

بررسی تاثیر اتحاد استراتژیک در ارتقای عملکرد شرکت‌ها**مریم منصورپور اسفندآبادی^۱**^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۴

Investigating the impact of strategic alliance on improving the performance of companies**Maryam Mansoorpour esfanabadi¹**Master student of business management, Payame Noor University, Tehran, Iran¹

Received: (24/08/2020)

Accepted: (29/09/2020)

Abstract

One of the topics of interest in strategic management that has led to the creation of fundamental and special issues in this science is strategic alliances. When companies suffer from a lack of resources, strategic alliances can be introduced as a fundamental solution to this crisis. Strategic alliance is an important and practical solution in economies and companies, especially small and medium enterprises, to create a guaranteed future and to create common financial and economic benefits in order to achieve success. Strategic alliance is sometimes referred to as the expansion and development of businesses and entrepreneurship in the economy. Based on the important role of strategic alliances in the success of companies and firms in this study, the role of strategic alliances in improving the performance of companies was comprehensively reviewed based on articles and research in a descriptive and review manner. The results of review studies in this study showed that strategic alliance is a very important factor in improving the performance of companies. In general, most of the researches in the research literature state that strategic alliances have a positive and significant effect on the performance of companies. In general, it can be argued that strategic alliances are a very important factor in the success and development of companies because by consolidating limited resources and facilities, it improves the benefits and business development.

Keywords

Strategic alliance, performance enhancement, company performance, strategic management.

چکیده

یکی از مباحث مورد توجه در مدیریت استراتژیک که منجر به ایجاد مسائل اساسی و ویژه ای در این علم شده اتحادهای استراتژیک است. هنگامی که شرکت‌ها از کمبود منابع بیشمار رنج می‌برند می‌توان اتحاد استراتژیک را به عنوان راه حلی اساسی جهت حل این بحران معرفی نمود. اتحاد استراتژیک یک راه حل مهم و پراهمیت و کاربردی در اقتصادها و شرکتها، علی‌الخصوص شرکت‌های کوچک و متوسط جهت ایجاد آینده ای تضمین شده و ایجاد منافع مالی و اقتصادی مشترک در جهت نیل به موفقیت است. در برخی مواقع از اتحاد استراتژیک به عنوان گسترش و توسعه دهنده کسب و کارها و کارآفرینی در اقتصاد یاد می‌شود. بر اساس نقش پراهمیت اتحادهای استراتژیک در موفقیت شرکتها و بنگاه‌ها در این پژوهش به بررسی همه جانبه نقش اتحادهای استراتژیک در ارتقای عملکرد شرکت‌ها بر اساس مقالات و تحقیقات صورت گرفته به صورت توصیفی و مروری پرداخته شد. نتایج حاصل از بررسی‌های مروری در این تحقیق مشخص کرد که اتحاد استراتژیک عامل بسیار مهمی در ارتقای عملکرد شرکت‌هاست. به طور کلی اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در ادبیات تحقیق بیان می‌کنند که اتحادهای استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت‌ها دارد. به طور کلی می‌توان ادعا کرد که اتحادهای استراتژیک عامل بسیار مهمی در موفقیت و پیشرفت شرکتهاست زیرا با تجمیع منابع و امکانات محدود، موجبات بهبود منافع و توسعه کسب و کار را فراهم می‌آورد.

واژه‌های کلیدی

اتحاد استراتژیک، ارتقای عملکرد، عملکرد شرکت، مدیریت استراتژیک

مقدمه

موضوع همکاری سازمانها در کنار رقابت آنها با هم از مسائل چالشی پیش روی پژوهشگرانی است که درباره استراتژی های رقابتی سازمان ها پژوهش می کنند. عنایت به این موضوع که چگونه سازمان ها با رقبا خود تصمیم به اتحاد می گیرند و چه موانع و عوامل بازدارنده ای بر سر راه آنها وجود دارد، حیطه ای است که اخیراً مورد توجه محققان بی شماری بوده است.^۱ (فلاتن و همکاران، ۲۰۱۱). از این رو سازه اتحاد استراتژیک که موضوع جدیدی در ادبیات سازمان محسوب می شود، می تواند مسیر جدیدی برای مطالعه و تحقیق پژوهشگران به وجود آورد. اخیراً کسب و کارها در نگاه خرد- و سازمانهای متعددی در دید کلان - تمایل زیاد به اتحاد از خود نشان داده اند (لین^۲، ۲۰۱۲) و این امر مزید بر علت شده است تا پژوهشگران بیش از پیش به مطالعه در این حیطه تمایل پیدا کنند.

با پایان قرن بیستم رقابت شدیدی در کسب و کارها، بوجود آمد. یکی از ویژگی های مهم این رقابت و افزایش عدم قطعیت، رشد سریع انواع اتحادها بوده است همچنین با افزایش فضای رقابتی، شرکتها در همه اندازه ها شروع به اشتراک گذاری فضای رقابتی خود کردند، به طوری که مستقل عمل کردن شرکتها در این فضا بسیار دشوار شده بود. در نتیجه یک راه حل استراتژیک برای شرکت ها و به ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط در چنین فضای رقابتی، شکل دادن روابط همکاری با شرکت های بزرگ بوده است (اعتماد، ۲۰۰۱) از طرف دیگر تحقیقات نشان می دهد که اتحادها به شرکت ها این امکان را می دهد که قابلیت های خود را توسعه داده و عدم قطعیت ناشی از رقابتی شدن و تغییرات محیطی را از طریق کسب و بهره برداری از دانش جدید حداقل کنند. اتحادهای استراتژیک پلت فرمی را برای تبادل منابع مهم و مزایای استراتژیک از قبیل مهارتها و شایستگیها، دستیابی به بازار و ارتقای مشروعیت فراهم می آورد. علاوه بر این شرکتها از اتحاد استراتژیک به عنوان راهکاری برای دستیابی به اهداف و افزایش قدرت رقابتی شان استفاده می کنند(گنس^۳، ۲۰۱۲) همانطور که تحقیقات پیشین نشان میدهد، بنگاه های کوچک و متوسط به دلیل کمبود منابع مالی، فیزیکی و مدیریتی، وارد اتحاد با شرکتهای دیگر می شوند که در نهایت این مشارکت منبع بزرگ مالی و غیر مالی را برای این بنگاه ها فراهم می آورد (آبراها^۴، ۲۰۰۴) بصورت کلی اتحادهای استراتژیک، طیف گسترده ای از مزایای مشهود و نامشهود را برای طرفین اتحاد فراهم می آورند، اینکه اتحاد استراتژیک چه فرصت هایی برای طرفین ایجاد می کند؟ چه تاثیری بر عملکرد بنگاه ها دارند؟ چگونه می توان آنها را توسعه داد؟ و چه عواملی باعث تسهیل در استفاده از این فرصتها یا مانع آن می شود، همه سوالاتی هستند که بصورت جداگانه برای چندین سال مطالعه شده، ولی هنوز جواب هایی برای این سوالات به شیوه ای فراگیر و جامع ارائه نشده است .

