



Shahid Bahonar
University of Kerman



Iranian E-Commerce Scientific
Association

Evaluating the Objectives of Offshoring Strategies Through the Formation of Different Types of Satellite Companies: A Strategic Reference Points Matrix Framework

Hadi Barati¹, Maryam Shahri², Asghar Karami³ and Hasan Valiyan⁴

1. Department of Accounting, Sha.C., Islamic Azad University, Shahrood, Iran. **Email:** brati.h@iau.ac.ir
2. **Corresponding Author**, Department of Accounting, Sha.C., Islamic Azad University, Shahrood, Iran. **Email:** maryam.shahri@iau.ac.ir
3. Department of Accounting, Esl.C., Islamic Azad University, Eslamshahr, Iran. **Email:** asghar.karami9757@iau.ac.ir
4. Department of Accounting, Sha.C., Islamic Azad University, Shahrood, Iran. **Email:** hasan.valiyan@yahoo.com

ARTICLE INFO

Article Type:

Research Article.

Article History:

Received: 19 February 2026

Received in revised form: 16 June 2026

Accepted: 12 July 2026

Available online:

Keywords:

Offshoring Strategies,
Satellite Companies,
Strategic Reference Points Framework.

JEL Classification:

M40.

A B S T R A C T

Objective: his study aims to evaluate the strategic objectives of implementing offshoring strategies through the formation of different types of satellite companies and to develop a Strategic Reference Points (SRP) Matrix that can serve as a strategic roadmap for firms operating in the food and beverage industry.

Method: This study adopts an inductive phenomenological approach. In the first stage, a systematic literature review was conducted to identify the strategic objectives associated with offshoring and to establish the preliminary dimensions of the Strategic Reference Points Matrix. Based on this initial framework, semi-structured interviews were carried out to explore practitioners' experiences regarding the implementation of offshoring strategies through satellite companies. The interview data were analyzed using open coding to identify emerging themes. Similar themes were subsequently grouped and conceptually integrated into broader propositions. Finally, a researcher-developed scoring checklist based on these propositions was used to classify the identified concepts and construct the final strategic reference matrix.

Results: he findings indicate that the preliminary Strategic Reference Points Matrix is structured around two main dimensions: **financial strategy** and **offshoring process strategy**. Based on 18 semi-structured interviews, 194 open codes were extracted and synthesized into 24 propositional themes. These themes were subsequently consolidated into four strategic categories through the application of the researcher-developed evaluation checklist. The resulting matrix identifies four distinct satellite company structures: **mixed**, **vertical**, **operational**, and **horizontal** satellite company structures.

Conclusion: The proposed Strategic Reference Points Matrix provides a systematic framework for understanding the strategic diversity of satellite company formations resulting from offshoring strategies. The findings suggest that the structure and strategic role of satellite companies vary according to firms' financial priorities and offshoring process objectives. Consequently, organizations can use the proposed framework as a strategic roadmap to select the most appropriate satellite company structure based on their strategic goals and organizational characteristics.

Cite this article: Barati, H., Shahri, M., Karami, A., & Valiyan, H. (2026). Evaluating the objectives of offshoring strategies through the formation of different types of satellite companies: A strategic reference points matrix framework. *Journal of Development and Capital*, *(*) , *-*. <https://doi.org/10.22103/jdc.2026.26865.1604>



Publisher: Shahid Bahonar University of Kerman.

©The Author(s).

Introduction

Since the 1980s, developments in strategic management have fundamentally transformed organizational structures and competitive strategies. The emergence of influential theories—such as Porter's competitive strategy, the resource-based view, and dynamic capabilities theory—has reshaped how firms pursue sustainable competitive advantage. Although these perspectives differ in their theoretical foundations, they share a common objective: enhancing firms' competitiveness and long-term performance.

During the 1990s, globalization and the expansion of free-market economies further encouraged firms to adopt outsourcing and offshoring strategies to reduce operating costs, improve efficiency, and access new markets. Offshoring, which involves relocating part of a firm's operations to foreign countries, has become an important strategic tool for improving profitability, overcoming regulatory and tax constraints, and strengthening global competitiveness. Many multinational corporations, including Microsoft, Apple, Toyota, and Adidas, have adopted this strategy by establishing satellite companies in countries offering more favorable legal, tax, and production environments.

Given the growing strategic importance of offshoring, this study aims to identify the strategic objectives underlying the formation of satellite companies and to develop a Strategic Reference Points (SRP) Matrix that can serve as a strategic roadmap for firms operating in the food and beverage industry.

Method

This study adopts an inductive phenomenological research design. In the first stage, a systematic review of the literature was conducted to identify the strategic objectives of offshoring and to establish the preliminary dimensions of the Strategic Reference Points Matrix. In the second stage, semi-structured interviews were conducted with experts to explore their experiences regarding the implementation of offshoring strategies through satellite companies. The interview data were analyzed using open coding to identify emerging themes. Similar themes were then grouped and integrated into broader conceptual propositions. Finally, a researcher-developed scoring checklist based on these propositions was employed to classify the findings and construct the final Strategic Reference Points Matrix.

Results

The findings indicate that the proposed Strategic Reference Points Matrix is structured around two principal dimensions: **financial strategy** and **offshoring process strategy**. Based on 18 semi-structured interviews, 194 open codes were identified and synthesized into 24 propositional themes. These themes were subsequently consolidated into four strategic categories through the researcher-developed evaluation checklist. The resulting matrix consists of four distinct satellite company structures: **mixed**, **vertical**, **operational**, and **horizontal** satellite company structures. Together, these categories provide a comprehensive framework for classifying offshoring strategies according to firms' financial and operational priorities.

Conclusions

This study develops a Strategic Reference Points Matrix that provides a systematic framework for understanding the strategic diversity of satellite company formations resulting from offshoring strategies. The findings demonstrate that the structure and strategic role of satellite companies vary according to firms' financial and operational objectives. By integrating financial and operational offshoring strategies into a unified framework, the proposed model offers a practical roadmap for selecting the most appropriate satellite company structure based on organizational priorities.

For firms operating in the food and beverage industry, particularly those facing economic uncertainty and regulatory constraints, offshoring can provide significant competitive

advantages by reducing production and operating costs, improving tax efficiency, facilitating access to advanced technologies, expanding into international markets, and easing financing constraints. Establishing satellite companies in countries with more favorable business environments enables firms to enhance operational flexibility while strengthening their global competitiveness.

The findings are consistent with the work of Morales et al. (2025), suggesting that satellite companies can effectively leverage both financial and operational offshoring strategies to improve organizational performance. Overall, the proposed framework offers practical guidance for managers seeking to design offshoring strategies that align with their firms' strategic objectives and long-term competitive positioning.

Author Contributions

Maryam Shahri: Conceptualization, methodology, supervision, project administration, writing—review and editing. **Asghar Karami** and **Hasan Valiyan:** Validation, manuscript consultation. **Hadi Barati:** Resources, data curation, software, formal analysis, investigation, visualization, writing—original draft preparation, writing—review and editing.

Data Availability Statement

Due to confidentiality considerations, the raw data of this study cannot be made publicly available. However, all aggregated results and statistical analyses have been fully reported in the article and constitute the basis of the study's conclusions.

Acknowledgements

We would like to thank all those who contributed to the design and completion of the questionnaire by providing advice and participation.

Ethical Considerations

The study was approved by the Ethics Committee of the University of ABCD (Ethical code: IR.UT.RES.2024.500). The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.



انجمن علمی تجارت الکترونیکی ایران

مجله توسعه و سرمایه

شماره چاپ: ۲۰۰۸-۲۴۲۸ شماره انگیزشی: ۲۴۴۵-۳۶۰۶

Homepage: <https://jdc.uk.ac.ir>



دانشگاه شهید باهنر کرمان

ارزیابی اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ در برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری: ارائه چارچوب ماتریسی نقاط مرجع استراتژیک

هادی براتی^۱، مریم شهری^۲✉، اصغر کرمی^۳ و حسن ولیان^۴

۱. گروه حسابداری، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. brati.h@iau.ac.ir **رایانامه:**
۲. نویسنده مسئول، گروه حسابداری، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. maryam.shahri@iau.ac.ir **رایانامه:**
۳. گروه حسابداری، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. asghar.karami9757@iau.ac.ir **رایانامه:**
۴. گروه حسابداری، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران. hasan.valiyan@yahoo.com **رایانامه:**

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: این مطالعه به دنبال ارزیابی اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ در برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری است تا با ارائه یک الگوی مرجع استراتژیک بتواند نسبت به ترسیم نقشه راه استراتژیک در این رابطه برای شرکت‌های فعال در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی مؤثر عمل نماید.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی.

تاریخ‌ها:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۳۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۳/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۴/۲۱
تاریخ انتشار برخط:

روش: این مطالعه که بر پایه رویکرد پدیدارشناسی استقرائی بنا نهاده شده است، در وهله اول برای ساخت محورهای سازه‌ای اولیه ماتریس مرجع استراتژیک از طریق مرور نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته، نسبت به شناسایی اهداف استراتژیک حاصل از اجرای آفشورینگ در شرکت‌های تابعه اقدام می‌نماید. با تعیین محورهای اصلی در چارچوب ارائه شده اولیه، نسبت به انجام مصاحبه در وهله دوم اقدام می‌شود تا پس از کدگذاری‌های باز صورت گرفته، بتوان نسبت به تعیین زمینه‌یابی‌های مضمونی حاصل از اهداف بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ در شرکت‌های تابعه اقدام نمود. سپس با دسته‌بندی زمینه‌های مضمونی هم‌معنا و یکدست نمودن مفهومی، گزاره‌های معنایی شناسایی می‌شوند تا در مرحله آخر با ایجاد یک چک‌لیست امتیازی محقق ساخته به تعداد گزاره‌های معنایی ایجاد شده، بتوان نسبت به انجام مقوله‌یابی اقدام نمود.

واژه‌های کلیدی:

شرکت‌های اقماری، استراتژی‌های آفشورینگ، چارچوب مرجع استراتژیک.

یافته‌ها: یافته‌های به‌دست آمده از طی فرآیندهای اجرایی این مطالعه نشان می‌دهد بر پایه دو محور استراتژی‌های مالی و استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ، الگوی اولیه مرجع استراتژیک برآیندهای حاصل از شکل‌گیری شرکت اقماری ارائه شد تا طی «۱۸» مصاحبه انجام شده و «۱۹۴» کدباز ایجاد شده، اولاً «۲۴» مضمون گزاره‌ای تعیین گردد تا با ترکیب آن‌ها از طریق ایجاد چک‌لیست‌های ارزیابی، «۴» مقوله در تقاطع ماتریسی محورهای عمودی (معیارهای ارزیابی استراتژی‌های مالی) و افقی (معیارهای ارزیابی استراتژی‌های فرآیندی) قابل پدیداری باشد. مقوله‌های شناسایی شده به ترتیب ربع‌های ماتریسی شامل «ساختار شرکت‌های اقماری مختلط»، «ساختار شرکت‌های اقماری عمودی»، «ساختار شرکت‌های اقماری عملیاتی» و «ساختار شرکت‌های اقماری افقی» است.

طبقه‌بندی JEL:

M40.

نتیجه‌گیری: این مطالعه باهدف ارائه یک نقشه راه استراتژیک، تلاش نمود تا با تمرکز بر اهدافی که می‌توان از طریق اجرای استراتژی‌های آفشورینگ پیگیری نمود، نسبت به تنوع ساختاری تشکیل شرکت‌های اقماری اقدام کرد که در نتیجه تقاطع‌های ماتریسی مشخص شده است، بسته به نوع و ماهیتی که شرکت‌ها از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ دنبال می‌نمایند، می‌توان انتظار داشت تا ساختار عملکردی شرکت‌های تابعه با ویژگی‌های متفاوتی مواجه باشند.

استناد: براتی، هادی؛ شهری، مریم؛ کرمی، اصغر و ولیان، حسن (۱۴۰۵). ارزیابی اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ در برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری: ارائه چارچوب ماتریسی نقاط مرجع استراتژیک. *مجله توسعه و سرمایه*، ۲۴(۳)، ۱۶۰۴-۱۶۰۷. <https://doi.org/10.22103/jdc.2026.26865.1604>



ناشر: دانشگاه شهید باهنر کرمان.

© نویسنده / نویسندگان.

۱- مقدمه

براساس تحولاتی که با آغاز دهه ۸۰ میلادی منجر به تغییر پارادایم‌های مدیریتی گردید، استراتژی‌های عملکردی ساختارهای سازمانی نیز، سطوح متفاوتی از تنوع را براساس ظهور نظریه‌هایی مثل نظریه پورتر^۱، نظریه مبتنی بر منابع^۲، نظریه قابلیت پویا^۳ و بسیاری از نظریه‌های دیگر تجربه نمود (سالکوسکی و لینارت^۴، ۲۰۲۵). این نظریه‌ها که به انحاء مختلف نسبت به توسعه رویکردهای استراتژیک در ساختارهای عملکردی شرکت‌ها اگرچه با تفاوت‌های رویکردی به لحاظ اهمیت نظری برخوردار هستند، اما در بستر عملکردی در بازار می‌توان نقطه اشتراک غالب این نظریه‌ها را دستیابی به مزیت رقابتی بالاتر برای سهم بیشتر یک شرکت نسبت به سایر هم‌تایان خود توصیف نمود (فاریدا و سیتیوان^۵، ۲۰۲۲). این رویکردها که حاصل دیدگاه‌های عرصه بازرگانی و حوزه‌های تجاری به دانش مالیه عمومی بود، به تغییر فلسفه وجودی ساختارهای عملکردی شرکت‌ها منتج گردید. بطوریکه با آغاز دهه ۹۰ میلادی، سیر صعودی حرکت به سمت جریان بازار آزاد منتج به تغییر سیاستگذاری‌های شرکت‌ها در اجراء گردید (وحیدزاده و گیوریان^۶، ۱۴۰۳). حتی شرکت‌هایی که اساساً دولتی محسوب می‌شدند با استفاده از راه کارهای برون‌سپاری به دنبال کاهش فزآیندگی هزینه‌های اداره امور بودند (هاکسون و آکسلسن^۷، ۲۰۲۰). به عنوان مثال تغییر رویکردهای استراتژیک در راستای نظریه پورتر سبب شد تا بسیاری از شرکت‌های تجاری براساس ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی که دارند، در انتخاب بستر مناسب برای اجرای اهداف عملیاتی خود، سیاست‌های منسجم‌تری را به لحاظ کارکردی در پاسخگویی به نیازهای مشتریان بکار گیرند. یا در راستای نظریه مبتنی بر منابع، شرکت‌ها با درک اهمیت کسب مزیت‌های رقابتی، به دنبال سیاستگذاری‌های عملیاتی بودند تا بتوانند از فرصت‌های گسترده‌تری برای توسعه برخوردار باشند. همچنین نظریه قابلیت پویا، به ادغام سطحی از ظرفیت‌های داخلی و خارجی شرکت در واکنش به چالش‌های محیطی اذعان دارد که با تغییر استراتژی‌های عملیاتی به متمایزسازی عملکردهای رقابتی در بازار منتج می‌گردد. چنین تفاوتی، زمینه نظریه پردازی در حوزه استراتژی‌های عملیاتی را توسعه داد، تا جاییکه نظریه‌های نوظهورتری در عرصه رقابتی مثل آفشورینگ به بخشی از سازوکارهای عملکردی شرکت‌های پیشرو در تجارت بدل گردید (ماسینی و همکاران^۸، ۲۰۱۰).

این پدیده (آفشورینگ) که مبتنی بر سازوکارهای انتقال بخشی از فعالیت‌های عملیاتی یک شرکت از یک موقعیت دارای مرکزیت جغرافیایی به نقطه دیگر است، به لحاظ استراتژی‌های رقابتی از پیامدهای سودآوری بالاتری برای شرکت مبدأ برخوردار است که به عنوان بخشی از کارکردهای شرکت‌های پیشرو در عرصه‌های بازار تجاری علی‌الخصوص شرکت‌های صنعتی حاضر در بازار سرمایه شناخته می‌شود (ایدآف^۹، ۲۰۱۳). به عنوان مثال بسیاری از شرکت‌های بزرگ دنیا مثل مایکروسافت^{۱۰}، اپل^{۱۱}، تویوتا^{۱۱}، آدیداس^{۱۲} و ... با تأسیس شرکت‌های اقماری در نقاط مختلف دنیا که الزاماً محدودیت‌های قانونی و مالیاتی کشور مبدأ تأسیس اولیه را ندارد، تلاشی فزآینده‌تر برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری بالاتر دارند. چراکه تدوین قوانین و دستورالعمل‌های اجرایی به لحاظ درصد پرداخت گمرک یا درصد پرداخت بیمه و عوارض تولید

¹ Porter's Theory

² Resource-Based View

³ Dynamic Capabilities

⁴ Sułkowski and Lenart

⁵ Farida and Setiawan

⁶ Hakansson and Axelsson

⁷ Massini

⁸ Edoff

⁹ Microsoft

¹⁰ Apple

¹¹ Toyota

¹² Adidas

محصولات و بسیاری از جنبه‌های دیگر خرد و کلان، می‌تواند از جمله محرک‌هایی باشد که بسیاری از شرکت‌های بزرگ، امروزه از این استراتژی به عنوان یک راه قانونی برای دور زدن محدودیت‌ها بهره‌برداری می‌نمایند (زیممن و راویشانکار^۱، ۲۰۱۶). در عین حال کشورهای میزبان با اهدافی همچون جذب سرمایه‌گذاران خارجی برای کاهش محدودیت‌های فقر و بیکاری به عنوان ریسک فاکتورهای اقتصاد کلان، تلاش می‌نمایند تا با باز نمودن درهای خود به سوی شرکت‌ها، مسیر پایداری در نظام اقتصادی را، سریع‌تر نسبت به کشورهای در حال توسعه دیگر طی نمایند (اتکینز و همکاران^۲، ۲۰۱۹). رویکردی که کشورهایی مثل برزیل، مالزی و ویتنام به عنوان بخشی از کشورهای کمتر توسعه‌یافته در دهه ۷۰ میلادی، به اجرا در آوردند تا بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۰ این کشورها ضمن دستیابی به موفقیت‌های اقتصادی، به یکی از سکوهایی جذب شرکت‌های بین‌المللی بدل گردند (زیبائی، ۱۳۹۸). از طرف دیگر بسیاری از شرکت‌های فعال در کشورهای در حال توسعه‌ای که با محدودیت‌های زیادی همچون تحریم‌ها و یا نوسانات ارزی مواجه هستند، برای کنترل هزینه‌های عملیاتی خود در فروش محصولات در خارج و حتی داخل کشور، از چنین استراتژی‌هایی بهره می‌گیرند. به عبارت دیگر، انگیزه اصلی این شرکت‌ها، دور زدن محدودیت‌های ارزی، قوانین مالیاتی دست‌وپاگیر و مقررات پیچیده تجاری در داخل کشور است که با انتقال بخشی از فعالیت‌ها یا دارایی‌ها به خارج از کشور، این شرکت‌ها می‌توانند از مزایایی مانند دسترسی به بازارهای بین‌المللی، کاهش هزینه‌های تولید/عملیات و مصونیت بیشتر در برابر نوسانات اقتصادی و سیاسی بهره‌مند شوند (دیواکی و ژیلینگ^۳، ۲۰۲۳).

