
9. world economic forum. (2022). *Future Readiness of SMEs and Mid-Sized Companies: A Year On*.
10. International Labour Organization, *The Power of Small: Unlocking the Potential of SMEs*, 2021
11. World Economic Forum, *Future Readiness of SMEs: Mobilizing the SME Sector to Drive Widespread Sustainability and Prosperity*, 2021
12. PWC. (2024). *Enabling SME resilience in FMCG supply chains*. Enabling SME resilience in FMCG supply chains.
13. SCHULZE, B. P., KATSINIS, A., LAGÜERA, G. J., DI, B. L., ODENTHAL, L., HELL, M., ... & SECADES, C. B. *Annual Report on European SMEs 2024/2025, SME performance review*.
14. McKinsey. (2024). *M&A Annual Report: Is the wave finally arriving?*
15. International franchise association. (2024). *2024 Franchising Economic Outlook*