با توجه به آنچه گفته شد ورود به اتحاد استراتژیک برای بنگاه های کوچک و متوسط منجر به بهبود عملکرد می شود و به بقا و رشد آنها کمک می کند. در سالهای اخیر بنگاه های کوچک و متوسط در آستانه ورشکستگی و همچنین بنگاه های نوآورانه کوچک و نوپا که منابع محدودی داشتند، همکاری با شرکت های بزرگ را به عنوان یک استراتژی برای بهبود عملکرد و رشد خود انتخاب کردند.

¹ Flatten et al

² Lin

³ Genç

⁴ Abraha

همچنین مطالعات پیشین در مورد اینکه اتحاد استراتژیک چه فرصت‌های جدید را می‌تواند برای طرفین اتحاد داشته باشد، و مهمترین فرصت‌های شناسایی شده در اتحاد کدامند، پژوهشی صورت نگرفته است. بنابراین مساله اصلی این پژوهش شناسایی فرصت‌های اتحاد‌های استراتژیک برای بنگاه‌های موفق کوچک و متوسط در صنعت است. بدین معنی که بنگاه‌های موفق کوچک و متوسط بعد از اتحاد با شرکت‌های دیگر به چه فرصت‌های مطلوبی دست می‌یابند که در نتیجه آن به بقا، رشد و عملکرد برتر آنها کمک می‌کند. با توجه به اینکه همکاری دو سازمان در قالب قرارداد اتحاد استراتژیک می‌تواند باعث کاهش هزینه در بخش‌های مهم سازمان‌ها مثل طراحی و خدمات پس از فروش شود (ایرلند، ۲۰۰۲) تشویق سازمان‌ها به همکاری‌های نزدیک در کنار رقابت سالم، می‌تواند به اعتلای صنایع متعاقبا پیشرفت اقتصادی در این زمینه منجر گردد. این که چه موانع و محدودیت‌هایی برای شکل‌گیری اتحاد مناسب پیش روی سازمان‌ها قرار دارد و چه استراتژی‌هایی باید در درون شکل‌گیرد تا سازمان قادر به کنترل شرایط درونی بعد از شکل‌گیری اتحاد باشد و مدیران با از بین بردن تعارضات و اختلافات، چگونه عملکرد سازمان را بهبود بخشند، از مسائل مهم و دغدغه‌های مدیران اجرایی سازمان‌ها در دنیای رقابتی عصر حاضر است.

مبانی نظری اتحاد استراتژیک

مفهوم اتحاد استراتژیک، بطور روز افزون مورد توجه اندیشمندان حوزه مدیریت و سازمان قرار گرفته است و از دیدگاه‌های مختلفی اعم از مطالعات سازمانی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، علوم سیاسی و... می‌توان آن را بررسی نمود (یانگ^۱، ۲۰۱۱). اتحاد در مورد سازمان‌ها و بنگاه‌ها به یک قرارداد همکاری بین دو شرکت در راستای سرمایه‌گذاری مشترک اشاره دارد که از آن در جهت هدف ورود به یک بازار در حال توسعه و در عین حال برای پاسخ دادن به محدودیت‌های محیط کسب و کار استفاده می‌شود. با مرور مطالعات گذشته مربوط به اتحاد می‌توان نتیجه گرفت که در گذشته اتحاد اکثرا به انتقال فناوری محدود می‌گشت و این انتقال فقط تک بعدی بود. به این معنا که فناوری از یک شرکت به شرکت میزبان منتقل شده و سرمایه‌گذار خارجی به دنبال دستیابی به بازار بومی بود که تنها خودش می‌توانست در آن حضور یابد. سرمایه‌گذار در این شکل سنتی انتقال، از انحصارطلبی عرضه فناوری استفاده کرده و سود کسب می‌کرد. اتحاد استراتژیک یک توافقنامه همکاری بین دو سازمان و یا تعدادی بیشتر است که می‌خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند. به عبارت دیگر اتحاد استراتژیک یکی از مهم‌ترین تصمیمات شرکت‌ها برای دستیابی به منابع، بهبود یادگیری و در نهایت کسب مزیت رقابتی بیشتر از طریق مشارکت با یکدیگر در زمینه‌های مختلف می‌باشد (ایرلند، ۲۰۰۲)، گاهی اوقات این اتحاد در سطح پایین و در مدت زمان کوتاهی شکل می‌گیرد که در این حالت در شرکت تعهد زیادی نسبت به هم ندارند و بیشتر منافعی که از هم جدا است. در مقابل، برخی اوقات، شرایط طوری حکم می‌کند که دو شرکت در سطح بالایی با هم متحد می‌شوند و در اکثر مسائل اشتراک پیدا کرده و حتی نام شرکت نیز تغییر پیدا می‌کند. یک نمونه جهانی موفق از اتحاد سطح پایین، شرکت IBM است که سالانه با بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسطی که مشتری او محسوب می‌شوند،