به طوریکه بسیاری از شرکت‌های تجاری کشورهای میزبان ایران که با تحریم‌های شدید بین‌المللی روبرو هستند، با تأسیس شرکت‌ها یا هلدینگ‌هایی با نام‌های تجاری دیگر ولی تحت مرکزیت شرکت مادر، تلاش دارند تا از مزیت‌های پایداری بالاتری بهره‌مند گردند. اما بایستی اذعان گردد اگرچه استراتژی «آفشورینگ» می‌تواند مزایای زیادی را برای بنگاه‌های تجاری به همراه داشته باشد، اما خطراتی مانند ریسک‌های حقوقی، قانونی، اعتباری و مالی را برای شرکت‌ها تحت تصمیم‌های بین‌المللی و یا مشکلات دیپلماسی در نظر داشت (کومار و همکاران^۴، ۲۰۰۹). ریسک‌هایی که در عین فرآیندگی فرار سرمایه و کاهش درآمدهای مالیاتی دولت، می‌تواند به دلیل ورود آرز به کشور به کنترل ریسک فاکتورهای کلان اقتصادی و افزایش چرخش نقدینگی در صنایع کشورهای در حال توسعه‌ای همچون ایران کمک نماید. راه کاری که در مواجهه با تحریم‌های بین‌المللی می‌تواند در صورت نظارت‌های نهادی و پایبندی به قوانین کشورهای مقصد، از کارکرد مناسبی در پیشبرد اهداف نظام اقتصاد در کشورهای مواجهه با محدودیت‌ها برخوردار باشد.

لذا باتوجه به این توضیحات، ابتدا از نظر کاربردی اهمیت انجام این مطالعه، می‌تواند در توسعه تصمیم‌های استراتژیکی برای مقابله با محدودیت‌های مالی اعمال شده در کشورهای در حال توسعه در نظر گرفته شود، چراکه تمرکز بر بهره‌برداری از ظرفیت‌های آفشورینگ فرصت‌های زیادی را برای نظام‌های اقتصادی در حال توسعه ایجاد می‌کند. این موضوع برای کشور ما به دلیل محدودیت‌های مالی بین‌المللی می‌تواند حائز اهمیت باشد، چراکه ارجاع به سیاست‌گذاری‌هایی همچون سند راهبردی نظام اقتصادی که بر تقویت پایه پولی و مالی به عنوان یک استراتژی مواجهه با تحریم‌های بین‌المللی مورد تأکید قرار گرفته است، می‌تواند سطح اهمیت تمرکز بر ارزیابی برآیندهای اجرای استراتژی آفشورینگ در قالب تأسیس شرکت‌های

¹ Zimmermann and Ravishankar

² Atkins

³ Devaki and Zhiling

⁴ Kumar

اقماری در کشورهای دیگر به عنوان یک نقشه استراتژیک در اتخاذ تصمیم‌های عملیاتی در نظام اقتصادی ایران را افزایش دهد که شرکت‌های فعال در صنایع باهدف کاهش هزینه‌های خود می‌تواند به عنوان ابزاری برای مبارزه با محدودیت‌های فروش و تولید محصولاتی با هزینه‌های مالی پایین‌تر در کشورهای حوزه خلیج فارس مثل عمان، امارت و قطر تلقی گردد. لذا با توجه به ضرورت آفشورینگ در نظام اقتصاد ایران به دلایلی همچون محدودیت‌های منابع اعم از منابع طبیعی و انرژی از یک سو و وجود محدودیت‌های انعقاد قراردادهای استراتژیک برای توسعه دامنه تولید و عرضه محصولات در بازارهای بین‌المللی از سوی دیگر، ایجاد چارچوبی برای کارکردهای شرکت‌های اقماری می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازماندهی واحدهای تابعه در اجرای استراتژی آفشورینگ در نظام اقتصاد و صنایع فعال بازار سرمایه ایران داشته باشد. از نظر دانش‌افزایی نظری نیز انجام این مطالعه را بایستی دارای اهمیت تلقی نمود، به این دلیل که ارجاع به پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد، ترکیب مسئله استراتژی‌های آفشورینگ با ماهیت شرکت‌های اقماری در گذشته مدنظر قرار داده نشده است و انجام این مطالعه می‌تواند به افزایش ظرفیت‌های تئوریک به دلیل کاربرست نقاط مرجع استراتژیک در دامنه‌ای از ادبیات مرتبط با حوزه‌های مالی و بازرگانی کمک نماید.

۲- مبانی نظری

در دسته‌بندی سیستم‌های بازرگانی و صنعتی به عنوان یک سیستم ادغام شده جهت عمق بخشیدن به ظرفیت‌های اقتصادی، به شکلی از ساختارهای سازمانی کوچک و منعطفی می‌توان دست یافت که در عین جزیره‌ای اداره شدن، تابع تصمیم‌های واحدهای مرجعی هستند که وظیفه آن‌ها تأمین اهداف سودآورتر برای شرکت‌های اصلی است. این شرکت‌ها را اصطلاحاً شرکت‌های اقماری می‌نامند که به عنوان یک شرکت وابسته می‌تواند براساس ایجاد یک خط تولید یا واحد صنعتی جدید تأسیس شود، تا از مزیت‌های استراتژیکی که شرکت در یک بازار رقابتی تدوین نموده است، بتواند بهره‌برداری نماید (شیرخدایی و همکاران، ۱۳۹۳). در یک دسته‌بندی غالب از ماهیت شرکت‌های اقماری **مورالس و همکاران^۱ (۲۰۲۵)**، به سه نوع مختلف این شرکت‌ها مطابق آنچه در شکل (۱) ارائه شده است اشاره می‌نمایند.



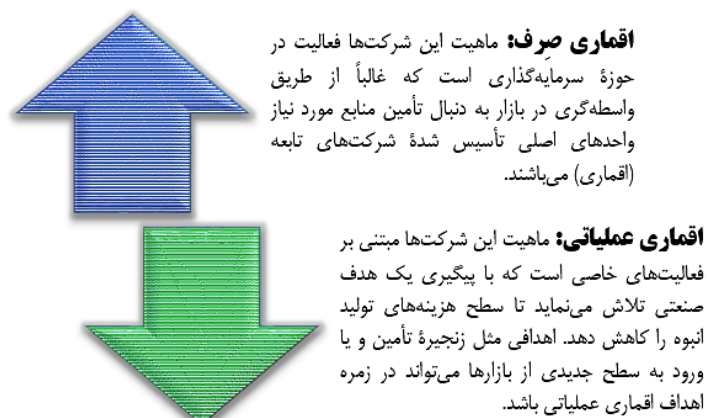
شکل ۱. انواع شرکت‌های اقماری

^۱ Morales

[۱] **اقماری عمودی**^۱: شرکت‌های با ماهیت ساختاری عمودی در پیشبرد اهداف اقماری، اشاره به ویژگی‌هایی از شرکت‌های تابعه دارد که با برقراری ارتباط خریدار-عرضه کننده می‌تواند زنجیره‌ای را برای کاهش نفوذ منافع واسطه‌ها ایجاد نماید و شرکت‌های اصلی با تأسیس شرکت‌های کوچک‌تر و مستقل از بخش‌های صنعتی دیگر، مستقیماً برحسب نیازهای خریداران و سفارش‌های کسب شده از طریق مختلف راهبردی مثل استراتژی تولید به موقع یا برحسب سفارش، اقدام به برآورده‌سازی‌های نیاز بازار نماید (گوته و همکاران^۲، ۲۰۰۷).

[۲] **اقماری افقی**^۳: در این سطح از راهبردهای تفکیک ساختار صنعتی، تشکیل شرکت‌های اقماری با هدف حفظ زنجیره خطوط اصلی تولید در شرکت‌های اصلی صورت می‌گیرد که یا در امتداد خط تولید واحدهای صنعتی تابعه همچون ارائه خدمات پس از فروش مثل تولید لوازم و قطعات عمل نماید و یا به عنوان یک محصول جایگزین برای ورود به بخش‌های دیگر بازار عمل نمایند. هدف در این سطح ایجاد یک سازوکار مناسب برای تأمین به موقع نیازهای بازار است (شلتون و سیمور^۴، ۲۰۲۴).

[۲] **اقماری مختلط**^۵: هدف در شرکت‌های دارای ماهیت هلدینگ‌های مختلط، علاوه به حفظ بازار و تأمین نیازهای به موقع مشتریان بدون واسطه، فعالیت در صنایع متفاوت از شرکت‌های اصلی به عنوان شرکت‌های تابعه برای کاهش هزینه‌ها و کسب مزیت‌های رقابتی گسترده‌تر است. به عنوان مثال شرکت مادری که در صنعت تولید محصولات لبنی فعالیت می‌کند، با تأسیس شرکت‌های تابعه در صنعت چرم نیز فعالیت می‌نماید، چراکه به دلیل فعالیت در صنعت لبنیات احتمالاً از پوست گاو می‌تواند برای تولید محصولات چرمی در بازارهای داخلی و خارجی بهره ببرند (پانیگراهی و همکاران^۶، ۲۰۲۰).
گونه دیگری از شرکت‌های اقماری توسط **بلینگام و برایسون**^۷ (۲۰۱۹) معرفی شده‌اند که مطابق شکل (۲) به دو دسته [شرکت‌های اقماری صرف] و ویژه و [شرکت‌های اقماری عملیاتی] دسته‌بندی می‌شوند.



شکل ۲. گونه‌های دیگری از تفکیک شرکت‌های اقماری

در این دسته‌بندی‌ها نیز شرکت‌های اقماری براساس اهدافی که دنبال می‌نمایند، در تلاش هستند تا با کنترل هزینه‌ها از سودآوری بالاتری به لحاظ کسب سهم بیشتر بازارها برخوردار باشند. در کل توسعه اقماری و یا تأسیس شرکت‌های تابعه را می‌بایست پیش مقدمه‌ای از رشد و پیگیری اهداف استراتژیکی تلقی نمود که شرکت‌های اصلی در پشت پرده این پیشبرد

¹ Vertical Holding Company

² Güth

³ Horizontal Holding Company

⁴ Shelton and Seymour

⁵ Conglomerate Holding Company

⁶ Panigrahi

⁷ Billings and Bryson

اهداف اقماری تلاش می‌نمایند از مزایای مختلفی همچون کاهش هزینه‌ها؛ رشد سریع‌تر در بازار؛ حداقل کردن عدم قطعیت‌ها؛ متنوع‌سازی و کاهش ریسک؛ تخفیف‌های مالیاتی و دستیابی به جریان نقدی آزاد در آینده برخوردار باشند.

اما در ادامه بیان مبانی نظری این مطالعه، استراتژی‌های آفشورینگ پرداخته می‌شود. روش‌های نوین تجارت، رونق اقتصادی چشمگیری را برای کشورهای دنیا در پی داشته است که در این میان آفشورینگ یکی از پرجاذبه‌ترین این استراتژی‌های نوین اقتصادی-تجاری است (نامدار، ۱۳۹۶). آفشورینگ یا برون‌سپاری یک رویکرد استراتژیک در دنیای تجارت و اقتصاد شناخته می‌شود و به معنای آن است که شرکت‌هایی دارای فعالیت‌های صنعتی انبوه، با انتقال بخشی از فعالیت‌های خود به خارج از مرزهای مستقر شده در یک کشور، تلاش دارند تا به شیوه‌های کم هزینه‌تر برای سودآوری بالاتر و یا دور زدن برخی از محدودیت‌های احتمالی که به شکل قوانین و یا الزامات درون ساختاری کشورها بنا نهاده شده‌اند، دستیابند و از این طریق اثربخشی‌های عملیاتی شرکت‌ها را تقویت نمایند (محمدکریمی و همکاران، ۱۳۹۳). مانجال و همکاران^۱ (۲۰۱۹) آفشورینگ را امکانی برای جایگزینی فرآیندها و اقدامات تجاری یک شرکت تبعه در کشور مبدأ با فرآیندها و اقدامات تجاری شرکت دیگری در کشور مقصد تعریف می‌کند. این جایگزینی نوعاً در اقدامات و فرآیندهای اجرایی و عملیاتی از قبیل تولید محصول یا فرآیندهای پشتیبانی از قبیل حسابداری و یا حوزه‌های بازاریابی را در بر می‌گیرد. از این رو آفشورینگ یکی از انواع و مشتقات «اوت-سورینگ»^۲ یا برون‌سپاری در نظر گرفته می‌شود، که براساس آن شرکت‌ها از طرق مختلفی، ظرفیت‌هایی را که نمی‌توانند در مرزهای داخلی کشورهای مبدأ که در آن فعالیت دارند را به‌دست آورند، برای تسهیل بار هزینه‌های عملیاتی خود، در خارج از مرزهای کشور جستجو نمایند (لینگرین و همکاران^۳، ۲۰۰۹).

برونسپاری در اقتصاد جهانی اغلب به معنای انعقاد قرارداد با شخص ثالث و واگذاری قسمتی از فرآیندها و وظایف خود به آن است، به همین دلیل گاه با عبارت خدمات‌رسانی فرعی^۴ نیز معرفی می‌گردد که غالباً این مفهوم درصدد انتقال جریانی از فعالیت‌هایی است که یک شرکت از طریق آن تلاش می‌نماید تا ضمن کاهش هزینه‌های خود، نسبت به بازشناسی محصولات خود به کشورهای دیگر اقدامات لازم را در نظر گیرد (پسلاک^۵، ۲۰۱۱). در تعریف دیگری، آفشورینگ را راهبردی از عمل انتقال خودخواسته برخی از فعالیت‌های داخلی یک شرکت و واگذاری حق تصمیم‌گیری به عرضه‌کننده بیرون از شرکت براساس قرارداد تعریف می‌نمایند که نه تنها باعث انتقال فعالیت‌ها می‌شوند، بلکه با انتقال حق تصمیم‌گیری، واحدهای مستقلی را ایجاد می‌نمایند تا در انتخاب راهبردهای عملیاتی این شرکت‌ها بتوانند از آزادی عمل بالاتری برخوردار باشند. در یکی از پژوهش‌های مرتبط با آفشورینگ که توسط ایشیزاکا و همکاران^۶ (۲۰۱۹) انجام شده است، مطابق شکل (۳) اذعان می‌گردد که استراتژی‌های آفشورینگ در بردارنده مزایایی هستند که با جبران هزینه‌ها و خسارات^۷، مقتضیات حقوقی^۸ و بهره‌برداری منابع^۹ می‌تواند به شرکت‌ها در تولید و عرضه محصولاتشان به بازارهای منطقه‌ای کمک نماید و به ایجاد پایه‌های نظام اقتصادی کشورهای پذیرای آفشورینگ و کشورهای آفشورست کمک نماید تا از بهره‌وری‌های مالی بالاتری برخوردار باشند.