¹ Young

برای تولید نرم افزارها در حوزه های گوناگون و تخصصی متحد میشود. نمونه جهانی از نوع اتحاد سطح بالا نیز شرکت فوجی زیراکس است که از اتحاد استراتژیک در شرکت فوجی فیلمز و رنک زیراکس " در ژاپن پدید آمد که یکی از شرکت های موفق در حوزه تولید ماشین های کپی و پرینت در دنیا به شمار می رود (لی، ۲۰۰۷)

پیکا و رویندرام (۲۰۰۳) اتحاد استراتژیک را یک قرارداد همکاری بین دو یا چند شرکت مستقل جهت پیگیری اهداف مشترک با حل مشکلات مشترک از طریق تعاملات مستمر در دوره زمانی معین می دانند. دلیل اصلی تشکیل اتحاد، رسیدن به مزایای مشترک توسط سازمانهای درگیر در قرارداد است که این مزایا در صورت فعالیت انفرادی میسر نخواهد بود. اتحادهای استراتژیک به ارتباطات همکاری بلندمدت نیز اطلاق می شوند (هنسن، ۲۰۰۵). به اعتقاد دوشی و همکاران (۱۹۹۸) دلیل اصلی تشکیل اتحاد، رسیدن به مهارت ها و توانمندی های جدید برای موفقیت در دنیای رقابتی جدید است. این اتحادها با نرخ رشدی معادل ۱۰۰ برابر نسبت به قبل از سال ۱۹۸۵ رشد کرده اند. اکثر محققان بر این باورند که در محیط رقابتی امروز کسب و کار، دو نیروی رقابتی، بهتر از یک نیرو است و در بیشتر موارد به ایجاد ارزش افزوده منجر می گردد. اتحادها، یک استراتژی مهم برای رشد و توسعه بازار می باشند که غالباً در بخش های خطوط هوایی، سخت افزار، بیوتکنولوژی، خدمات پزشکی، خدمات آموزشی، خودروسازی و بین شرکت های کوچک نوآور و شرکت های بزرگ واقع می شوند. سامباسیوان و همکاران (۲۰۱۱) یکی از انواع مرسوم اتحاد را بین اعضای زنجیره تأمین معرفی کرده و این اتحاد را باعث بهبود رابطه ی بین حلقه های زنجیره و هم چنین ایجاد تعهد و اعتماد بیشتر بین آن ها بیان می کنند. آن ها اتحاد در زنجیره تأمین را یکی از انواع اتحاد درون شرکت می دانند که اجزای درونی یک سیستم را به یکدیگر پیوند می دهد. در حقیقت پیوستن حلقه های یک زنجیره تأمین به ثبات و انسجام بیشتر زنجیره کمک کرده و از این طریق باعث بهبود عملکرد زنجیره خواهد شد. هانسون و همکارانش (۲۰۰۵) اتحادهای استراتژیک را از دید ارتباطات خوشه ای ساده و شخص به شخص بیشتری نسبت به شبکه های توسعه یافته با مجازی بررسی کرده و بیان کرده اند که این اتحادها اغلب براساس اعتماد، صداقت، انسجام و چشم انداز مشترک برای رسیدن به مزایای دو طرفه صورت می گیرند (هنسن، ۲۰۰۵)

اتحادها به عنوان مشارکت تجاری دو یا چند شرکت یا واحدهای تجاری با هدف تحقق اهداف استراتژیک سودمند دو جانبه تعریف شده است. این توافق های داوطلبانه شامل مبادله، به اشتراک گذاری یا تلاش مشترک برای توسعه محصولات، فن آوریها یا خدمات بین شرکتها در سطوح مشابه یا سطوح مختلف زنجیره ارزش است. اسپکمن و همکاران (۱۹۹۸) اتحادیه های استراتژیک را به عنوان قراردادهای کوتاه مدت، بلندمدت و دو طرفه سودمند بین دو یا چند شرکای تجاری، برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و توانایی ها برای توسعه موقعیت رقابتی هر دو طرف تعریف کردند اتحاد استراتژیک، می تواند از طریق اتحاد عملیاتی، مزایای رقابتی بیشتری نسبت به رقبا را ایجاد کند و در نتیجه، سود بیشتری را در رقابت بازار ایجاد می کند

و منابع حیاتی از طریق ارتباط از شرکتی به شرکت دیگر انتقال می یابد. این منابع و قابلیت های به دست آمده از تجارب جمعی اتحادها بسیار ارزشمند، غیرقابل تعویض و تقلید است. بسیاری از محققان ادعا می کنند که مزایای رقابتی که از اتحادها به وجود می آیند نمی توانند به صورت جداگانه توسط یک شرکت تولید شود. بر اساس مطالب عنوان شده می توان بیان نمود که اتحادهای

استراتژیک نقش غیر قابل انکاری در عملکرد شرکتها دارند که در این پژوهش به بررسی مروری این ضرورت پرداختیم.

انواع مرسوم اتحاد

تیلور (۲۰۰۵) اتحاد را به دو دسته مهم تقسیم می‌کند:

- اتحادهای مقیاس: به اتحادهایی اطلاق می‌گردد که دسترسی به بازارهای جدید و صرفه جویی های ناشی از مقیاس را میسر می‌کنند.
- اتحادهای ارتباطی: به اتحادهایی اطلاق می‌گردد که دسترسی به منابع کمیاب و مکمل را از طریق رابطه ی نزدیک همکاری چند سازمان میسر می‌کنند. لندرام (۲۰۰۵) معتقد است که این نوع اتحادها شامل ارتباطات بین دو یا چند عرضه کننده است که به مشتریان مشابه یا متفاوت از همدیگر خدمت ارائه می‌نمایند.

در تحقیقی دیگر براون و پاتینسون (۱۹۹۰) اتحادهای استراتژیک را از نظر انتقال تکنولوژی، مهارت ها و دانش بین دو یا چند سازمان طبقه بندی کرده اند که در آن هر شریک در جستجوی یادگیری و کسب منابع و دانش از شرکت دیگر است که در شرایط فعالیت انفرادی دسترسی به این منابع میسر نیست. اسپکمن و همکاران (۲۰۰۰) انواع اتحاد استراتژیک را از لحاظ تعداد سازمان های درگیر در قرارداد اتحاد دسته بندی نموده و اتحادهایی را که در آن بیش از دو سازمان با هم قرارداد همکاری امضا می‌کنند اتحادهای شبکه ای نامیده اند. این نوع از اتحادها نسل جدیدی از همکاری بین سازمان ها محسوب می‌شوند که به سرعت در حال گسترش می‌باشند و اغلب کوتاه مدت هستند. در این اتحادها، شرکاء مهارت ها و منابع خود را برای بهره برداری از فرصت های زود گذر به اشتراک می‌گذارند. نمونه ی اخیر این نوع از اتحاد، انجمن اتحاد ۱۲ خودروساز است. این انجمن از اتحاد دوازده خودروساز فعال در بازار خودروی آمریکا شامل گروه خودروسازی بی ام دبلیو، کرایسلر، فورد، جنرال موتورز، جگوار لند روور، مزدا، مرسدس بنز، میتسوبیشی، پورشه، تویوتا، فولکس واگن و ولوو ایجاد شده است. اتحاد این دوازده شرکت جهت به اشتراک گذاشتن اطلاعات مفید شرکت ها و ارائه راه حل های مفید و سازنده در زمینه های گوناگون از جمله انرژی، سلامت موتور خودروها و توجه به محیط زیست بوده است.

کارکردهای اتحادهای استراتژیک

بنا به آن چه که گفته شد، شرکت ها و به خصوص بنگاه های کوچک برای حفظ بقا و رشدشان، وارد اتحاد با شرکت های بزرگ می‌شوند. این مشارکت به شرکت های کوچک نه تنها مشروعیت و اعتبار لازم را برای تعامل با ذینفعان خارجی می‌دهد، بلکه منابع مکملی را برای تجاری سازی فناوری شان فراهم می‌آورد. اگرچه شرکتهای کوچک بیشتر به دنبال شکل دادن اتحاد با شرکت های بزرگ برای بهره برداری از فرصت شان از طریق منابع مکمل و عوامل دانشی هستند، ولی از طرف دیگر در اتحاد، درصد کشف دانش جدید نیز هستند (یانگ، ۲۰۱۴) هم چنین بنگاه های کوچک با استفاده از مزایای اتحاد از قبیل دستیابی به اطلاعات بازار (رقبای محلی، قوانین، ذائقه مشتریان و زیرساختهای بازاریابی)، شایستگی های اساسی (سرمایه کافی، سفارشی سازی) و فناوری های جدید بر محدودیت های خود غلبه می‌کنند که خود باعث موفقیت آنها در بازار می‌گردد (یانگ، ۲۰۱۴).

سه مورد از تحقیقات مهم که به صورت اختصاصی سعی در ارائه یک چارچوب از اتحاد استراتژیک بین بنگاه های کوچک پرداخته است

مریم منصورپور اسفندآبادی: بررسی تاثیر اتحاد استراتژیک در ارتقای عملکرد شرکت ها

و توانسته است چارچوب نسبتا جامع از اتحاد بین بنگاه های کوچک و متوسط ارائه کند:

الف) پژوهش کامرون و استریت (۲۰۰۷): در این پژوهش آنها بر اساس مدل مک گراک، روابط خارجی بنگاه های کوچک و متوسط را در قالب یک سیستم (ورودی، فرایند، خروجی) نشان دادند و در نهایت کارکردهای اتحاد را در قالب خروجی اتحاد نشان دادند که عبارتند از: توسعه کسب و کار، دستیابی به منابع مشهود و نامشهود، مزیت رقابتی، موفقیت عینی و ذهنی.

ب) پژوهش ژائو (۲۰۱۳): وی در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بنگاه های کوچک و متوسط برای دستیابی به منابع (شبکه ای و استراتژیک) وارد اتحاد می شوند. این اتحاد با وجود چالش هایی از قبیل ریسک وابستگی و مدیریتی، دارای کارکردهایی همچون مزیت رقابتی، تقویت قابلیت کارآفرینی و نوآوری، انعطاف پذیری، کاهش ریسک پذیری می باشد.

ج) پژوهش یانگ و همکاران (۲۰۱۴): این مطالعه به مقایسه تاثیرات نسبی اتحاد های کشف و بهره برداری با شرکت های بزرگ بر روی ارزش کسب و کارهای کوچک می پردازد. در نهایت در این پژوهش به این نتیجه می رسد که بنگاه های کوچک و متوسط برای کشف و بهره برداری از فرصت های جدید از طریق بهره بردن از دانش ضمنی و تکنولوژی های جدید به اشتراک گذاشته در اتحاد وارد همکاری با شرکتهای بزرگ می شوند (مقیمی، ۱۳۹۵).

با توجه به ادبیات موجود در مورد کارکردها/مزایای اتحاد استراتژیک، در جدول (۱) خلاصه ای از پژوهش های انجام شده در این زمینه همراه با نام محقق و سال آن آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش های انجام شده در مورد کارکردهای اتحاد استراتژیک

نام محقق و سال	کارکردهای اتحاد استراتژیک
یانگ و همکاران (۲۰۱۴)	دسترسی به دانش ضمنی و کشف فرصت منابع مکمل از قبیل منابع بازاریابی، تولیدی، مالی و توزیع. مشروعیت و شهرت شریک برای بهره برداری از فرصت
جوشی و دیکسیت (۲۰۱۴)	دسترسی به منابع مالی، دسترسی به بازار و کانل های جدیدتر، قیمت رقابتی، تیم مدیریتی با تجربه،
ظفر و همکاران (۲۰۱۴)	دستیابی به متخصصین بازاریابی
ژائو (۲۰۱۳)	انعطاف پذیری اثربخشی اداره اتحاد کاهش عدم قطعیت، کاهش وابستگی مزیت رقابتی قابلیت های کارآفرینانه و نوآوری به اشتراک گذاری ریسک و هزینه
فرانکو و همکاران (۲۰۱۳)	دستیابی به منابع (مشهود و نامشهود) تقویت گرایش کارآفرینانه (قابلیت نوآوری، تقویت ریسک پذیری، پیشرو بودن و قابلیت جمعی)
فوس و همکاران (۲۰۱۳)	قابلیت های مکمل فوری (شایستگی قانونی و حقوقی، تولید، بازاریابی و توزیع)