¹ Munjal

² Outsourcing

³ Lindgreen

⁴ Sub-Servicing

⁵ Peslak

⁶ Ishizaka

⁷ International difference in compensation

⁸ Legal Requirement

⁹ Resource Exploitation



شکل ۳. مزایای حاصل از استراتژی‌های آفشورینگ

در کنار مزایای متعدد اشاره شده فوق، کاربست‌های آفشورینگ با بهره‌برداری از استراتژی‌های متنوعی که به عنوان ارزش‌های رقابتی در خود نهاده شده، می‌تواند زمینه را برای ارتقاء تخصص‌ها؛ بهینه‌سازی‌های مالی و سرعت گردش نقدینگی در کشورهای در حال توسعه تسهیل نماید و کشورهای آفشورپذیر و کشورهای آفشورست را به عنوان یک بازار بالقوه، مهیا تبادلات تجاری فزاینده‌تری نماید. به علاوه مزیت جذب دانش فنی جهت تولید و ارائه خدمت، برگ برنده کشورهای آفشورپذیر و موهبتی است که کشورهای پیشرفته ناخواسته یا به ناگزیر به اقتصاد کشورهای در حال توسعه ارزانی می‌دارند که می‌تواند به رشد و پایداری این کشورها نیز کمک چشم‌گیری نماید. با ادراک ناشی از ماهیت شناختی معیارهای حاصل از انجام این مطالعه، در ادامه می‌بایست نسبت به انجام غربالگری محتوایی اقدام نمود تا با تعیین انواع استراتژی‌های آفشورینگ به عنوان متغیر برونزا در چارچوب ماتریس مرجع استراتژیک بتوان جنبه‌های پنهان حاصل از تقاطع ماتریسی سازه‌های اولیه ایجاد شده پس از غربالگری محتوایی را به عنوان متغیرهای درونزا یعنی برآوردهای حاصل از تشکیل انواع شرکت‌های اقماری تعیین نمود. لذا با ارجاع به پژوهش‌هایی که عمدتاً به صورت مروری نسبت به بازآرایی استراتژی‌های آفشورینگ اقدام نموده‌اند، می‌توان جدول (۱) را ارائه نمود تا براساس بالاترین تکرار فراوانی معیارهای توصیف‌کننده این پدیده در پژوهش‌های غربال شده، بتوان نسبت به ارائه الگوی اولیه نقاط مرجع استراتژیک اقدام نمود. حائز اهمیت است که بیان گردد، تمرکز بر بازه زمانی ۲۰۲۲-۲۰۲۵ در مرور پژوهش‌ها به این دلیل صورت پذیرفت تا ظرفیت‌های دانش‌افزایی ارتقاء شناخت از ماهیت پدیده مدنظر قرار داده شود. لذا با اتکاء به انتخاب پژوهش‌های مشابه در این بازه زمانی، می‌توان نسبت به ارائه یافته‌های پژوهش در جدول (۱) اقدام نمود.

جدول ۱. مرور نظام‌مند پژوهش‌های مشابه مبنی بر شناخت از استراتژی‌های آفشورینگ

ردیف	پژوهش‌ها/ معیارهای سنجش	استراتژی مالیاتی	استراتژی رقابتی	استراتژی مالی	استراتژی اقتصادی	استراتژی ساختاری	استراتژی فرآیندی
[۱]	یوآن و همکاران ^۱ (۲۰۲۵)	✓	⊗	✓	✓	⊗	⊗
[۲]	ویلیس‌کوئز و همکاران ^۲ (۲۰۲۵)	⊗	✓	✓	⊗	✓	✓
[۳]	راسانی ^۳ (۲۰۲۵)	⊗	✓	⊗	⊗	⊗	⊗
[۴]	مول ولی ^۴ (۲۰۲۴)	✓	⊗	✓	⊗	⊗	✓
[۵]	بیتویل و همکاران ^۵ (۲۰۲۴)	⊗	✓	⊗	✓	⊗	✓
[۶]	فاستر و همکاران ^۶ (۲۰۲۳)	⊗	⊗	✓	⊗	✓	✓
[۷]	پلیسلی (۲۰۲۳)	✓	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
[۸]	وانگ و همکاران ^۷ (۲۰۲۳)	⊗	⊗	✓	✓	⊗	✓
[۹]	سد و آسنسز ^۸ (۲۰۲۲)	⊗	⊗	✓	⊗	✓	⊗
[۱۰]	باثم و همکاران ^۹ (۲۰۲۲)	⊗	✓	⊗	✓	⊗	✓
	فراوانی	۳	۴	۶	۴	۳	۶

^۱ Yuan

^۲ Velasquez

^۳ Rasaei

^۴ Mol and Lee

^۵ Bettiol et al

^۶ Fuster

^۷ Wang

^۸ Saïd and Assens

^۹ Baum

جمع‌بندی حاصل از تجمیع امتیازهای تکرار شده هریک از استراتژی‌های مرتبط با آفشورینگ نشان می‌دهد، براساس کسب امتیاز «۶» دو استراتژی مالی و فرآیندی برای تشکیل سازه اولیه ماتریس مرجع نقاط استراتژیک انتخاب شدند که برای ادراک بهتر از ماهیت تأثیرگذار آن بر شاکله ساختاری شرکت‌های اقماری در ادامه نسبت به تعریف نظری و عملیاتی این دو مبنا اقدام می‌شود. به عبارت دیگر با انتخاب دو محور با بالاترین ضریب تکرار در پژوهش‌های مورد غربال، می‌بایست به تفکیک نسبت به تشریح «استراتژی‌های مالی آفشورینگ» و «استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ» اقدام نمود تا بتوان پس از تفکیک آن به مقیاس‌های مرتبط با هر معیار، سازه اولیه‌ای از ترکیب‌بندی این استراتژی‌ها را ارائه نمود. در واقع این فرآیند آماده‌سازی ادامه مسیر این مطالعه با تمرکز بر مصاحبه و ابزارهای مقیاس‌بندی امتیازی نسبت به برآوردهای حاصل از تشکیل انواع شرکت‌های اقماری در صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی است.

■ محور عمودی: استراتژی‌های مالی آفشورینگ

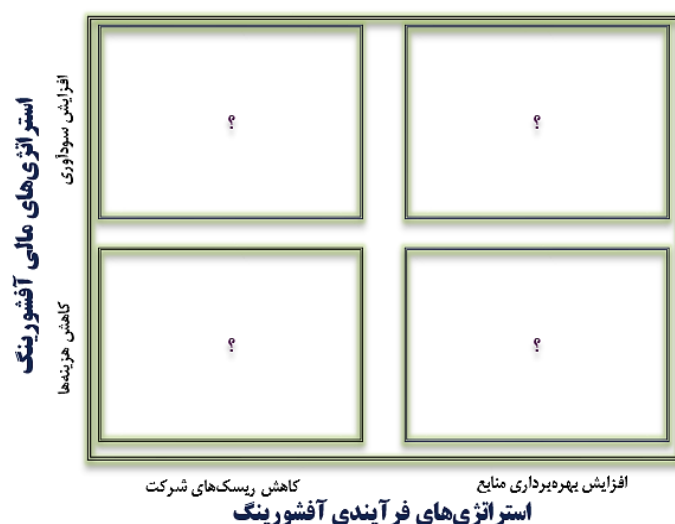
حوزه‌های مالی به عنوان یکی از محرک‌های اصلی پیاده‌سازی استراتژی‌های آفشورینگ جهت بهره‌برداری شرکت‌ها در تشکیل شرکت‌های تابعه است، چراکه می‌تواند با کاهش هزینه‌های ثابت و متغیر شرکت‌های صنعتی، سطح سودآوری شرکت‌های را از طی چنین مسیر افزایش دهد. لذا از آنجاییکه استراتژی آفشورینگ با انتقال بخشی از فعالیت‌های عملیاتی خود به بیرون از مرزهای یک کشور به دنبال کاهش محدودیت‌های احتمالی حاصل از وضع قوانین و یا سیاست‌های مالیاتی اعمال شده در کشور مبدأ است، حصول دو مقیاس ارزیابی شامل «افزایش سودآوری» و «کاهش هزینه‌ها» در تبیین ادامه انجام این مطالعه جهت دستیابی به ویژگی‌های شناختی حاصل از تشکیل شرکت‌های اقماری می‌تواند مؤثر باشد.

■ محور افقی: استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ

استراتژی‌های فرآیندی حاصل از اجرای آفشورینگ در راستای نظریه مبتنی بر منابع^۱ (RBV) قرار می‌گیرد و نشان دهنده سطحی از ظرفیت‌های دستیابی به منابع و کاهش عدم قطعیت‌هایی است که غالباً شرکت‌های اصلی در کشور مبدأ به انحاء مختلف با آن درگیر می‌باشند. اما این فرصت وجود دارد تا شرکت‌ها با برونسپاری فرامرزی و انتخاب یک کشور آفشورپذیر در نزدیک مختصات جغرافیایی کشور مبدأ، ضمن بهره‌برداری از منابع قابل استفاده بیشتر به دلیل ویژگی‌های ژئوپولوتیکی که مورد ارزیابی قرار گرفته است، می‌تواند زمینه ساز کاهش ریسک‌های شرکت در یک بازار رقابتی نیز باشد. در واقع اجرای این استراتژی برای شرکت‌های تابعه، دارای برآوردهایی است که می‌تواند از منظر کاهش محدودیت‌های قابل دسترسی به منابع مالی و انسانی مؤثر باشد و ریسک‌های ناشی از زنجیره تأمین منابع و پشتیبانی از عرضه محصولات شرکت در بازارهای مبدأ را کاهش دهد. لذا استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ براساس دو مقیاس «افزایش بهره‌برداری منابع» و «کاهش ریسک‌های شرکت» می‌تواند در دستیابی به ماهیت تشکیل شرکت‌های اقماری مورد بررسی قرار گیرد.

لذا براساس توضیح هریک از محورهای زمینه‌ای تعبیه شده در سازه اولیه ماتریس مرجع استراتژیک در قالب شکل (۴)، پژوهش حاضر به دنبال دسته‌بندی برآوردهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری است.

^۱ Resource-Based View



شکل ۴. سازه اولیه ماتریس مرجع استراتژیک در تفکیک شناختی برآیندهای تشکیل شرکت‌های اقماری

لذا می‌توان در راستای رویکرد این مطالعه و براساس زمینه‌یابی اهداف از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ، سوال‌های پژوهشی زیر را مطرح نمود.

❖ **سوال اول پژوهش** - مضامین گزاره‌ای برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ کدامند؟

❖ **سوال دوم پژوهش** - مقوله‌های محوری برآمده از مضامین گزاره‌ای برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ کدامند؟

بر مبنای پدیدارشناسی مبتنی بر دستیابی به الگوی نهایی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک جهت دسته‌بندی برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری براساس اجرای استراتژی‌های آفشورینگ، ابتدا می‌بایست از طریق ابزار مصاحبه، نسبت به تعیین کدهای باز و هم معنا سازی مفهومی تا رسیدن به مضامین گزاره‌ای اقدام نمود تا پس از آن بتوان با ایجاد یک چک لیست امتیازی محقق ساخته به تعداد مضامین گزاره‌ای، مقوله‌های محوری قابل پدیداری را تعیین نمود. در نهایت نیز براساس جایگذاری هریک از مقوله‌های پدیدار شده در تقاطع‌های ماتریس مرجع اولیه ارائه شده طبق امتیازهای مشخص، می‌بایست نسبت به ارائه الگوی نهایی پژوهش در دسته‌بندی شناختی به عنوان یک نقشه راه استراتژیک اقدام نمود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

در راستای اهداف انجام این مطالعه براساس اجرای پدیدارشناسی تا دستیابی به ماتریس نهایی نقاط مرجع استراتژیک در دسته‌بندی برآیندهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری تحت اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ، می‌بایست این مطالعه را به لحاظ هدف در روش‌شناسی، در زمره پژوهش‌های اکتشافی جایگذاری نمود تا از طریق دو مسیر انجام مصاحبه و تشکیل پانل‌های کانونی جهت ارزیابی اختصاصی زمینه‌های شناسایی شده در سازه ماتریس اولیه ارائه شده طبق شکل (۴)، بتوان به سطح جامعی از رویکردهای توسعه هدفمند شرکت‌های اقماری صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی دست یافت. چراکه ترکیب بهره‌برداری از استراتژی‌های آفشورینگ در شناخت ماهیت تشکیل شرکت‌های اقماری در مطالعه‌های گذشته مدنظر قرار نگرفته است و انجام مطالعه می‌تواند به ظرفیت‌های دانش‌افزایی علمی در انتخاب استراتژی‌های مناسب به شرکت‌ها کمک نماید. همچنین این مطالعه از نظر نتیجه، در دسته پژوهش‌های توسعه‌ای جایگذاری می‌شود، چراکه فقدان یکپارچگی

شناختی از ترکیب بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ و تشکیل شرکت‌های اقماری متناسب با آن استراتژی‌ها، در گذشته مدنظر قرار داده نشده است و انجام این مطالعه می‌تواند همچون یک نقشه راه استراتژیک به سیاستگذاری‌های عملکردی شرکت‌ها در برونسپاری‌های فرامرزی کمک نماید. در نهایت این مطالعه را می‌بایست از نظر جمع‌آوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های استقرائی دسته‌بندی نمود که از طریق انجام مصاحبه و چک‌لیست‌های دارای توالی در پیاده‌سازی اهداف تحلیلی، به دنبال تکمیل معیارهای درون‌الگوی اولیه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک پس از مرور نظام‌مند صورت گرفته در مبانی نظری است. چراکه با اتکاء به مرور نظام‌مند ادبیات نظری در خصوص شناسایی پیامدهای مضمونی استراتژی‌های آفشورینگ، شکل (۴) به عنوان ماتریس مرجع استراتژیک اولیه، تدوین‌کننده طرح سوال‌های مصاحبه تا رسیدن به کدهای بازمنتج به مضامین گزاره‌ای جهت پاسخ به سوال اول پژوهش تلقی می‌گردد. سپس با ایجاد یک چک‌لیست امتیازی محقق‌ساخته و تشکیل پانل‌های کانونی، تلاش می‌شود تا با مقوله‌بندی‌های محوری، نسبت به ارائه الگوی نهایی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک جهت پاسخ به سوال دوم پژوهش اقدام نمود.

۳-۱- کنشگران مطالعه

ماهیت پدیدارشناسی علاوه بر طی فرآیندهای تحلیلی متفاوت با سایر روش‌های استقرائی در دستیابی به الگوی شناختی مبتنی بر ترکیب دو پدیده محوری، از تفاوت جمع‌آوری داده‌ها با مشارکت گروهی از کنشگران دارای تجربه زیسته در قیاس با روش‌های دیگر تحلیل‌های استقرائی نیز برخوردار است. در این شیوه دستیابی به سطحی از تفکر اشتراکی بر مبنای مباحثه بر روی شناخت بالاتر از یک پدیده، از جمله مبانی است که به عنوان ظرفیت‌های تحلیلی مطالعه‌هایی با ماهیت ساختار پدیدارشناسی بر آن تأکید شده است (اسلامی مهر و همکاران، ۱۴۰۳). لذا با درک چنین اهمیتی در این مطالعه، تلاش می‌شود تا بر گروهی از تجربه‌گرایان صنعتی (مدیران استراتژیک شرکت‌های فعال در صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی) از یک سو و تجربه‌گرایان سیاستگذار در کارگروه‌های بازار مالی (کارگروه مدیریت ریسک و تأمین مالی جمعی) تمرکز گردد تا از ظرفیت‌های تجربی کافی طبق توجه به معیارهای زیر برای کفایت خبرگی و شناختی، مطالعه را برخوردار نمایند.

■ اولین معیار انتخاب کنشگران- افرادی می‌بایست به عنوان تجربه‌گرایان زیسته انتخاب گردند که چه به

عنوان مدیران استراتژیک شرکت‌های صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی و چه در نقش سیاستگذاران صنایع همچون فعالیت در کارگروه‌های مدیریت ریسک و تأمین مالی جمعی در کمیته‌های بازار سرمایه از شناخت متناسبی در رابطه با معیارهای این مطالعه برخوردار باشند.

■ دومین معیار انتخاب کنشگران- انتخاب افرادی به عنوان مشارکت‌کنندگان تجربی می‌بایست در این مطالعه

مدنظر قرار گیرد که به واسطه رزومه علمی در حوزه‌های مختلف استراتژی‌های ساختاری شرکت‌های صنعتی در بازار سرمایه، از قابلیت‌های استدلالی متناسبی جهت مشارکت در این مطالعه برخوردار باشند.

■ سومین معیار انتخاب کنشگران- در نهایت انتخاب تجربه‌گرایان فعال در این مطالعه به دلیل متفاوت

بودن شیوه‌های جمع‌آوری داده‌ها، نیازمند دانش‌افزایی تحلیلی است. به طوریکه با تمرکز بر انتخاب این افراد به دلیل شناختی که از روش پدیدارشناسی در گذشته چه در نقش پژوهشگر و چه در نقش مشارکت‌کننده داشته‌اند، بتوانند ضمن تسریع جمع‌آوری داده‌ها از قدرت تفسیر لازم در خصوص مباحثه و اظهارنظر در گروه‌های کانونی که تشکیل می‌شود، برخوردار باشند.

لذا با اتکاء به فرآیند دستیابی به کفایت خبرگی از طریق تمرکز بر معیارهای تدوین شده، انتخاب افراد از طریق مبنای نمونه‌گیری گلوله‌برفی و با معرفی مشارکت‌کنندگان دارای کفایت تجربی و دانش‌افزای در مراحل اول، صورت می‌پذیرد. مبنای تعیین حجم نمونه مورد بررسی در این فرآیند نیز نقطه‌اشباع نظری است. جاییکه مصاحبه‌های بیشتر نمی‌تواند مفاهیم عمیق‌تری را به کدهای باز قبلی اضافه نماید. لذا با اتکاء به تعیین نقطه‌اشباع نظری در این مطالعه، تعداد «۱۸» نفر از تجربه‌گرایان زیسته انتخاب شدند و در مراحل مختلف اجرای پدیدارشناسی مشارکت نمودند. نکته مهم در تبیین چنین فرآیندی در تعامل بالاتر با تجربه‌گرایان، ایجاد پروتکلی زمان‌بندی شده برای ارتقاء سطح سیرنژی‌های مشارکت است. به علاوه براساس تکیه بر رویکرد **اتکینسون^۱ (۲۰۰۷)**، مصاحبه‌ها به صورت عمیق در راستای شناخت بیشتر از پیامدهای زمینه‌ای مؤثر در اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ آغاز شد تا پس از دستیابی به نقطه‌اشباع نظری، از طریق نسبت‌های تعیین مشارکت‌کنندگان قابل تفیض در پانل‌های کانونی، اولاً تعداد پانل‌ها و ثانیاً تعداد اعضای این پانل‌ها مشخص گردد.