ویتمن و همکاران (۲۰۰۹)	منبع بنیان (دستیابی به منابع مکمل مشهود از قبیل مالی، توزیع، بازاریابی و تولید) عوامل رابطه ای (اعتماد، ارتباط و تعهد) تئوری شایستگی (منابع مشهود از قبیل ماشین آلات و نامشهود از قبیل دانش و مهارت کارکنان و تجربه مدیریتی)
استریت و کامرون (۲۰۰۷)	توسعه سازمانی: دسترسی به منابع - توسعه کسب و کار - مزیت رقابتی و رقابت - موفقیت ذهنی و عینی
لی (۲۰۰۷)	دستیابی به منابع بر اساس نظریه منبع بنیان: R&D، بازاریابی و تولید، قابلیت های فنی شرکا دستیابی به دانش علمی شریک - اعتماد، ارتباطات و تعهد
اسوامیداس و مک کاتن (۲۰۰۴)، آلدیش و فلدمن (۲۰۰۳)	دسترسی به منابع مالی - دسترسی به منابع فنی مکمل - قابلیت های بازاریابی و تولیدی شرکت های بزرگ - قابلیت فناوری شریک
اسچونوهن و ایسنهارت (۱۹۹۶)	عوامل استراتژیک: شرکت ها برای استفاده از موقعیت مناسب شریک معتبر وارد اتحاد می شوند. دستیابی به سرمایه اجتماعی شرکای معتبر

باید توجه داشت که یک ائتلاف نه تنها منحصر به شرکت های بزرگ نیست، بلکه اغلب میان یک شرکت بزرگ و یک یا چند شرکت کوچک شکل می گیرد. مزایای حضور در یک ائتلاف را برای شرکت های کوچک باید به درستی درک کرد تا از نظام حاکم بر ائتلاف و رابطه برنده - برنده آن اطمینان حاصل شود. دوز و هامل ائتلاف راهبردی را نوعی همکاری تعریف می کنند که طی آن، شرکت های کوچک موفق می شوند در نقش یک شرکت بزرگ ظاهر شوند. از طریق ائتلاف راهبردی، شرکت های کوچکی که در یک زمینه خاص تخصص دارند، موفق می شوند بر اثر همکاری با یک شرکت بزرگ در بازارهای جدید جغرافیایی یا محصول حضور یابند؛ کاری که بدون حضور در ائتلاف برایشان امکان پذیر نبود. همچنین فرایندها و رویه های جدیدی را بیاموزند که پیش تر دستیابی به آنها برایشان دشوارتر به نظر می رسید. یکی از ویژگیهای ائتلاف برای شرکت های کوچک، این است که در ائتلاف راهبردی، ساختار شرکت کوچک حفظ می شود و در نتیجه خلاقیت، مهارت و توانایی های این شرکت در خدمت سود گروهی قرار می گیرد، در حالی که در شیوه های دیگر همچون ادغام، خلاقیت شرکت های کوچک به دلیل اجرا شدن ساختار شرکت های بزرگ در آنها نابود می شود و در نتیجه استعداد و توانایی که می توانست نتایج مفیدی به بار آورد، از دست می رود.

شرکت های کوچک و کارآفرین بهتر است به جای تلاش برای انجام دادن امور به طور انفرادی و مستقل، به تأسیس شبکه های همکاری با سایر شرکت های فعال در بازار توجه کنند و همزمان با آن، ساختارهای سازمانی کارایی را برای اجرای این راهبرد ایجاد کنند همچنین علاوه بر طراحی فرایندهای اثربخش، قوانین موفقیت در بازارهای جدید را دریابند. درک قوانین حاکم بر محیط جدید سبب می شود که مدیران شرکتها با درک کافی از لزوم همکاری، به الزامات ضروری برای ایجاد و اداره یک ائتلاف راهبردی گردن بنهند و خود را ملزم به اجرای آنها بدانند.

«فرانکل" و ویپل (۲۰۰۰) معتقدند که رقابت از حالت «شرکت در برابر شرکت» به حالت «زنجیره عرضه در برابر زنجیره عرضه» تغییر

یافته است. از این رو، شرکت ها به دنبال شکلی از مزیت رقابتی هستند که در زنجیره عرضه حاصل می شود؛ همچون ائتلاف راهبردی که در آن قوتها و منابع منحصر به فرد شرکت ها با یکدیگر ترکیب می شوند. روابط منبع گزینی میان خریدار و فروشنده بر بهبود ائتلاف راهبردی معطوف است. تا زمانی که منافع ناشی از چنین همکاری هایی برای شرکا با ارزش باشد، ایجاد، توسعه و حفظ یک ائتلاف راهبردی امری با اهمیت تلقی خواهد شد. اسپکمن، ایزابل و مک آوی (۲۰۰۰) شکلی از ائتلاف های راهبردی را با عنوان ائتلاف های کوتاه مدت» یا «ائتلاف های موقتی» مطرح کرده اند که در آن اعضا، بر کسب موفقیت هایی تمرکز دارند که مقیاس کوچکی را هدف قرار داده اند و کمتر از ائتلاف های پایدار به اهداف غایی می اندیشند. از دید آن دو، ائتلاف های موقتی، شیوه جدیدی از ائتلاف ها هستند که به سرعت توسعه می یابند و عمر کوتاهی دارند. شرکای این ائتلاف نیز مهارت ها و منابعشان را برای استفاده از یک فرصت در حال گذر با هم به اشتراک می گذارند. این ائتلاف ها به طور معمول در صنایع نوآورانه و دارای سرعت تحول زیاد پدیدار می شوند. به نظر می رسد که این شیوه ائتلاف با توجه به رشد سریع و ماهیت به شدت متغیر صنعت و نیازهای مخاطبان، راهکاری مناسب برای شرکت های فعال در صنعت باشد