۲-۳- شیوه‌های جمع‌آوری داده‌ها

در راستای روش‌شناسی این مطالعه، توجه به رویکرد پدیدارشناسی ماتریسی تا دستیابی به الگوی نقاط مرجع استراتژیک نهایی می‌تواند مطالعه حاضر را در تحقق اهداف مطرح شده، یاری رساند. لذا براساس این فرآیند می‌بایست شیوه‌های جمع‌آوری این مطالعه را در طی گام‌های زیر ارائه نمود.

[۱] مرور نظری محورهای سازه‌ای ماتریس مرجع استراتژیک

اولین گام طی شده در این مطالعه، مرور نظام‌مند ادبیات نظری در پدیداری زمینه‌های محوری پیامدهای حاصل از اهداف اجرای استراتژیک آفشورینگ جهت شناخت از برآیندهای تشکیل شرکت‌های اقماری در صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی است. برای این منظور با انتخاب بازه زمانی مشخص و ارجاع به پایگاه‌های علمی بین‌المللی نسبت به انتخاب پژوهش‌های مورد نظر اقدام شد تا بتوان مطابق آنچه در شکل (۴) ارائه شده است، با تعیین زمینه‌های محوری و مرجع، ضمن جهت دادن به طرح سوال‌های مصاحبه، نسبت به کدگذاری باز هریک از مفاهیم برآمده از مصاحبه‌ها اقدام نمود. لذا با ارجاع به شکل (۴) مشخص گردید، دو هدف استراتژی‌های آفشورینگ برای تأمین مقاصد همچون فرصت‌های مالی فراگیرتر و پویایی فرآیندهای رقابتی، شامل استراتژی‌های مالی در محور عمودی (X) و استراتژی‌های فرآیندی در محور افقی (Y) است تا براساس آن بتوان با شناسایی مضامین گزاره‌ای، امکان پدیدار شدن مقوله‌هایی که سازه نهایی الگوی ماتریسی نقاط مرجع استراتژیک را تکمیل می‌کنند، مهیا گردد. برای هریک از محورهای عمودی و افقی در دو سطح بالا و پایین، مقیاسی تعریف شده است که باعث می‌گردد سازه نهایی نقاط مرجع استراتژیک از چهار رُبع از تقاطع محورهای بالا و پایین افقی و عمودی برخوردار باشد. لذا هریک از این دو بُعد زمینه‌ای مبنای طرح سوالات مصاحبه تلقی می‌شوند تا بتوان نسبت به شناسایی کدهای باز اقدام نمود. نکته‌ای که باید مدنظر قرار گیرد، چهار مقوله‌ای است که از تقاطع‌های محور «X» و «Y» حادث می‌شود که طبق رابطه (۱) می‌تواند مدنظر قرار داده شود.

$$\text{رابطه (۱)} \quad (y \rightarrow x \Rightarrow \parallel [y_1 \rightarrow x_1 \parallel y_1 \rightarrow x_2 \parallel y_2 \rightarrow x_1 \parallel y_2 \rightarrow x_2] \parallel)$$

این ارتباط ماتریسی همانطور که از رابطه (۱) مشخص است تعمیم دهنده چهار تقاطع ربع‌های الگوی اولیه به عنوان مقوله‌های نهایی چارچوب ماتریسی نقاط مرجع استراتژیک تلقی می‌شود.

¹ Atkinson

[۲] فرآیند مصاحبه و شیوه کدگذاری باز تا رسیدن به مضامین گزارای

با تعیین سازه‌های اصلی از مرور نظام‌مند مبانی نظری مشابه به عنوان هدف از بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ، می‌بایست جهت تعیین مضامین گزاره‌ای برای خلق مقوله‌های قابل پدیدار شدن در تقاطع‌های ماتریسی در شکل (۴)، اقدام به انجام مصاحبه با کنشگران دارای تجربه زیسته نمود که به واسطه تجربه‌هایی که در بستر تحلیل یعنی صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی دارند، می‌توانند در خلق الگویی نهایی این مطالعه، مثمر‌تر باشند. در این مرحله تدوین سوالات به صورت باز و براساس سازه‌های محوری می‌بایست به گونه‌ای مدنظر قرار گیرد تا کدهای باز برای دستیابی به مضامین گزاره‌ای، امکان تعریف هریک از مقوله‌ها را در سازه نهایی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک ممکن سازد. در واقع مسیر تشریح شده در جریان مصاحبه با کنشگران به منظور تعیین مقوله‌های نهایی جهت قرار گرفتن در تقاطع‌های ماتریسی مدنظر است. به طوریکه سازه‌های زمینه‌ای اولیه برآمده از مرور مبانی نظری، به عنوان راهنمای انجام مصاحبه با کنشگران تجربی در بستر مطالعه تلقی می‌شود. به عبارت دیگر تدوین سوالات مصاحبه براساس جهت زمینه‌های سازه اولیه ارائه شده ماتریس مرجع استراتژیک، می‌تواند امکان دستیابی به کدهای باز متعدد در خصوص مضامین گزاره‌ای قابل تبدیل به مقوله‌های مرتبط را مهیا نماید. لازم به توضیح است که پس از پایان هر مصاحبه باهدف رسیدن به نقطه اشباع تئوریک نسبت به انجام فرآیند کدگذاری باز اقدام لازم صورت می‌پذیرد تا با تمرکز بر زمینه‌های محوری که از طریق مرور نظام‌مند پدیدار شده‌اند، امکان دستیابی به نقطه اشباع تئوریک برای اعلام پایان کدگذاری در این مرحله، مهیا گردد. پس از تعیین کدهای باز ایجاد شده از مرحله مصاحبه، می‌بایست در این گام از تحلیل پدیدارشناسی نسبت به هم‌معناسازی و یکدست‌نمودن کدهای باز مشابه اقدام نمود تا با حذف زوائد تکراری کدهای ایجاد شده بتوان مضامین گزاره‌ای را براساس اختصارهای از کدهای تعریف شده، تعیین نمود.

[۳] مقوله‌بندی ماتریسی

در بخش سوم از طی فرآیندهای پدیدارشناسی ماتریسی پژوهش به دنبال مقوله‌یابی حاصل از مضامین گزاره‌ای شناسایی شده از انجام مصاحبه با کنشگران دارای تجربه زیسته است تا بتواند نسبت به ارائه الگوی نهایی مرجع استراتژیک اقدام نماید. برای این منظور می‌بایست به تعداد مضامین گزاره‌ای، چک‌لیستی مطابق با جدول (۱) ارائه نمود تا براساس امتیازهای اختصاصی حاصل از تشکیل پانل‌های کانونی بتوان، مقوله‌های ماتریسی قابل جایگذاری در الگوی نهایی ماتریس مرجع استراتژیک را تعیین نمود. لازم به ذکر است درج « V_1 » تا « V_{24} » نشان دهنده تعداد مضامین گزاره‌ای حاصل از کدگذاری‌های باز حاصل از انجام مصاحبه با کنشگران انتخاب شده است.

همانطور که مشاهده می‌شود، این چک‌لیست محقق ساخته به صورت سلسله مراتبی و با درج مقیاس‌های تعریف شده از تعداد مضامین گزاره‌ای بسط داده شده است تا بتوان بستر لازم برای اختصاص امتیازهای پانل کانونی را در آن مشخص نمود. در این فرآیند امتیازهای «+۶» تا «-۶» مبنای تفکیک مقوله‌های در سطوح متفاوتی از دسته‌بندی معنایی مضامین گزاره‌ای تلقی می‌شوند. به طوریکه برای تعیین ترتیب توالی‌های مقوله‌ای، آن دسته از مضامین گزاره‌ای که در هر ارزیابی پانل کانونی در سمت چپ قرار گیرند و به ترتیب از «+۶» تا «+۱» را کسب کنند، تشکیل دهنده یکی از مقوله‌های این مطالعه در فرآیند پدیدارشناسی تلقی می‌گردند. همچنین بایستی اذعان گردد سازوکار امتیازی این فرآیند نیز براساس شاخص مُد و امتیازهای برآمده از مباحثه‌های کانونی اعضای پانل است که براساس فرآیند وایرماکس در مرحله‌ی تحلیل امتیازی، از نظر تناسب‌سازی قرار گرفتن دسته‌ای مضامین گزاره‌ای در یک مقوله مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۲. چک لیست امتیازی محقق ساخته

تأثیرگذاری زیاد ↓		تأثیرگذاری متوسط ↓			تأثیرگذاری کم ↓	
+۶	V_1				V_{19}	-۶
+۵	V_2	V_7	V_{11}	V_{15}	V_{20}	-۵
+۴	V_3	V_8	V_{12}	V_{16}	V_{21}	-۴
+۳	V_4	V_9	V_{13}	V_{17}	V_{22}	-۳
+۲	V_5	V_{10}	V_{14}	V_{18}	V_{23}	-۲
+۱	V_6	↑ مقوله‌های لایه دوم و سوم			V_{24}	-۱
↑ مقوله‌های لایه اول					↑ مقوله‌های لایه چهارم	

[۴] ارائه الگوی نهایی

در آخرین بخش از طی فرآیند پدیدارشناسی و با تعیین مقوله‌های برآمده از امتیازهای کانونی به مضامین گزاره‌ای، الگوی نهایی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک ارائه می‌شوند. در این فرآیند مقیاسی از ایجاد یک چک لیست ماتریسی متقابل تعریف می‌شود تا براساس شاخص‌های تعیین شده در سازه اولیه مبنی بر تعیین قرارگیری مقوله‌های پدیدار شده در هریک از رُبع‌های ماتریسی شامل

❖ «رُبع اول [جنوب غربی ماتریس- تقاطع کاهش هزینه‌ها در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با کاهش ریسک‌ها در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «رُبع دوم [جنوب شرقی ماتریس- تقاطع کاهش هزینه‌ها در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با افزایش بهره‌برداری منابع در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «رُبع سوم [شمال غربی ماتریس- تقاطع افزایش سودآوری در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با کاهش ریسک‌ها در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «رُبع چهارم [شمال شرقی ماتریس- تقاطع افزایش سودآوری در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با افزایش بهره‌برداری منابع در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

بتوان اقدام به ارائه الگوی نهایی ماتریسی نقاط مرجع استراتژیک پژوهش نمود. لذا با تعریف امتیازهایی براساس یک مقیاس [۱] تا [۴]، کنشگران تجربی در تعیین مقوله‌های قابل جایگذاری در ماتریس مرجع استراتژیک دسته‌بندی برآیندهای حاصل از تشکیل شرکت‌های اقماری در صنعت محصولات غذایی و آشامیدنی، اقدام به مشارکت می‌نمایند.

۴- یافته‌های پژوهش

طبق توضیح‌های ارائه شده در باب روش‌شناسی مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی جهت دستیابی به الگوی نهایی ماتریس مرجع استراتژیک طی انجام «۱۸» مصاحبه صورت گرفته به عنوان اولین بخش اجرای این تحلیل، تعداد «۱۹۴» کد باز شناسایی گردید تا براساس جدول (۳) بتوان نسبت به دسته‌بندی کدهای باز ارائه شده تا رسیدن به مضامین گزاره‌ای قابل تفکیک به

مقوله‌ها اقدام نمود. لذا با تکیه بر قرارگیری هریک از تکرار کدهای باز مطابق آنچه در ستون سوم جدول (۳) براساس نمادهای اختصاری «F» مشخص شده است، تعداد «۲۴» مضمون گزاره‌ای از کدهای باز ایجاد شده قابل استخراج است.

جدول ۳. تعیین مضامین گزاره‌ای پدیدار شده از کدهای باز مصاحبه با کنشگران تجربی

اختصار	گزاره‌های پدیدار شده	کدهای تکرار مصاحبه در شناسایی مضامین	تکرار	فراوانی
$\langle V_1 \rangle$	انتقال دانش و تکنولوژی به شرکت‌های اصلی	F 01; F 02; F 04; F 07; F 09; F 10; F 12; F 13; F 16	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_2 \rangle$	رشد ارزش‌های عملکردی (کیوتوبین) شرکت	F 02; F 04; F 06; F 07; F 010; F 12; F 14; F 16; F 18	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_3 \rangle$	دستیابی به منابع انسانی کم هزینه‌تر	F 01; F 05; F 06; F 09; F 10; F 14; F 15	۷	۳.۶۰٪
$\langle V_4 \rangle$	افزایش گردش نقدینگی	F 01; F 02; F 04; F 08; F 09; F 10; F 11; F 14; F 17	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_5 \rangle$	برآورده‌سازی انتظارات بازار	F 01; F 03; F 04; F 06; F 07; F 09; F 10; F 11; F 15	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_6 \rangle$	کاهش بارهای مالیاتی شرکت	F 02; F 04; F 05; F 06; F 07; F 09; F 12; F 13; F 18	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_7 \rangle$	صرفه‌جویی به مقیاس در تولید	F 01; F 03; F 06; F 10; F 11; F 16; F 17	۷	۳.۶۰٪
$\langle V_8 \rangle$	کسب حاشیه سود بالاتر در ورود به بازارهای جدید	F 03; F 04; F 06; F 07; F 08; F 10; F 14; F 15	۸	۴.۱۲٪
$\langle V_9 \rangle$	بازده بالاتر حاصل از کارایی‌های سرمایه‌گذاری	F 02; F 03; F 05; F 07; F 08; F 09; F 11; F 12; F 16	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{10} \rangle$	کاهش پرداخت هزینه‌های قانونی (حق سنوات، بیمه و ...)	F 01; F 04; F 06; F 07; F 09; F 11; F 12; F 13; F 17	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{11} \rangle$	رشد مشتریان عمده	F 02; F 03; F 05; F 10; F 12; F 14; F 16; F 17	۸	۴.۱۲٪
$\langle V_{12} \rangle$	افزایش ارزش افزوده بازار (MVA)	F 01; F 02; F 04; F 09; F 13; F 14; F 16	۷	۳.۶۰٪
$\langle V_{13} \rangle$	کاهش هزینه‌های تولید	F 03; F 04; F 05; F 09; F 10; F 11; F 14; F 16	۸	۴.۱۲٪
$\langle V_{14} \rangle$	حفظ جایگاه رقابتی	F 02; F 06; F 07; F 08; F 09; F 10; F 12	۷	۳.۶۰٪
$\langle V_{15} \rangle$	کاهش منابع طبیعی قابل مصرف در خط تولید	F 01; F 03; F 05; F 06; F 08; F 09; F 11; F 14; F 16	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{16} \rangle$	جلوگیری از انباشت محصولات تولید شده	F 01; F 02; F 04; F 05; F 07; F 09; F 11; F 12; F 15	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{17} \rangle$	ارتقاء سطح دسترسی به منابع مالی بالاتر	F 02; F 05; F 07; F 11; F 13; F 15	۶	۳.۰۹٪
$\langle V_{18} \rangle$	کاهش قیمت تمام شده محصولات	F 01; F 03; F 04; F 06; F 09; F 10; F 12; F 15; F 16	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{19} \rangle$	افزایش ارزش افزوده اقتصادی (EVA)	F 03; F 06; F 10; F 14; F 15; F 17	۶	۳.۰۹٪
$\langle V_{20} \rangle$	کاهش هزینه زنجیره تأمین قطعات	F 02; F 05; F 09; F 12; F 13; F 15	۶	۳.۰۹٪
$\langle V_{21} \rangle$	افزایش سهم بازار بالاتر	F 01; F 03; F 05; F 07; F 08; F 10; F 14; F 18	۸	۴.۱۲٪
$\langle V_{22} \rangle$	افزایش بازده حقوق صاحبان سهام	F 02; F 04; F 07; F 08; F 09; F 10; F 12; F 14; F 16	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{23} \rangle$	استفاده از تبدیل ارزش ارز خارجی به پول ملی	F 01; F 02; F 05; F 06; F 08; F 09; F 12; F 15; F 17	۹	۴.۶۳٪
$\langle V_{24} \rangle$	از میان برداشتن محدودیت‌های تأمین منابع مالی	F 01; F 03; F 06; F 08; F 11; F 13; F 15; F 18	۸	۴.۱۲٪
جمع گزاره‌های شناسایی شده [۱۹۴] [۱۰۰٪]				

براساس «۱۹۴» کد باز حاصل از انجام مصاحبه‌ها، تعداد «۲۴» مضمون گزاره‌ای شناسایی شده طبق فراوانی‌های مشخص شده در جدول (۲)، در ادامه فرآیند پدیدارشناسی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا بتوان نسبت به مقوله‌بندی خوشه‌های مشخصی از مضامین گزاره‌ای در این تحلیل اقدام نمود. لذا در ادامه از طریق ماتریس‌سازی مضامین شکل گرفته به صورت متعامد یا اصطلاحاً چرخش یافته، پژوهش به دنبال تعیین مقوله‌های قابل ارائه در راستای چهار رُبع ماتریسی سازه اولیه مرجع استراتژیک طبق شکل (۴) است. در واقع طی این ارزیابی پژوهش تلاش دارد تا سطح پایایی منتسب‌سازی‌های کدهای باز به مضامین گزاره‌ای را براساس چهار رُبع ماتریسی سازه اولیه مرجع استراتژیک مورد کنکاش قرار دهد تا اطمینان حاصل گردد این مضامین می‌تواند با قرارگیری در تقاطع ماتریسی ایجاد شده، مبنایی برای معنابخشی محتوایی به پدیده مورد بررسی از نقش تأثیرگذاری تلقی گردد. لذا با ایجاد یک چک‌لیست ماتریسی براساس مقیاس نه درجه^۱ ساعتی^۱ (۱۹۹۰) به صورت سطری «i» و ستونی «j» از کنشگران تجربی مورد مصاحبه خواسته می‌شود تا طبق جدول (۴) نسبت به ارائه امتیازهای لازم، اقدام نمایند.

^۱ Saaty

جدول ۴. مقیاس امتیازی چک‌لیست ماتریسی

مقیاس	مقیاسه « i » نسبت به « j »	توضیح
[1]	ترجیح یکسان	عنصر « i » و « j » اهمیت برابر دارند.
[3]	تأاحدی ارجح	عنصر « i » از « j » تأاحدی ارجح تر است.
[5]	خیلی ارجح	عنصر « i » از « j » خیلی ارجح تر است.
[7]	خیلی زیاد ارجح	عنصر « i » از « j » خیلی زیاد ارجح تر است.
[9]	کاملاً ارجح	عنصر « i » و « j » کاملاً ارجح تر است.
[2; 4; 6; 8]	ارجحیت بینابین	عنصر « i » و « j » اثر خنثی و بینابین بر یکدیگر دارند.

سپس طبق جدول (۵) نسبت به‌ایجاد یک چک‌لیست ماتریسی به طور متقارن اقدام شد تا با درج امتیاز هریک از کنشگران و محاسبه بالاترین توزیع فراوانی طبق شاخص مُد، نسبت به محاسبه درصد واریانس مجموع اقدام گردد.

جدول ۵. چک‌لیست انجام ماتریس متعامد

$\langle i j \rangle$	9	8	7	6	5	4	3	2	1	$\langle j i \rangle$	$\langle i j \rangle$	9	8	7	6	5	4	3	2	1	$\langle j i \rangle$
[V ₂₄]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁]	[V ₁]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂₄]
[V ₂₃]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂]	[V ₂]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂₃]
[V ₂₂]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₃]	[V ₃]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂₂]
[V ₂₁]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₄]	[V ₄]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂₁]
[V ₂₀]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₅]	[V ₅]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₂₀]
[V ₁₉]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₆]	[V ₆]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₉]
[V ₁₈]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₇]	[V ₇]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₈]
[V ₁₇]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₈]	[V ₈]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₇]
[V ₁₆]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₉]	[V ₉]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₆]
[V ₁₅]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₀]	[V ₁₀]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₅]
[V ₁₄]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₁]	[V ₁₁]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₄]
[V ₁₃]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₂]	[V ₁₂]	□	□	□	□	□	□	□	□	□	[V ₁₃]

در واقع این ماتریس با محاسبه درایه‌های سطری « i » و ستونی « j » هریک از مضامین گزاره‌ای، به دنبال تعیین ضریب « Q » در رابطه زیر است:

$$Q^T Q = Q Q^T = I \quad \text{رابطه (۱)}$$

به طوریکه رابطه فوق « T » نشان دهنده ترانهاد ماتریس (برعکس نمودن ترتیب مضامین به صورت متقابل) بوده و « I » نیز بیان‌کننده ماتریس همانی است. باتوجه به رابطه فوق می‌توان گفت ترانهادیک ماتریس متعامد، برابر با معکوس همان ماتریس است که می‌توان در رابطه (۲) این مبنا را مشاهده نمود.

$$Q^T = Q^{-1} \quad \text{رابطه (۲)}$$

نکته حائز اهمیت این است که یک ماتریس متعامد حتما دارای ماتریس معکوسی است که درمینان آن ماتریس معکوس، در حد فاصل « ± 1 » تعریف می‌شود. از این رو ضریب « Q » را می‌بایست در بُردارهایی فرضی همچون « u » و « v » ضرب نمود، تا در نهایت بتوان تعداد ترانهادهای ماتریسی بالاتر از ضریب « $1/100$ » را به عنوان مبنا در نظر گرفت. از این رو طبق جدول (۴) می‌توان توجه ارزیابی سطری « i » و ستونی « j » هریک از مضامین گزاره‌ای در تشکیل تعداد مقوله‌های مشخص از مجموعه ضرایب امتیازی محاسبه شده را تعیین نمود. لذا جدول (۶) مشخص‌کننده تعداد مقوله‌های قابل بازآرایی بر مبنای مضامین گزاره‌ای است.

نتایج حاصل شده نشان می‌دهد، از مجموع «۲۴» مضمون گزاره‌ای برآمده از «۱۹۴» کد باز؛ «۱۲» مقوله احتمالی قابل باز آرای است که از این تعداد بدلیل بالاتر از « $1/100$ » ارزیابی شدن حد مرزی ضریب « Q »، دستیابی به چهار مقوله نهایی از نظر پایایی قرار گرفتن در الگوی نهایی ماتریس مرجع استراتژیک مورد تأیید است. لازم به ذکر است، لذا با اتکاء به

پدیداری این چهار مقوله، در ادامه می‌بایست نسبت به جایگذاری کنشگران تجربی در پانل‌های کانونی به عنوان قدم بعدی پیاده‌سازی تحلیلی در این مطالعه اقدام نمود. برای این منظور بایستی براساس رابطه (۳) نسبت به انجام محاسبه با ضریب قدرت مطلق ثابت «۱/۹۶» نسبت به جذر تعداد مضامین گزاره‌ای شناسایی شده اقدام نمود.

$$\text{Sign} = \left| \frac{1/96}{\sqrt{n}} \right| \Rightarrow \left| \frac{1/96}{\sqrt{24}} \right| \cong 0/400 \quad \text{رابطه (۳)}$$

جدول ۶. چرخش مضامین گزاره‌ای در تعیین تعداد مقوله‌های پژوهش

مقادیر خاص آغازین			مجموع مجدور بارهای چرخش یافته نهایی			تعداد مقوله‌ها
مقدار ویژه	درصدوار یانس	درصدوار یانس تجمعی	مقدار ویژه	درصدوار یانس	درصدوار یانس تجمعی	
یک مقوله	۸/۴۴۷	۱۸/۱۰۱	۹/۰۹۱	۱۹/۲۲۲	۱۹/۲۲۲	
دوم مقوله	۶/۳۸۱	۱۶/۷۸۱	۷/۱۰۳	۱۷/۳۸۷	۳۶/۶۰۹	
سه مقوله	۴/۵۱۹	۱۴/۰۲۲	۵/۵۳۴	۱۵/۱۷۴	۵۱/۷۸۳	
چهار مقوله	۳/۶۹۲	۱۲/۸۸۸	۴/۱۵۳	۱۳/۹۱۸	۶۵/۷۰۱	
پنج مقوله	۰/۹۹۴	۸/۲۸۳			۷۰/۰۷۵	
شش مقوله	۰/۸۰۵	۷/۰۰۱			۷۷/۰۷۶	
هفت مقوله	۰/۷۹۹	۶/۷۷۶			۸۳/۸۵۲	
هشت مقوله	۰/۶۴۷	۵/۱۱۸			۸۸/۹۷۰	
نه مقوله	۰/۵۱۲	۴/۳۹۹			۹۳/۳۶۹	
ده مقوله	۰/۴۹۵	۳/۸۱۸			۹۷/۱۸۷	
یازده مقوله	۰/۳۳۳	۱/۸۳۴			۹۹/۰۲۱	
دوازده مقوله	۰/۲۸۳	۰/۹۷۹			۱۰۰/۰۰۰	

براساس رابطه (۳) که « $\sqrt{n}$ » را نماد تعداد مضامین گزاره‌ای پدیدار شده معرفی می‌نماید، مشخص می‌گردد، سطح معناداری حضور کنشگران تجربی براساس امتیازهای محاسبه شده برابر با «۰/۴۰۰» است که این نتیجه نشان می‌دهد هر کنشگر براساس ضریب قدر مطلق محاسبه شده در کدام پانل بایستی جایگذاری گردد. اما برای اینکه تعداد پانل‌های کانونی قابل تشخیص مشخص گردند، بایستی به رابطه (۴) توجه گردد.

$$X = \frac{N - \delta_n}{\gamma} \quad \text{رابطه (۴)}$$

طبق رابطه (۴) « N » نشان دهنده تعداد کنشگران؛ « δ_n » نشان دهنده تعداد مقوله‌های قابل بازآرایی از مضامین گزاره‌ای و « γ » نیز مقیاس ایجاد شده در جدول امتیازبندی محقق ساخته است. لذا با انجام این معادله به ترتیب زیر مشخص می‌شود با «۱۸» کنشگر؛ «۴» مقوله قابل تفکیک از مجموع مضامین گزاره‌ای و «۳» مقیاس امتیازی ایجاد شده، تقریباً «۴/۶۶» پانل قابل تشکیل شدن است.

$$X = \frac{18-4}{3} \cong 4 \mp 0.66 \quad \text{رابطه (۴)}$$

از این رو می‌بایست برحسب حد پایین تعیین شده از رابطه (۳) برحسب امتیازهای بار عاملی، مشخص گردد هر کنشگر در کدام طبقه از پانل‌های قابل تفکیک، جایگذاری می‌شوند. لذا می‌توان با ارجاع به جدول (۷) تفکیک «۱۸» مشارکت‌کننده دارای تجربه زیسته را مشاهده نمود.

همانطور که از جدول (۶) مشخص شده است، تعداد «۱۸» کنشگر دارای تجربه زیسته در چهار پانل تفکیک با ضرایب بالاتر از «۰/۴۰۰» تفکیک شده اند که نشان دهنده تشکیل دو پانل (اول و چهارم) پنج نفره و دو پانل (دوم و سوم) چهار

نفره است. پس از تفکیک هریک از کنشگران به پانل های کانونی، آخرین فرآیند قبل از عمل تفکیک مضامین به مقوله ها، تعیین میزان گزاره های قابل جایگذاری در هر مقوله است. بنابراین با ارجاع به رابطه (۵) می توان مشخص نمود، یک مقوله براساس چه تعداد مضمون گزاره ای قابل پدیداری است.

$$\sigma(s) = \sum_{N=1}^k \frac{n}{X} \quad \text{رابطه (۵)}$$

جدول ۷. تفکیک مشارکت کنندگان قرار گرفته در پانل های ایجاد شده

ردیف	پانل اول	ضرب	ردیف	پانل چهارم	ضرب
(۱)	تجربه گر شماره سوم	۰/۴۵۳	(۶)	تجربه گر شماره دوم	۰/۵۵۵
(۲)	تجربه گر شماره هفتم	۰/۵۱۲	(۷)	تجربه گر شماره ششم	۰/۴۱۰
(۳)	تجربه گر شماره دهم	۰/۴۰۳	(۸)	تجربه گر شماره یازدهم	۰/۶۰۱
(۴)	تجربه گر شماره چهاردهم	۰/۴۵۹	(۹)	تجربه گر شماره پانزدهم	۰/۵۲۰
(۵)	تجربه گر شماره هجدهم	۰/۴۰۷	(۱۰)	تجربه گر شماره هفدهم	۰/۴۷۶
ردیف	پانل دوم	ضرب	ردیف	پانل سوم	ضرب
(۱۱)	تجربه گر شماره پنجم	۰/۴۴۴	(۱۵)	تجربه گر شماره اول	۰/۴۱۳
(۱۲)	تجربه گر شماره هشتم	۰/۴۲۹	(۱۶)	تجربه گر شماره چهارم	۰/۵۳۹
(۱۳)	تجربه گر شماره دوازدهم	۰/۵۰۶	(۱۷)	تجربه گر شماره نهم	۰/۶۱۱
(۱۴)	تجربه گر شماره شانزدهم	۰/۴۱۷	(۱۸)	تجربه گر شماره سیزدهم	۰/۴۸۷

در این رابطه، « $\sigma(s)$ » نشان دهنده ی تعداد گزاره ها پدیدار شده است. « k » برابر با خوشه های قابل تفکیک مجموع گزاره ها به مقوله ها است. « N » نشان دهنده ی قرار گرفتن هر یک گزاره در یک مقوله است. « X » تعداد مقوله های قابل پدیداری براساس ماتریس متعامل است. « n » تعداد کل گزاره ها تأیید شده از گام های قبلی است. لذا می توان از طریق رابطه (۶) تعداد هر گزاره که به طور متوسط می تواند در هر مولفه قرار گیرد را مشخص نمود.

$$\sigma(s) = \sum_{n=1}^k \frac{24}{4} = 6 \quad \text{رابطه (۶)}$$

لذا همانطور که مشاهده می شود، هر «۶» مضمون گزاره ای می تواند با قرار گرفتن در یک مقوله، تشکیل دهنده الگوی نهایی چارچوب نظری این مطالعه گردند. لذا در ادامه و باهدف مقوله یابی مضامین گزاره ای، می بایست با توزیع چک لیست امتیازی ارائه شده مشابه جدول (۳)، از پانل های کانونی درخواست نمود تا پس از مباحثه بر روی «۲۴» مضمون گزاره ای نسبت به تفکیک هریک از این مضامین در یک مقوله مشخص اقدام نمایند. با جمع بندی امتیازهای ارائه شده پانل های کانونی، می توان نسبت به تعیین این رویه برای جایگذاری هر دسته از مضامین گزاره ای در مقوله های پژوهش طبق امتیازهای داده شده اقدام می شود. به طوریکه رنگ های درج شده برای «■ مقوله اول»؛ «■ مقوله دوم»؛ «■ مقوله سوم» و «■ مقوله چهارم» نشان دهنده تفاوت امتیازهای ارائه شده به هر خوشه از «۶» مضمون گزاره ای هم معنا شده در تشکیل یک مفهوم مرتبط با پدیده محوری است. انجام این فرآیند باهدف کاهش حجم مقاله صورت گرفته است، چراکه تفکیک مضامین گزاره ای به هر مقوله براساس طی فرآیندهای امتیازی محاسبه شده پانل های کانونی صورت می گیرد. لذا با جایگذاری مقوله ها در دسته بندی های تفکیک شده، می توان طبق جدول (۸) نسبت به تعیین یافته های حاصل از مقوله بندی اقدام نمود.

یافته های جدول (۷) براساس قرارگیری مضامین گزاره ای در هر بخش از چک لیست امتیازی محقق ساخته نشان دهنده مقوله های پدیدار شده براساس مضامین دسته بندی شده با رنگ های مشخص است. لذا باهدف کوتاه کردن مسیر هر

فرآیند مقوله‌بندی، «۲۴» مضمون گزاره‌ای دسته‌بندی شده در «۴» مقوله را می‌توان با درج کدهای اختصاری و مضامین گزاره‌ای در جدول (۹) مشاهده نمود.