شباهت ها و تفاوت ها در انواع اتحادها

با مطالعه ادبیات مرتبط با اتحاد بین شرکتها، ۴ نوع همکاری مرسوم بین سازمان ها شامل پیوند، برون سپاری، ادغام و شبکه شناسایی شده است. با مقایسه یک اتحاد با یک پیوند در می یابیم که در موقعیت پیوند، دو شریک یک واحد جدید می شوند در حالی که در اتحادها غالباً چنین اتفاقی نمی افتد. پیوند بر اساس ارتباط قوی و وفاداری بالا شکل می گیرد، در حالی که اتحاد استراتژیک یک ارتباط و قرارداد بلندمدت و یا گاهی کوتاه مدت است. اتحاد استراتژیک یک پیوند نیست و تنها به عنوان یک توافق دو طرفه می تواند توصیف شود (یانگ، ۲۰۱۴). تیلور نیز در مقایسه اتحاد با یک پیوند، معتقد است که در یک پیوند نمی توان به قوانین و مقررات مکتوب در قرارداد برای حل مشکلات مراجعه نمود؛ زیرا روابط طرفین بسیار نزدیک و قوی بوده و قانون بین آن ها حکم نمی کند. در حالیکه اتحاد شامل بده و بستانی است که باید به قضاوت و انسجام شرکاء در ارتباطات تکیه کرد و در صورت بروز مشکل می توان از قوانین منعقد در قرارداد استفاده کرد. در مقایسه اتحاد استراتژیک و برون سپاری ابتدا حوزه فعالیت های این دو نوع باید بررسی گردد. برون سپاری اغلب در ارتباطات مخابراتی، آموزش، پشتیبانی سخت افزار و نرم افزار و ... اتفاق می افتد (ویلیامز^۱، ۱۹۹۸). برون سپاری شامل اشکال متعددی از قبیل اتحادهای استراتژیک، کسب و کارهای مخاطره پذیر مشترک، قراردادهای بلند مدت و توافقات همکاری ضمنی می شود. برون سپاری زمانی اتفاق می افتد که یک شرکت برای ایجاد ارزش با شرکت های دیگر قرارداد می بندد تا بتواند تمرکز خود را بر روی فعالیت های اصلی گذاشته و فرآیندهای فرعی را از طریق شرکا پیگیری نماید. به عنوان مثال، شرکت نایک، بزرگترین شرکت تولید کننده کفش های ورزشی، همه عملیات تولید محصولات را به شرکاء آسیایی سپرده است و تنها توانمندی های طراحی محصول و بازاریابی را در درون خود حفظ نموده است. در واقع برون سپاری، فرآیند تحلیل گزینه ها و تشخیص فعالیت اصلی و فرعی سازمان

¹ Williams

است که به حفظ فعالیت اصلی در درون سازمان و انجام فعالیت های فرعی توسط شرکت های بیرونی منجر می شود در حالی که یک اتحاد، نوعی ارتباط بین شرکتها برای رسیدن به اهداف مشترک است (چشمان^۱، ۱۹۸۴) یک برون سپاری می تواند به یک اتحاد تبدیل شود. در صورتی که ارتباطات قوی بین شرکاء ایجاد شود و این ارتباطات برون سپاری در طول زمان رشد نمایند و اعتماد دو طرفه بین خریدار و شخص ثالث ایجاد شود. در حقیقت فرآیند برون سپاری می تواند به یک ارتباط اتحاد، توسعه یابد اما برون سپاری از اتحاد متفاوت می باشد. مفهوم دیگر مرتبط با اتحاد، ادغام است. مهم ترین تفاوت این دو، در ماهیت شرکت ها پس از ایجاد همکاری مشترک است؛ به طوری که در اتحاد طرفین قرارداد، پس از انعقاد قرارداد همکاری ماهیت مستقل خود را حفظ می کنند در حالی که در ادغام، یک شرکت جدید با ماهیت متفاوت از قبل ایجاد می گردد. ادغام شامل همه اشکال تسلط، آمیختگی و کسب کنترل منابع اضافی است و حق کنترل و سیاستگذاری مفهوم کلیدی در ادغام است که مستلزم خرید بیش از ۵۰٪ سهام می باشد. ادغام زمانی اتفاق می افتد که دو یا چند گروه، مالکیت دارایی هایی را که قبلاً تحت مالکیت گروه های جداگانه ای بوده است، تحت کنترل می گیرند. بر خلاف یک ادغام، یک اتحاد، یک ارتباط همکاری بین شرکاء است که آنها مستقل از یکدیگر باقی خواهند ماند. ادغام ها معمولاً جزو اتحادها به حساب نمی آیند زیرا ادغامها، شبیه پیوندها هستند و در دوره زمانی پس از ادغام، دو طرف، روابط نزدیک و قوی با یکدیگر آغاز می کنند. در صورتی که در یک اتحاد، شرکاء تصمیم بگیرند که به استقلال خود خاتمه دهند، اتحاد تبدیل به یک ادغام یا اکتساب می شود. ادغامها و اکتسابها مستلزم ادغام سریع شرکاء به یک شرکت منسجم است. در حالیکه در اتحاد تاکید بر هماهنگی بین شرکای مختلف است و شرکت ها معمولاً با هم همکاری می کنند ولی استقلال خود را حفظ می نمایند. در حقیقت اتحاد استراتژیک مستلزم درگیری کمتر شرکاء نسبت به کسب و کارهای مخاطره- پذیر مشترک است که منجر به تعهد کمتر نسبت به ادغام و اکتساب می شود (گاگان^۲، ۲۰۰۷) بنابر این اتحادها، ادغام نیستند زیرا دو طرف دارای ماهیت مستقل هستند. مفاهیم شبکه و اتحاد نیز دارای ارتباط بسیار نزدیکی هستند و شباهت های زیادی بین این دو مفهوم وجود دارد همان طور که بوتری شبکه را به عنوان دو یا چند سازمان که در یک ارتباط برای منافع متقابل درگیر هستند، تعریف می نمایند. گیورس و وندرزلی نیز معتقدند که اتحادها از شبکه های متفاوت هستند. آن ها مهمترین تفاوت ها را این گونه بیان می کنند:

- ۱) در شبکه یک یا بیشتر از یک شریک در تعیین روابط غالب است در حالی که در اتحاد هیچ جناحی غالب نیست.
- ۲) برنامه ریزی، ارزیابی و سرمایه گذاری در شبکه ها براساس نظر و تأیید شرکای غالب است در حالیکه در اتحاد براساس تحقق چشم انداز مشترک رخ میدهد.
- ۳) در شبکه ها فرآیند تغییر با کنترل محدود انجام می پذیرد در حالیکه در اتحاد فرآیند تغییر با کنترل دقیق طرفین برنامه ریزی، مدیریت و اجرا می گردد.