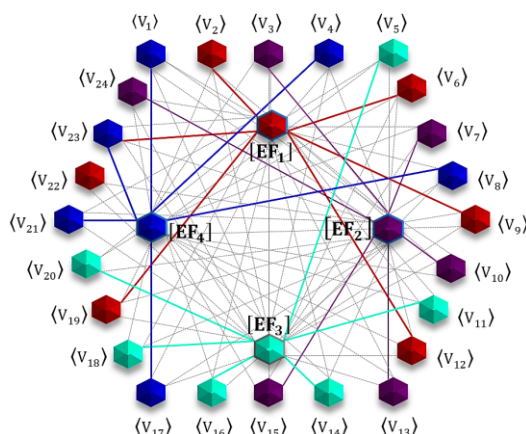
جدول ۸. تفکیک مضامین گزاره‌ای در مقوله‌های تعیین شده

تأثیرگذاری زیاد ↓		تأثیرگذاری متوسط ↓			تأثیرگذاری کم ↓	
+۶	$\langle V_{19} \rangle$				$\langle V_{23} \rangle$	-۶
+۵	$\langle V_2 \rangle$	$\langle V_{24} \rangle$	$\langle V_{15} \rangle$	$\langle V_{14} \rangle$	$\langle V_8 \rangle$	-۵
+۴	$\langle V_9 \rangle$	$\langle V_3 \rangle$	$\langle V_{10} \rangle$	$\langle V_{16} \rangle$	$\langle V_4 \rangle$	-۴
+۳	$\langle V_{12} \rangle$	$\langle V_7 \rangle$	$\langle V_{11} \rangle$	$\langle V_{18} \rangle$	$\langle V_{17} \rangle$	-۳
+۲	$\langle V_6 \rangle$	$\langle V_{13} \rangle$	$\langle V_5 \rangle$	$\langle V_{20} \rangle$	$\langle V_1 \rangle$	-۲
+۱	$\langle V_{22} \rangle$	↑ مقوله‌های لایه دوم و سوم			$\langle V_{21} \rangle$	-۱
↑ مقوله‌های لایه اول					↑ مقوله‌های لایه چهارم	

جدول ۹. مجموع مقوله‌های پدیدار شده از مضامین گزاره‌ای

مضامین پدیدآمده	اختصار	خوشه‌ها (ویژگی‌های تجربه)	کدهای اختصاری
■ ساختار شرکت‌های اقماری عمودی	[EF ₁]	افزایش ارزش افزوده اقتصادی (EVA)	$\langle V_{19} \rangle$
		رشد ارزش‌های عملکردی (کیوتوبین) شرکت	$\langle V_2 \rangle$
		بازده بالاتر حاصل از کارایی‌های سرمایه‌گذاری	$\langle V_9 \rangle$
		افزایش ارزش افزوده بازار (MVA)	$\langle V_{12} \rangle$
		کاهش بارهای مالیاتی شرکت	$\langle V_6 \rangle$
		افزایش بازده حقوق صاحبان سهام	$\langle V_{22} \rangle$
■ ساختار شرکت‌های اقماری عملیاتی	[EF ₂]	از میان برداشتن محدودیت‌های تأمین منابع مالی	$\langle V_{24} \rangle$
		دستیابی به منابع انسانی کم هزینه‌تر	$\langle V_3 \rangle$
		صرفه‌جویی به مقیاس در تولید	$\langle V_7 \rangle$
		کاهش هزینه‌های تولید	$\langle V_{13} \rangle$
		کاهش منابع طبیعی قابل مصرف در خط تولید	$\langle V_{15} \rangle$
		کاهش پرداخت هزینه‌های قانونی (حق سنوات، بیمه و ..)	$\langle V_{10} \rangle$
■ ساختار شرکت‌های اقماری افقی	[EF ₃]	رشد مشتریان عمده	$\langle V_{11} \rangle$
		برآورده‌سازی انتظارات بازار	$\langle V_5 \rangle$
		حفظ جایگاه رقابتی	$\langle V_{14} \rangle$
		جلوگیری از انباشت محصولات تولید شده	$\langle V_{16} \rangle$
		کاهش قیمت تمام شده محصولات	$\langle V_{18} \rangle$
		کاهش هزینه زنجیره تأمین قطعات	$\langle V_{20} \rangle$
■ ساختار شرکت‌های اقماری مختلط	[EF ₄]	کسب حاشیه سود بالاتر در ورود به بازارهای جدید	$\langle V_8 \rangle$
		افزایش گردش نقدینگی	$\langle V_4 \rangle$
		ارتقاء سطح دسترسی به منابع مالی بالاتر	$\langle V_{17} \rangle$
		انتقال دانش و تکنولوژی به شرکت‌های اصلی	$\langle V_1 \rangle$
		استفاده از تبدیل ارزش ارز خارجی به پول ملی	$\langle V_{23} \rangle$
		افزایش سهم بازار بالاتر	$\langle V_{21} \rangle$

براساس تفکیک‌های صورت گرفته می‌توان شبکه مضامین در اتصال به هر مقوله را براساس چهار رنگ بندی مشخص در قالب شکل (۵) ارائه نمود تا نشان دهنده تشکیل هر ۶ مضمون گزاره‌ای هم رنگ در تشکیل یک مقوله مشخص از سازه نهایی ماتریس مرجع استراتژیک باشد.



شکل ۵. شبکه مضمونی تشکیل دهنده مقوله‌های سازه نهایی ماتریس مرجع استراتژیک

از این رو با تعیین هریک از مضامین قابل جایگذاری در مقوله‌های مورد ارزیابی، در ادامه برای تعمیم این معیارها به الگوی نهایی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک می‌بایست، از دو مقیاس روایی و پایایی بهره برده شود تا با محاسبه امتیازهای کنشگران تجربی مشخص گردد، آیا مضامین گزاره‌ای دسته‌بندی شده در راستای مقوله‌ها از یکپارچگی لازم برخوردار است. برای این منظور ابتدا طبق سنجش روایی از شاخص روایی محتوایی^۱ (CVI)، محورهای شناسایی شده از طی فرآیند پدیدارشناسی، مطابق نمونه جدول (۱۰) در اختیار کنشگران مجدداً قرار می‌گیرد و از آن‌ها خواسته می‌شود تا با توجه به هدف پژوهش، براساس سه شاخص مرتبط بودن؛ واضح بودن و ساده بودن، نسبت به ارزیابی محورهای شناسایی شده اقدام نمایند.

جدول ۱۰. تعیین روایی سازه

معیارها	مرتبط بودن محور				واضح بودن محور				ساده بودن محور			
	نامرتبط بودن	تأثیر زیاد	تأثیر کم	کاملاً مرتبط	فهم	تأثیر زیاد	تأثیر کم	کاملاً واضح	فهم	تأثیر زیاد	تأثیر کم	کاملاً قابل فهم

روش ارزیابی هریک از ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی، به این صورت سازمان‌دهی می‌شود که به صورت جداگانه درصد‌های «کاملاً مرتبط، کاملاً واضح و کاملاً قابل فهم (ساده بودن)» محاسبه می‌شود. بر این اساس، چنانچه هر بُعد از معیارهای شناسایی شده، امتیاز بالای ۷۰ درصد را اخذ نماید، روایی سازه آن مورد تأیید قرار می‌گیرد و در غیر این صورت پس از بازبینی و اصلاحات لازم، ارزیابی مجدد انجام می‌شود تا درصد قابل قبول را به دست آورد تا تأیید شود یا در نهایت ادغام یا تغییر صورت گیرد. به این ترتیب که پس از شرح اهداف و تعاریف محورهای شناسایی شده از خبرگان خواسته می‌شود بر مبنای سه قسمت اصلی و مقیاس‌های تابعه آن در جدول (۱۰) اقدام به امتیازدهی نمایند. همچنین شیوهی محاسبه داده‌ها برای این روایی طبق رابطه (۷) ارائه شده است:

$$CVI = \frac{e^n}{N} \quad \text{رابطه (۷)}$$

^۱ Content Validity Index

در این رابطه « e^n » تعداد متخصصانی است که به هر گویه یا آیتم امتیاز ۳ و ۴ تخصیص داده‌اند (در مقیاس ۴ درجه‌ای) و N تعداد کل متخصصان مشارکت‌کننده در این روایی است. براین اساس چنانچه کمتر از ۵۰ درصد خبرگان برای هر مقوله، گزینه ضروری را انتخاب کرده باشند، مقدار «CVI» منفی می‌شود و زمانی که ۵۰ درصد خبرگان گزینه ضروری را انتخاب نموده باشند و ۵۰ درصد دیگر نیز سایر گزینه‌ها انتخاب کنند، مقدار «CVI» صفر می‌شود. به همین ترتیب در شرایطی که کلیه خبرگان گزینه ضروری را انتخاب کنند، مقدار «CVI» با یک برابر می‌شود. همچنین اگر تعداد خبرگانی که گزینه ضروری را انتخاب کنند بیشتر از ۵۰ درصد کل بوده باشد و همه خبرگان را شامل نشود، مقدار «CVI» بین صفر و یک تعیین می‌شوند. لذا طبق جدول (۱۱) چک‌لیست مرتبط با ارزیابی «CVI» که براساس توزیع بین خبرگان امتیازبندی شده است، ارائه می‌گردد. در واقع این چک‌لیست با جایگذاری هریک از مضامین و مقوله‌های تعیین شده طی فرآیند سه معیار «مرتبط بودن محورها»، «واضح بودن محورها» و «ساده بودن یا قابل ادراک بودن محورها» و شاخص «مد» مورد ارزیابی قرار گرفته است تا مشخص گردد هریک از مضامین در راستای مقوله‌های تعیین شده، از تناسب محتوایی کافی برخوردار هستند یا خیر.

جدول ۱۱. نسبت روایی سازه

مؤلفه‌ها	نماد	مرتبط بودن محور				واضح بودن محور				ساده بودن محور				نتیجه
		کاملآ مرتبط	بسیار به نسبت	بسیار به نسبت	کاملآ نامرتبط	کاملآ واضح	بسیار به نسبت	بسیار به نسبت	کاملآ نامرتبط	کاملآ قابل فهم	بسیار به نسبت	بسیار به نسبت	کاملآ قابل فهم	
ساختار شرکت‌های اقماری ضروری	$\langle I_{13} \rangle$	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	$[0.81]$
	$\langle I_{20} \rangle$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{18}{18} = 1.00$	$[0.88]$
	$\langle I_{14} \rangle$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	$[0.81]$
	$\langle I_{22} \rangle$	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	$[0.84]$
	$\langle I_{15} \rangle$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	$[0.90]$
	$\langle I_9 \rangle$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	$[0.79]$
ساختار شرکت‌های اقماری عملیاتی	$\langle I_{10} \rangle$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	$[0.81]$
	$\langle I_7 \rangle$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	$[0.79]$
	$\langle I_{19} \rangle$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	$[0.88]$
	$\langle I_2 \rangle$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	$[0.88]$
	$\langle I_{18} \rangle$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{18}{18} = 1.00$	-	-	-	$\frac{18}{18} = 1.00$	$[0.98]$
	$\langle I_8 \rangle$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	$[0.88]$
ساختار شرکت‌های اقماری آینده	$\langle I_1 \rangle$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	$[0.88]$
	$\langle I_{17} \rangle$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	$[0.86]$
	$\langle I_{24} \rangle$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	$[0.88]$

$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	I_{16}
$\frac{18}{18} = 1.00$	-	-	-	-	$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	I_{23}
$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	I_{11}
$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	I_{21}
-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	I_4
-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{14}{18} = 0.77$	-	-	I_5
$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	I_3
$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{15}{18} = 0.83$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	I_6
$\frac{13}{18} = 0.72$	-	-	-	$\frac{17}{18} = 0.94$	-	-	-	$\frac{16}{18} = 0.88$	-	-	-	I_{12}

ساختار شرکت‌های اقماری مختلط

لذا براساس تحلیل چک‌لیست‌های امتیازی حاصل از برازش مبتنی بر بالاترین توزیع فراوانی در شاخص مُد، می‌توان جدول (۱۲) مبنی بر یافته‌های حاصل از ارزیابی نسبت روایی سازه را ارائه نمود.

جدول ۱۲. نسبت روایی سازه

ردیف مقوله‌ها	همراستای مضامین گزاره‌ای شناسایی شده با مقوله‌های انتخابی	شاخص «CVI»
مقوله اول	ساختار شرکت‌های اقماری عمودی	[۰/۸۳۸]
مقوله دوم	ساختار شرکت‌های اقماری عملیاتی	[۰/۸۷۰]
مقوله سوم	ساختار شرکت‌های اقماری افقی	[۰/۸۶۵]
مقوله چهارم	ساختار شرکت‌های اقماری مختلط	[۰/۸۴۱]

همانطور که در جدول (۱۱) مشاهده می‌شود، تمامی مضامین گزاره‌ای در مقوله‌های قرار گرفته از روایی متناسبی برخوردار هستند. در ادامه باهدف سنجش پایایی از طریق فرآیند دلفی، نسبت به تعیین اجماع نظری اقدام می‌شود. به منظور تأیید/حذف هریک از خوشه‌ها در تحلیل دلفی، براساس همبستگی کاپا می‌بایست ضریب توافق [۰/۵] و بالاتر از آن باشد و معیار میانگین باتوجه به هفت گزینه‌ای مقیاس لیکرت در این تحلیل نیز می‌بایست [۵/۰۰] و بالاتر از [۵/۰۰] باشد. لذا برای انجام این بخش باتوجه به مقیاس ۷ گزینه‌ای ارزیابی، اقدام به انجام تحلیل دلفی شد که نتایج آن در جدول (۱۳) ارائه شده است.

جدول ۱۳. فرآیند تحلیل دلفی برای تعیین اجماع نظر خبرگان

تکرار فرآیند دلفی					اختصار	مضامین پدیده آمده از صورت‌بندی معنایی
نتیجه	دور دوم دلفی		دور اول دلفی			
	میانگین	ضریب توافق	میانگین	ضریب توافق		
تأیید	۵/۲۰	۰/۶۰	۵/۱۵	۰/۵۵	(V ₁₉)	افزایش ارزش افزوده اقتصادی (EVA)
تأیید	۵/۳۰	۰/۶۵	۵/۲۵	۰/۶۲	(V ₂)	رشد ارزش‌های عملکردی (کیوتوبین) شرکت
تأیید	۵/۳۰	۰/۶۵	۵/۲۰	۰/۶۰	(V ₉)	بازده بالاتر حاصل از کارایی‌های سرمایه‌گذاری
تأیید	۵/۴۰	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۰	(V ₁₂)	افزایش ارزش افزوده بازار (MVA)
تأیید	۵/۱۵	۰/۵۵	۵/۰۰	۰/۵۰	(V ₆)	کاهش بارهای مالیاتی شرکت
تأیید	۶/۳۰	۰/۸۵	۶/۱۰	۰/۸۲	(V ₂₂)	افزایش بازده حقوق صاحبان سهام
تأیید	۵/۳۰	۰/۶۵	۵/۲۵	۰/۶۲	(V ₂₄)	از میان برداشتن محدودیت‌های تأمین منابع مالی
تأیید	۵/۳۰	۰/۶۵	۵/۲۰	۰/۶۰	(V ₃)	دستیابی به منابع انسانی کم هزینه‌تر
تأیید	۶/۳۰	۰/۸۵	۶/۱۰	۰/۸۲	(V ₇)	صرفه‌جویی به مقیاس در تولید
تأیید	۵/۵۰	۰/۷۵	۵/۴۰	۰/۷۰	(V ₁₃)	کاهش هزینه‌های تولید

کاهش منابع طبیعی قابل مصرف در خط تولید	(V ₁₅)	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۵	۵/۵۰	تأیید
کاهش پرداخت هزینه‌های قانونی (حق سنوات، بیمه و ..)	(V ₁₀)	۰/۶۲	۵/۲۵	۰/۶۵	۵/۳۰	تأیید
رشد مشتریان عمده	(V ₁₁)	۰/۷۵	۵/۵۰	۰/۸۰	۶/۰۰	تأیید
برآورده‌سازی انتظارات بازار	(V ₅)	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۵	۵/۵۰	تأیید
حفظ جایگاه رقابتی	(V ₁₄)	۰/۶۰	۵/۲۰	۰/۶۵	۵/۳۰	تأیید
جلوگیری از انباشت محصولات تولید شده	(V ₁₆)	۰/۵۵	۵/۱۵	۰/۶۰	۵/۲۰	تأیید
کاهش قیمت تمام شده محصولات	(V ₁₈)	۰/۶۵	۵/۳۰	۰/۷۳	۵/۴۵	تأیید
کاهش هزینه زنجیره تأمین قطعات	(V ₂₀)	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۵	۵/۵۰	تأیید
کسب حاشیه سود بالاتر در ورود به بازارهای جدید	(V ₈)	۰/۶۵	۵/۳۰	۰/۷۳	۵/۴۵	تأیید
افزایش گردش نقدینگی	(V ₄)	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۵	۵/۵۰	تأیید
ارتقاء سطح دسترسی به منابع مالی بالاتر	(V ₁₇)	۰/۶۵	۵/۳۰	۰/۷۳	۵/۴۵	تأیید
انتقال دانش و تکنولوژی به شرکت‌های اصلی	(V ₁)	۰/۶۲	۵/۲۵	۰/۶۵	۵/۳۰	تأیید
استفاده از تبدیل ارزش ارز خارجی به پول ملی	(V ₂₃)	۰/۷۰	۵/۴۰	۰/۷۵	۵/۵۰	تأیید
افزایش سهم بازار بالاتر	(V ₂₁)	۰/۵۵	۵/۱۵	۰/۶۰	۵/۲۰	تأیید

با تأیید تمامی مضامین گزاره‌ای در راستای مقوله‌های پدیدار شده، در ادامه و برای رسیدن به قرار دادن هریک از این مقوله‌ها در الگوی نهایی ماتریس مرجع استراتژیک می‌بایست چک‌لیستی براساس مقیاس امتیازی «۱» تا «۴» تدوین و بین کنشگران تجربی توزیع گردد تا تعیین کننده جایگاه هر مقوله در یکی از «۴» ربع الگوی نهایی ماتریس مرجع استراتژیک باشد. به طوریکه از طیف امتیازی «۱» به «۴» به ترتیب برای تعیین:

❖ «ربع اول [جنوب غربی ماتریس- تقاطع کاهش هزینه‌ها در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با کاهش ریسک‌ها در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «ربع دوم [جنوب شرقی ماتریس- تقاطع کاهش هزینه‌ها در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با افزایش بهره‌برداری منابع در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «ربع سوم [شمال غربی ماتریس- تقاطع افزایش سودآوری در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با کاهش ریسک‌ها در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

❖ «ربع چهارم [شمال شرقی ماتریس- تقاطع افزایش سودآوری در پیامد حاصل از استراتژی‌های مالی با افزایش بهره‌برداری منابع در استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ]»

استفاده می‌شود. لذا یافته‌های حاصل از این بخش را می‌توان در جدول (۱۴) به ترتیب زیر مشاهده نمود.

جدول ۱۴. تفکیک هریک از مقوله‌های پدیدار شده در الگوی پارادایمی

محورهای ماتریسی «←»	استراتژی‌های فرآیندی آفشورینگ		استراتژی‌های مالی		«→» محورهای ماتریسی
توابع ماتریسی «←»	افزایش سودآوری	کاهش هزینه‌ها	افزایش بهره‌برداری منابع	کاهش ریسک‌های شرکت	«→» توابع ماتریسی
مقیاس‌های امتیاز «←»	①	②	③	④	«→» جایگاه در ماتریس نهایی
ساختار شرکت‌های اقماری	❌	✅	❌	✅	ربع سوم [شمال غربی ماتریس]
	✅	❌	❌	✅	ربع دوم [جنوب شرقی ماتریس]
	✅	❌	✅	❌	ربع اول [جنوب غربی ماتریس]
	❌	✅	✅	❌	ربع چهارم [شمال شرقی ماتریس]

با تعیین جایگاه هریک از مقوله‌ها در تقاطع‌های ماتریس نهایی الگوی مرجع استراتژیک مبنی بر شناخت از برآوردهای حاصل از تشکیل شرکت‌های اقماری، می‌توان به عنوان آخرین بخش از طی فرآیند تحلیلی در این مطالعه نسبت به ارائه ماتریس نهایی مرجع استراتژیک اقدام نمود.