۴) روابط در شبکه ها شکننده تر است و اعتماد کمتری بین طرفین برقرار است در حالی که در اتحاد سطح بالای اعتماد در روابط

¹ Cashman

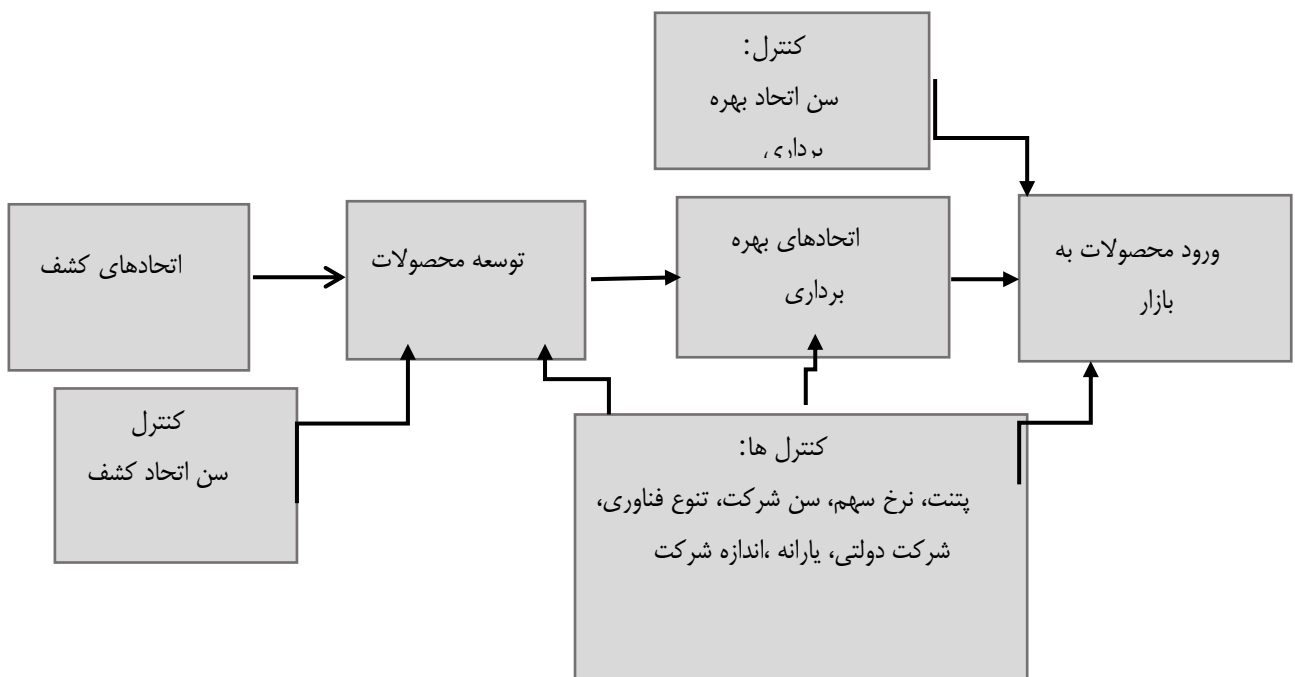
² Gaughan,

طرفین باعث استحکام ارتباطات آنها می شود.

یکی از کارکردهای جدید اتحاد که در پژوهش های اخیر بر آن تمرکز شده است، فرصتهای ایجاد شده توسط اتحاد است. تحقیقات نشان میدهد که اتحاد بین شرکتهای کوچک و متوسط با شرکت های بزرگ برای بهره برداری از فرصت در وهله اول و همچنین برای کشف فرصت در مراحل بعدی است. اتحاد استراتژیک بین شرکتهای می تواند در زمینه کشف و با بهره برداری مطابق با انگیزه شان چه برای کشف فرصت های جدید و چه بهره برداری از فرصت های موجود دسته بندی شود . اتحادهای در کشف به دنبال شناسایی دانش جدید هستند

همچنین روتر میل و دیدس در پژوهش خود در سال ۲۰۰۴ مدلی از اتحاد استراتژیک ارائه کردند. آنها به این نتیجه رسیدند که دستیابی به دانش جدید در اتحاد منجر به توسعه محصول جدید می شود. در ادامه شرکای اتحاد از طریق دستیابی به منابع مکمل (تولیدی، بازاریابی، توزیع، مالی) محصول جدید خود را به بهره برداری می رسانند و وارد بازار میشوند