شکل ۵. الگوی نهایی مرجع استراتژیک اهداف بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ در برآوردهای تشکیل شرکت‌های اقماری

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارزیابی اهداف حاصل از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ در برآوردهای تشکیل انواع شرکت‌های اقماری است. در این مطالعه تلاش شده تا طی توالی‌های تحلیلی پدیدارشناسی، ابتدا زمینه‌های محوری استراتژی‌های اقماری شناسایی گردد، سپس براساس سازه اولیه ماتریس مرجع استراتژیک ایجاد شده، مطالعه با انجام مصاحبه با کنشگران تجربی در پی تعیین کدهای باز حاصل از تقاطع‌های ماتریسی بود. سپس با تعیین کدهای باز شناسایی شده و بسط آن به مضامین گزاره‌ای، در ادامه نسبت به ایجاد یک چک‌لیست امتیازی محقق ساخته و تشکیل پانل‌های کانونی اقدام شد تا بتوان با تفکیک مضامین گزاره‌ای هم معنا در یک مقوله، ابعاد چارچوب ماتریس نهایی مرجع استراتژیک را شناسایی نمود. لذا براساس دو محور اصلی پیامدهای استراتژی مالی اجرای آفشورینگ (X) و پیامدهای استراتژی فرآیندی آفشورینگ (Y) از یک سو و ایجاد مقیاس‌های زمینه‌ای مرتبط با هریک از دو محور عمودی و افقی ایجاد شده در سازه اولیه ماتریس مرجع استراتژیک از سوی دیگر، تلاش شد تا مقوله‌های شناسایی شده از طریق ایجاد یک چک‌لیست امتیازی متقابل در تقاطع مقیاس‌های زمینه‌ای دو محور تعریف شده، جایگذاری گردند. از این رو با ارجاع به شکل (۳) ارائه شده در بخش یافته‌ها می‌توان استدلال نمود بر پایه «۱۸» مصاحبه و «۱۹۴» کد باز ایجاد شده، «۲۴» مضمون گزاره‌ای شناسایی گردید تا براساس آن و با طی تحلیل‌های انجام شده، «۴» مقوله در تقاطع‌های ماتریسی قابل جایگذاری باشند. لذا در این بخش هریک از مقوله‌های شناسایی مورد تفسیر قرار می‌گیرد.

■ ساختار شرکت‌های اقماری مختلط

شرکت‌های اقماری به عنوان واحدهای تابعه‌ای شناخته می‌شوند که براساس یک سلسله از انگیزه‌ها و اهداف شرکت‌های اصلی به وجود می‌آیند که ترکیب چنین ساختاری با راهبردهای برونسپاری فرامرزی، می‌تواند به ایجاد برآوردهایی اثربخشی برای شرکت‌ها منتج گردد. یکی از این ساختارها در تأسیس شرکت‌های تابعه تحت تقاطع کسب پیامدهای حاصل از افزایش سودآوری در استراتژی مالی با افزایش بهره‌برداری منابع در استراتژی فرآیندی بکارگیری فعالیت‌های آفشورینگ، ساختار

شرکت‌های اقماری مختلط است که می‌تواند با ایجاد هم‌افزایی در عملکردهای مدیریت مالی شرکت با سطح شناخت استراتژیک از موقعیت‌یابی‌های جغرافیایی شروع فعالیت‌های آفشورینگ، باعث جهت‌گیری استراتژی‌هایی در شرکت‌های اقماری گردد که هدف آن علاوه بر حفظ بازار، تأمین نیازهای به موقع مشتریان با حداکثر بهره‌برداری منابع و ظرفیت‌های موجود در شرکت اصلی است. از این رو این شرکت‌ها از طریق یک مجموعه از استراتژی‌های تولید پیوسته و دارای توالی، فعالیت‌های عملیاتی خود در تولید را در خارج از مرزهای کشور مبدأ توسعه می‌بخشند تا ضمن دسترسی به منابع مالی بالاتر حاصل از فعالیت‌های ورود به بازارهای جدید، از انتقال دانش و تکنولوژی به شرکت اصلی نیز بهره‌مند گردند. به علاوه این شرکت‌های تابعه با تبدیل ارزش حاصل از ایجاد تفاوت ارزش خارجی با پول ملی در انتقال سودهای خود به شرکت اصلی، می‌تواند زیرساخت‌های تولید خود را برای دستیابی به سودآوری بالاتر توسعه بخشد و با کسب مزیت‌های رقابتی بالاتر نسبت به سایر شرکت‌های رقیب از سهم بالاتری در بازارهای مالی برخوردار باشند.

■ ساختار شرکت‌های اقماری عمودی

شرکت‌های اقماری عمودی را بایستی به عنوان شرکت‌های تابعه‌ای معرفی نمود که باهدف بهبود پویایی زنجیره تأمین و ایجاد ارتباط مستقیم بین شرکت‌ها با بازار به عنوان زیر مجموعه شرکت‌های اصلی به وجود می‌آیند که کمک می‌نمایند تا آنطور که مشتریان انتظار دارند، محصولات منحصر به نیازهای بازار را عرضه نمایند. اما ساختاریابی چنین شرکت‌هایی در میان شرکت‌های تابعه با استراتژی‌های آفشورینگ متفاوت دیگر، معمولاً در برگیرنده افزایش سودآوری در رویکردهای مالی و کاهش ریسک‌های شرکت در رویکردهای فرآیندی بکارگیری این استراتژی‌ها می‌باشند. به عبارت دیگر غالباً شرکت‌های اصلی در زمانی که هدف از تأسیس شرکت‌های اقماری را منوط به کسب سودآوری و کنترل ریسک‌های مالی می‌نمایند، بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ می‌تواند با ارزش افزوده‌های اقتصادی و بازار، این شرکت‌ها را تحت رشد عملکردهای اصلی و شاخص‌های کیوتوبین، با سطح بالاتری از کارایی‌های سرمایه‌گذاری مواجه نمایند که این مسئله باعث می‌گردد تا بازده حقوق صاحبان سهام شرکت‌های اصلی نیز افزایش یابد. چراکه هدف شرکت اصلی از تأسیس ساختاری از شرکت‌های اقماری به صورت عمودی، ضمن کاهش محدودیت‌های قانونی همچون نرخ‌های فرآیندهای مالیاتی از توسعه فعالیت‌های متنوعی در ادامه مأموریت اصلی شرکت در یک صنعت، کاهش ریسک‌هایی در تولید محصولات دیگری در امتداد صنعت هدف شرکت است. لذا طبق مثال شرکت‌های لبنی که در فعالیت‌های گاو‌داری برای تأمین مواد اولیه فعالیت می‌نمایند، می‌توان انتظار داشت، تأسیس شرکت تابعه‌ای با هدف تولید محصولات چرمی در فضای جغرافیایی کشورهایی با رشد در این صنعت، می‌تواند ضمن کاهش ریسک‌های احتمالی، از افزایش سودآوری‌های بالاتری برای شرکت اصلی برخوردار باشد.

■ ساختار شرکت‌های اقماری عملیاتی

شرکت‌های اقماری عملیاتی، شرکت‌هایی با تمرکز بر روی یک سلسله از فعالیت‌های مشخص در پیگیری اهداف صنعتی تلقی می‌شوند تا با اتکاء به ظرفیت‌هایی که در حوزه فعالیت‌های خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند به تولید انبوه دستیابند. از این رو ترکیب این ساختار در تشکیل شرکت‌های اقماری با پیامدهای حاصل از استراتژی‌های مالی و فرآیندی آفشورینگ، می‌تواند براساس کاهش هزینه‌ها و افزایش ظرفیت‌های بهره‌برداری از منابع، با برآیندهایی همچون کاهش محدودیت‌های تأمین منابع مالی برای شرکت‌های اصلی و کاهش هزینه‌های تولید شرکت به دلیل صرفه‌جویی‌های حاصل

از محل مصرف منابع طبیعی در کشورهای آفشورپذیر یا مقصدی باشد که شرکت‌های اقماری براساس ساختار عملیاتی که در آن راه اندازی نموده اند، ضمن دسترسی به منابع انسانی کم هزینه‌تر از کشور مبدأ (محل استقرار شرکت اصلی) و مواجهه با چالش‌های پرداخت‌های حقوقی، از طریق صرفه‌جویی به مقیاس، با کاهش هزینه‌های سربار تولید، خواهند توانست از مزیت‌های رقابتی بالاتری نسبت به رقبای برخوردار باشند. چراکه با پرتفوی‌سازی‌های بهره‌برداری از نیازهای خود در تولید، ظرفیت‌های دسترسی شرکت به منابع مالی؛ انسانی و طبیعی تقویت می‌شود و شرکت می‌تواند وسعت عملیات خود در راستای تمرکزهای راهبردی قبلی خود در صنعت، را افزایش بخشد.

■ ساختار شرکت‌های اقماری افقی

شرکت‌های اقماری افقی را باید جزء شرکت‌هایی با ویژگی‌های عملکردی یکپارچه در یک صنعت در تولید محصولات مکمل با محصولات اصلی تولید شده تلقی نمود که ترکیب آن با بکارگیری استراتژی‌های آفشورینگ می‌تواند در برگزیده کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های شرکت‌های اصلی باشد. به طوریکه تأسیس شرکت‌هایی اقماری با ساختارهای افقی، به دنبال تداوم توسعه محصولات از طریق کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های احتمالی می‌باشند. از این رو بر ساخت‌گرایی چنین شرکت‌هایی براساس استراتژی‌های آفشورینگ این فرصت را به شرکت‌های اقماری می‌دهد تا با ادامه فعالیت‌های اصلی خود در کشورهای مقصد، از رشد بالاتری در جذب مشتریان عمده برخوردار باشند، چراکه تعرفه‌های کمتر بر روی صنایع جذب شده در کشور مقصد برای گردش نقدینگی بالاتر در نظام اقتصادی این کشورها، سبب می‌شود تا شرکت‌های اقماری فعال در آن با کاهش قیمت تمام شده محصولات خود به دلیل کاهش هزینه زنجیره تأمین ملزومات تولید، با انباشت محصولات تولید شده مواجه نگردد و به موقع بتواند به برآورده‌سازی‌های انتظارات مشتریان در بازار پاسخ لازم را ارائه نمایند. به علاوه این مسئله باعث می‌گردد تا شرکت با حفظ جایگاه رقابتی خود در کشور مبدأ به دلیل کاهش هزینه‌ها و ریسک‌هایی که با آن مواجه است، بتواند نسبت به مهندسی مجدد کارکردهای خود اقدام نماید تا با بهبود ضعف‌هایی که با آن مواجه هستند، بتوانند در مسیر پایداری گام بردارند.

در واقع با تجمیع ۴ ساختار حاصل از اهداف اجرای استراتژی‌های آفشورینگ «مالی» و «عملیاتی» به عنوان محورهای زمینه‌ای برآمده از غربالگری نظری، می‌توان نسبت به بازنمایی برآیندهای حاصل از تشکیل ساختارهای اقماری به عنوان واحدهای تابعه شرکت‌های اصلی در صنعت غذایی و آشامیدنی اقدام نمود. چراکه که به دلیل چالش‌ها و محدودیت‌هایی که در فضای حاکم بر نظام اقتصادی ایران در طی چندسال گذشته حاکم شده است، شرکت‌ها با عرضه محصولات و ورود به بازارهای جدید در کنار مدیریت روزافزون هزینه‌های تولید، می‌توانند از مزیت‌های رقابتی بالاتر در کاهش هزینه‌های مالیاتی، بهره‌برداری از رشد تکنولوژی‌ها و از میان برداشتن محدودیت‌های تأمین مالی برخوردار گردند. لذا طبق نظریه آفشورینگ شرکت‌ها با تغییر مختصات جغرافیایی خود از بستر فعالیت‌های صنعتی در داخل کشور به کشورهای دیگری که از سیاست درهای باز اقتصادی حمایت می‌نمایند، فرصت‌های بیشتری برای ورود در عرصه‌های بین‌المللی با محدودیت‌های احتمالی پایین‌تر برخوردار خواهند بود. در واقع این نتیجه همسو با رویکرد **مورالس و همکاران (۲۰۲۵)** نشان می‌دهد شرکت‌های اقماری با اتکاء به قابلیت‌هایی درونی و بیرونی که دارند می‌توانند از ظرفیت‌های حاصل از استراتژی آفشورینگ «مالی» و «عملیاتی» بهره‌مند گردند. چراکه آفشورینگ یا برون‌سپاری به عنوان یک رویکرد استراتژیک در دنیای تجارت و اقتصاد، تعمیم‌دهنده شرکت‌هایی با ماهیت فعالیت‌های صنعتی انبوه جهت انتقال بخشی از فعالیت‌های خود به خارج از مرزهای مستقر شده در یک کشور تلقی می‌شود که می‌تواند به شیوه‌های

کم هزینه‌تر، یا دورزدن برخی از محدودیت‌های احتمالی که به شکل قوانین و یا الزامات درون ساختاری کشورها مرجع بنا نهاده شده‌اند، سودآوری بالاتری را برای شرکت‌های فعال از طریق این استراتژی به همراه داشته باشد. به علاوه همانطور که **مانچال و همکاران (۲۰۱۹)** آفشورینگ را امکانی برای جایگزینی فرآیندها و اقدامات تجاری یک شرکت تبعه در کشور مبدأ با فرآیندها و اقدامات تجاری شرکت دیگری در کشور مقصد تعریف می‌کنند، این قابلیت را به شرکت‌های تابعه یا اصطلاحاً اقماری می‌دهد تا با جایگزینی اقدامات و فرآیندهای عملیاتی خود از قبیل تولید محصول یا پشتیبانی‌هایی از قبیل حسابداری و یا حوزه‌های بازاریابی، فعالیت‌های صنعتی کم هزینه‌تر را دنبال نمایند. به علاوه آفشورینگ به عنوان یکی از انواع و مشتقات «اوت-سورینگ»^۱ یا برونسپاری این فرصت را برای شرکت‌های تابعه از طرق مختلفی ایجاد می‌نماید تا ظرفیت‌هایی را که نمی‌توانند در مرزهای داخلی کشورهای مبدأ که در آن فعالیت دارند را از طریق شرکت اصلی کسب نمایند، برای تسهیل بار هزینه‌های عملیاتی خود، در خارج از مرزهای کشور به واسطه تشکیل شرکت‌های اقماری دنبال کنند. لذا باهدف ارائه یک نقشه راه استراتژیک، این مطالعه تلاش نمود تا با تمرکز بر اهدافی که شرکت‌های تابعه از طریق اجرای استراتژی‌های آفشورینگ پیگیری می‌کنند، سطوح متفاوتی از تنوع ساختاری تشکیل شرکت‌های اقماری را معرفی نماید که در نتیجه تقاطع‌های ماتریسی و بسته به نوع و ماهیتی که شرکت‌ها از اجرای استراتژی‌های آفشورینگ دنبال می‌کنند، انتظار داشت تا ساختار عملکردی شرکت‌های تابعه از مزیت‌های بالاتری با استمرار به فعالیت‌های خود در کشورهای آفشورپذیر برخوردار باشند. به عنوان مثال حرکت در مسیر کاهش هزینه‌ها در تولید به عنوان یک هدف از اجرای استراتژی آفشورینگ، می‌تواند مصداق شکل‌گیری شرکت اقماری با ساختار افقی باشد که برآیندهایی را همچون کاهش قیمت تمام شده یا مدیریت زنجیره تأمین به صرفه را برای شرکت‌ها به همراه داشته باشد. از این رو حائز اهمیت است که بیان گردد، ترکیب اهداف مرجع اجرای استراتژی‌های آفشورینگ به عنوان محرکی در کسب برآیندهای تشکیل شرکت‌های اقماری تلقی می‌شود که بسته به نوع ساختار و ویژگی‌های مدنظر تأسیس کنندگان این شرکت‌ها، از مزیت‌های منحصر به تقاطع محورهای ماتریسی ارائه شده برخوردار هستند که هر شرکت بسته به ظرفیت‌هایی که دارد می‌تواند از آن بهره‌برد. از این رو با توجه به اینکه مطالعه حاضر در زمره پژوهش‌های نوظهوری از منظر ترکیب‌سازی رویکردهای نظری استراتژی‌های آفشورینگ با ماهیت ساختاری تشکیل شرکت‌های اقماری تلقی می‌شود، به طور مصداقی امکان مقایسه‌بندی‌های تطبیقی بین یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های دیگر وجود ندارد. اما به لحاظ اهمیت نظری، می‌توان در خصوص استراتژی‌های آفشورینگ به عنوان یک مبنای سیاستگذاری در شرکت‌های تابعه، یافته‌های این مطالعه را با پژوهش‌هایی همچون **ویلیسکوئز و همکاران (۲۰۲۵)**؛ **مول و لی (۲۰۲۴)**؛ **پلیسلی (۲۰۲۳)** و **وانگ و همکاران (۲۰۲۳)** دارای مشابهت تلقی نمود. چراکه با ارجاع به انجام این مطالعه‌ها می‌توان دریافت تمرکز بر استراتژی‌های آفشورینگ به عنوان مبنایی از پیگیری اهداف تأسیس شرکت‌های تابعه در کنار شرکت‌های اصلی می‌تواند تلقی گردد.

در راستای یافته‌های این پژوهش می‌بایست به شرکت‌ها توصیه نمود از ظرفیت‌های استراتژی‌های آفشورینگ برای کاهش محدودیت‌های تأمین منابع و هزینه‌های تولید، بهره‌برداری نمایند و با تشکیل یک واحد تابعه و راه‌اندازی خط تولید در کشورهای آفشورپذیر منطقه، مثل عمان به عنوان یک کشور دارای پتانسیل‌های بالا در دستیابی به پایداری، اولاً به توسعه دانش و تکنولوژی‌هایی که بدون محدودیت می‌توان در این کشورها مورد استفاده قرار گیرند، دست یافته خواهد شد، ثانیاً شرکت‌های اصلی از آورده‌های مالی حاصل از اهدافی که در اجرای استراتژی‌های آفشورینگ در تأسیس شرکت‌های تابعه

^۱ Outsourcing

دنبال می نمایند، می تواند منتفع شوند. به طور مشخص در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی به دلیل ویژگی هایی که دارد می تواند مطابق با فرهنگ غذایی مهاجران کشورهای آف شور پذیر، نفع اقتصادی زیادی را از محل ارائه محصولات مورد انتظار مشتریان ایرانی و حتی خارجی کسب نمایند. به علاوه بازگشت سود حال از توسعه محصولات در کشورهای آف شور پذیر ضمن افزایش سود ناخالص تولید داخلی، این فرصت را برای شرکت های فعال در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی ایجاد می کند تا زیرساخت های تولید داخلی را به دلیل تکنولوژی هایی که در خارج از مرزهای داخلی وجود دارد را، توسعه بخشد. منافعی که بسته به سیاستگذاری های مالی یا هزینه ای که شرکت های اصلی از تشکیل ساختار شرکت های اقماری دنبال می نمایند، می تواند همچون یک نقشه راه در سیاستگذاری های این شرکت ها مدنظر قرار داده شود. در پیشنهادی دیگر، به شرکت های اصلی در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی توصیه می شود با موقعیت یابی های جغرافیایی مناسب برای کاهش هزینه های تولید و مصرف انرژی برای تولید، ضمن مدیریت بهینه تخصیص منابع، از پتانسیل های کشورهای مبدأ که در آن می خواهند سرمایه گذاری کنند، همچون پایین بودن نرخ بهره یا نرخ های مؤثر مالیاتی و معافیت های احتمالی در این حوزه و صادرات، استفاده نمایند تا علاوه بر افزایش حاشیه سود شرکت های اصلی، با ورود به بازارهای جدید منطقه ای و بین المللی از ظرفیت های تولید پایدار در بازارها برخوردار باشند. از این رو با انتخاب ساختار تشکیل شرکت های اقماری، شرکت های مادر در صنعت مواد غذایی و آشامیدنی، می توانند از ظرفیت های حضور در بازارهای بین المللی بهره مند شوند، کارکردی که اگرچه ممکن است در حال حاضر در این صنعت وجود داشته باشد، اما اتکاء به بهره برداری از استراتژی های آف شورینگ، هزینه های صادرات و انبارداری محصولات تولید شده را کاهش می دهد و با تقلیل قیمت تمام شده محصولات قابل عرضه در کشورهای آف شور پذیر، سودآوری بالاتری را نصیب شرکت های فعال در این عرصه نماید.

این مطالعه همچون پژوهش هایی با ساختار انجام یک مطالعه کیفی با محدودیت هایی مواجه است که تلاش می شود تا با ذکر این محدودیت ها پیشنهاد های آتی پژوهش ارائه گردد. اولاً بدلیل نوظهور بودن پدیده ی مورد بررسی که جنبه های نظری متناوب و متنوعی برای آن در پژوهش های گذشته وجود نداشته است، این مطالعه از طریق مصاحبه با خبرگان تلاش نموده تا با شناسایی مضامین گزاره ای نسبت به تعیین مقوله های نظری در ساخت یک الگوی ماتریس مرجع استراتژیک اقدام نماید. لذا محدودیت احتمالی در این فرآیند، عدم پوشش جنبه های فراگیرتری از تعیین مضامین گزاره ای است که ممکن است به نادیده گرفته شدن انواع شرکت های اقماری متنوع تری براساس استراتژی های آف شورینگ منجر شده باشد و تعمیم پذیری الگوی نظری پدیدار شده را کاهش دهد. لذا جهت کاهش محدودیت تعمیم پذیری حاصل از یافته های این مطالعه، می توان به پژوهش های آتی پیشنهاد داد تا با بهره برداری از روش های دیگر همچون معادلات ساختاری که مبتنی بر تعداد مشارکت کنندگان بیشتری است، تاحدی محدودیت ارائه شده را کاهش داد. ثانیاً محدودیت دیگر این مطالعه، شیوه دستیابی به مقوله ها از طریق بهره برداری از چک لیست های امتیازی محقق ساخته است که اتکاء صرف به ابزار امتیازی محقق ساخته ممکن است بر اعتبار تفسیری و قابلیت بازنمایی عمیق تجربه کنشگران تجربی مشارکت کننده در پانل های کانونی تأثیر گذاشته باشد، زیرا تجربه زیسته پدیده ها معمولاً پیچیده، چندلایه و مبتنی بر قضاوت های تخصصی است. بنابراین، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی، استخراج مقوله ها با تأکید بیشتر بر کد گذاری باز، تحلیل تماتیک عمیق و بهره گیری از روش های کنترل کیفی مانند بازبینی امتیازهای مشارکت کنندگان، مثلث سازی داده ها و بهره برداری از نظرات گروه های همتا صورت گیرد تا غنای تفسیری و اعتبار نتایج تقویت شود.

مشارکت نویسندگان

جمع‌آوری داده‌ها: هادی براتی؛ تهیه گزارش پژوهش: هادی براتی و دکتر مریم شهری؛ تحلیل داده‌ها: هادی براتی و دکتر مریم شهری؛ بازیابی و مشاوره علمی: دکتر اصغر کرمی و دکتر حسن ولیان. این مقاله برگرفته از رساله دکتری هادی براتی در رشته حسابداری به راهنمایی دکتر مریم شهری و مشاوره دکتر اصغر کرمی و دکتر حسن ولیان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود و اسلامشهر است. **نویسنده اول:** تهیه و آماده‌سازی نمونه‌ها، گردآوری داده‌ها، انجام محاسبات، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، تحلیل و تفسیر نتایج، نگارش پیش‌نویس اولیه مقاله. **نویسنده دوم:** استاد راهنمای رساله دکتری، طراحی و مفهوم‌سازی پژوهش، روش‌شناسی، نظارت بر مراحل انجام پژوهش، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازیابی و نهایی‌سازی مقاله. **نویسنده سوم:** استاد مشاور رساله دکتری، مشارکت در اعتبارسنجی یافته‌ها، مشاوره علمی در فرآیند پژوهش، مطالعه و بازیابی مقاله. **نویسنده چهارم:** استاد مشاور رساله دکتری، مشارکت در اعتبارسنجی یافته‌ها، مشاوره علمی در فرآیند پژوهش، مطالعه و بازیابی مقاله.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

نویسندگان هیچگونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

تقدیر و تشکر

بدینوسیله از معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود و اسلامشهر به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود. همچنین از کلیه افرادی که جهت همکاری در این تحقیق مشارکت نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- اسلامی مهر، ابوالفضل؛ برهانی، سیدعباس؛ صفا، مژگان و غلامی جمکرانی، رضا (۱۴۰۳). پس‌اندازهای ترویج جوهره فرقه‌گرایی حاکمیت شرکتی در پابندی به حقوق سهامداران: کاربست فرایند پدیدارشناسی و قوم‌نگاری. *مجله دانش حسابداری*، ۱۶(۱)، ۱۳۱-۱۵۶. https://jak.uk.ac.ir/article_4455.html
- زیبائی، مهدی (۱۳۹۸). سیاست خارجی: ابزار پیشرفت اقتصادی برزیل. *سیاست جهانی*، ۷(۴)، ۷۷-۹۸. interpolitics.guilan.ac.ir/article_3471.html
- شیرخدايي، میثم؛ خدادادحسینی، سیدحمید؛ مسیبی، علیرضا و خرم، جلال (۱۳۹۳). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر کیفیت استراتژی در زنجیره تأمین سبز با تبیین نقش رابطه‌گرایی؛ (مورد مطالعه شرکت‌های اقماری و وابسته به ایران خودرو). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۶(۱۲)، ۳۷-۶۱. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_930.html
- محمدکرمی، یوسف؛ بهرنگ، گودرز و رسول‌دشت، یونس (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تصمیمات استراتژیک برون‌سپاری. *نشریه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی*، ۷(۱۹)، ۲۵-۶۱. <https://www.magiran.com/paper/1036470>
- نامدار، شکوه (۱۳۹۶). «برون‌سپاری فرامرزی» و شیوه‌های تجارت خدمات در گاتس. *دانشنامه حقوق اقتصادی*، ۲۴(۱۱)، ۲۵-۵۵. lawecon.um.ac.ir/article_29696.html
- وحیدزاده، مصطفی و گیوریان، حسن (۱۴۰۳). تحلیل موانع اجرای خط‌مشی خصوصی‌سازی در بخش صنعت ایران. *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۴(۴)، ۵۳-۶۷. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2208128>

References

- Atkins, M., Gilroy, B. M., & Seiler, V. (2019). New dimensions of service offshoring in world trade. *Intereconomics: Review of European Economic Policy*, 54(2), 120–126. <https://doi.org/10.1007/s10272-019-0805-4>
- Atkinson, A. C., Donev, A. N., & Tobias, R. D. (2007). *Optimum experimental designs, with SAS*. Oxford University Press.
- Baum, C. F., Lööf, H., Stephan, A., & Viklund-Ros, I. (2022). The impact of offshoring on technical change: Evidence from Swedish manufacturing firms. *Review of International Economics*, 30(3), 796–818. <https://doi.org/10.1111/roie.12586>
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., Di Stefano, C., & Fratocchi, L. (2024). Post-offshoring manufacturing strategies: Decision-making and implementation. *Management Decision*, 61(12), 3755–3784. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2022-1764>
- Billing, C. A., & Bryson, J. R. (2019). Heritage and satellite manufacturing: Firm-level competitiveness and the management of risk in global production networks. *Economic Geography*, 95(5), 423–441. <https://doi.org/10.1080/00130095.2019.1589370>
- Devaki, G., & Zhiling, W. (2023). *Offshoring response to high-skilled immigration: A firm-level analysis* (Policy Research Working Paper No. 10371). World Bank.
- Edoff, P. (2013). The middle management of offshoring: Understanding offshoring strategy implementation at a meso level. In I. Oshri, J. Kotlarsky, & L. P. Willcocks (Eds.), *Advances in global sourcing: Models, governance, and relationships* (Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 163). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40951-6_5
- Eslami Mehr, A., Borhani, S. A., Safa, M., & Gholami Jamkarani, R. (2025). Consequences of promoting the essence of corporate governance sectarianism in compliance with shareholders' rights: An application of phenomenology and ethnography. *Journal of Accounting Knowledge*, 16(1), 131–156. jak.uk.ac.ir/article_4455 [In Persian].
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), Article 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fuster, B., Lillo-Bañuls, A., & Martínez-Mora, C. (2023). Offshoring of services as a competitive strategy in the tourism industry. *Tourism Economics*, 24(8), 56–89. <https://doi.org/10.1177/1354816618785536>
- Güth, W., Nikiforakis, N., & Normann, H. T. (2007). Vertical cross-shareholding: Theory and experimental evidence. *International Journal of Industrial Organization*, 25(1), 69–89. [10.1016/j.ijindorg.2006.02.001](https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2006.02.001)
- Håkansson, H., & Axelsson, B. (2020). What is so special with outsourcing in the public sector? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 2011–2021. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0280>
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187–4193. [10.1080/00207543.2019.1603698](https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698)
- Kumar, S., Kwong, A., & Misra, C. (2009). Risk mitigation in offshoring of business operations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(4), 442–459. <https://doi.org/10.1108/17410380910953711>
- Lindgreen, A., Révész, B., Glynn, M. A., Tate, W. L., & Ellram, L. M. (2009). Offshore outsourcing: A managerial framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 256–268. [10.1108/08858620910939804](https://doi.org/10.1108/08858620910939804)
- Massini, S., Perm-Ajchariyawong, N., & Lewin, A. Y. (2010). Role of corporate-wide offshoring strategy on offshoring drivers, risks and performance. *Industry and Innovation*, 17(4), 337–371. [10.1080/13662716.2010.496242](https://doi.org/10.1080/13662716.2010.496242)
- Mohammadkarimi, Y., Behrang, G., & Rasoul Dasht, Y. (2013). Investigating the factors affecting strategic outsourcing decisions. *Strategic Management in Industrial Systems*, 7(19), 25–61. magiran.com/paper/1036470 [In Persian].
- Mol, M. J., & Lee, S. H. (2024). What produces corporate social irresponsibility in offshore outsourcing? The effects of interorganizational relationship governance and institutional distance. *Journal of International Business Studies*, 55(2), 577–592. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00664-5>
- Morales, A. B., Laurini, M. P., & Vrieling, A. (2025). Risk assessment from space: Integrating satellite-derived insights for ESG financial decisions. *Finance Research Letters*, 76, Article 106951. [10.1016/j.frl.2025.106951](https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106951)

- Munjal, S., Requejo, I., & Kundu, S. K. (2019). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. *Journal of Business Research*, 103, 484–494. [10.1016/j.jbusres.2018.01.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.014)
- Namdar, S. (2018). Cross-border outsourcing and modes of trade in services under GATS. *Encyclopedia of Economic Law*, 24(11), 25–55. https://lawecon.um.ac.ir/article_29696.html [In Persian].
- Panigrahi, A. K., Mansinghka, P., & Gupta, P. (2020). Conglomerates: The new trend of expansions. *Journal of Management Research and Analysis*, 7(3), 127–130. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2020.029>
- Pellicelli, M. (2018). Gaining flexibility and innovation through offshore outsourcing. *Sustainability*, 10(5), Article 1672. <https://doi.org/10.3390/su10051672>
- Pellicelli, M. (2023). Gaining flexibility by rethinking offshore outsourcing for managing complexity and disruption. *Engineering Proceedings*, 39(1), Article 37. <https://doi.org/10.3390/engproc2023039037>
- Peslak, A. R. (2012). Outsourcing and offshore outsourcing of information technology in major corporations. *Management Research Review*, 35(1), 14–31. <https://doi.org/10.1108/01409171211190788>
- Rasaei, J. (2025). Conceptual framework for offshoring performance through management control systems, trust and culture. *Australian Accounting Review*, 35(2), 160–186. <https://doi.org/10.1111/auar.70000>
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I)
- Said, K., & Assens, C. (2022). Offshoring strategies and governance of global value chains. *International Journal of Social Science Studies*, 10(2), 96–116. <https://doi.org/10.11114/ijss.v10i2.5498>
- Shelton, T., & Seymour, E. (2024). Horizontal holdings: Untangling the networks of corporate landlords. *Annals of the American Association of Geographers*, 114(2), 1819–1831. [10.1080/24694452.2023.2278690](https://doi.org/10.1080/24694452.2023.2278690)
- Shirkhodaei, M., Khodadad Hosseini, S. H., Masibi, A., & Khorram, J. (2014). The effect of organizational learning on strategy quality in the green supply chain: Explaining the role of relationship orientation (A case study of Iran Khodro subsidiary and affiliated companies). *Executive Management Journal*, 6(12), 37–61. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_930.html [In Persian].
- Sułkowski, Ł., & Lenart, R. (2025). *Paradigm shifts in management theory*. Routledge. [10.4324/9781003530947](https://doi.org/10.4324/9781003530947)
- Vahidzadeh, M., & Givorian, H. (2025). An analysis of the barriers to implementing privatization policy in Iran's industrial sector. *Journal of Public Policy-Making in Management*, 14(4), 53–67. www.noormags.ir/2208128 [In Persian].
- Velasquez, I., Silva, C. S., Martyniuk, V. L., & Las Casas, A. L. (2025). Offshore outsourcing as a business strategy: A qualitative study of the adoption of offshoring by the Portuguese footwear industry. *International Journal of Business Excellence*, 35(4), 518–540. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2025.145159>
- Wang, Z., Cheng, F., Chen, J., & Yao, D. Q. (2023). Offshoring or reshoring: The impact of tax regulations on operations strategies. *Annals of Operations Research*, 326(2), 317–339. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05346-x>
- Yuan, Y., Huang, H., & Xu, F. (2025). Transfer pricing and offshore strategies for competitive multinational companies. In D. Gong, Y. Ma, J. Foster-Pedley, & J. Zhang (Eds.), *LISS 2024* (Lecture Notes in Operations Research). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-9697-0_10
- Zibaei, M. (2019). Foreign policy: A tool for Brazil's economic development. *Global Politics*, 7(4), 77–98. https://interpolitics.guilan.ac.ir/article_3471.html [In Persian].
- Zimmermann, A., & Ravishankar, M. N. (2016). A systems perspective on offshoring strategy and motivational drivers amongst onshore and offshore employees. *Journal of World Business*, 51(4), 548–567. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.01.005>