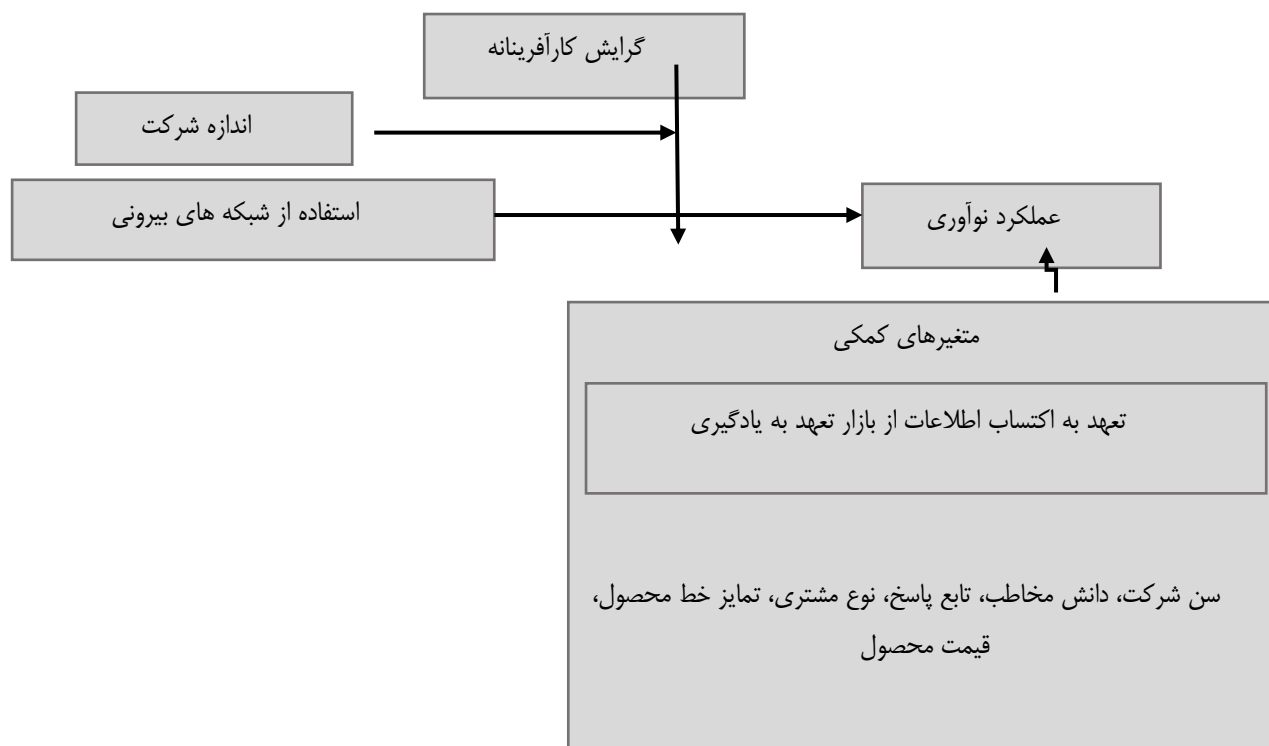
شکل ۱. تاثیر اتحادهای بر کشف و بهره برداری از فرصت



در پژوهش انجام شده توسط بیکر و همکاران بیان شده که یادگیری از طریق شبکه های بیرونی باعث نفع بردن شرکت های محافظه کار و ریسک گریزی شود. در این پژوهش از تئوری سازمانی و سرمایه اجتماعی برای حمایت از این که شبکه های بیرونی و اتحاد باعث یادگیری از اطلاعات ، دیدگاه ها و بینش های شرکای درگیر در شبکه و همچنین افزایش قابلیت های نوآوری می شود، استفاده شده است. همچنین این پژوهش نشان میدهد که شرکت هایی با گرایش کارآفرینانه ضعیفی که از شبکه ها یا اتحادهای استفاده می کنند عملکرد نوآورتری نسبت به شرکتهای با گرایش کارآفرینانه قوی خواهند داشت. نوآوری از دانش جدید با ترکیبات جدیدی از دانش

ایجاد می‌شود. از طریق تعاملات با شبکه‌های خارجی، شرکت‌ها به دانش جدید دست می‌یابند که می‌تواند با دانش جدید برای شناسایی و بهره‌برداری از فرصت از طریق نوآوری ترکیب شود. از طرف دیگر شبکه‌های خارجی و اتحادها باعث قوی شدن سرمایه اجتماعی می‌شود که بر عملکرد نوآوری از طریق تولید دانش جدید و افزایش اعتماد در مورد دانش شرکتها تاثیر می‌گذارد (Baker, 2015).

شکل ۲. تاثیر استفاده از شبکه‌های بیرونی بر عملکرد نوآوری



جدول ۲. خلاصه پژوهش‌های پیشین در مورد فرصت‌های حاصل از اتحاد استراتژیک

منبع	فرصت‌های ارائه شده از طریق اتحاد
	دسترسی به دانش جدید (بازار، فنی، انسانی)
	دستیابی به نوآوری در تولید
	توسعه بازار جدید
هیت و همکاران (۲۰۰۱)، استریت و کامرون (۲۰۰۷)، ژانو (۲۰۱۳)، آلوارز وبارنی (۲۰۰۱)	دستیابی به فناوری جدید
ژانو (۲۰۱۳)، فرانکو و هسه (۲۰۱۴)، بیکرو همکاران (۲۰۱۵)	تولید دستیابی به ایده‌های متنوع نوآوری
	دستیابی به مشتریان بین‌المللی
فرناندز و نیتو (۲۰۰۵)، لیبیلین وروتر (۲۰۰۴)	ورود به بازار بین‌الملل از طریق صادرات مستقیم و غیر مستقیم

همچنین مطالعات پیشین نشان می دهد که فعالیت کارآفرینانه نه تنها شامل نوآوری محصول جدید است بلکه همچنین شامل شناخت بازارها و فرصت های جدید از قبیل نیازهای مشتریان است. از آنجایی که اتحاد استراتژیک شامل ارتباط بین شرکت های بزرگ با کسب و کارهای کوچک و متوسط است، پس کسب و کارهای کوچک و متوسط برای شناسایی مشتریان و بازارهای جدید و همچنین بهره برداری از این بازارها و فرصت ها وارد اتحاد استراتژیک با شرکت ها بزرگ میشوند.

با توجه به مطالعات پیشین در مورد اتحادهای استراتژیک و تعاریف فرصت به این نتیجه رسیدیم که اتحادها منبعی از فرصت های جدید برای بنگاه های کوچک و متوسط است و بنگاه های کوچک و متوسط برای رقابتی ماندن و حفظ بقای خود وارد اتحاد با شرکت های بزرگ می شوند که در جدول شماره (۲) خلاصه ای از فرصت های ارائه شده توسط اتحاد برای طرفین در مطالعات پیشین نشان داده شده است. موفقیت اتحاد و تحقق اهداف هر سازمان در ارتباطی است که بین شرکت های مستقل ایجاد شده است که به پیامدهای مثبت و رشد هر دو جناح منجر می گردد (چاشمان، ۱۹۹۸). در حقیقت موفقیت یک اتحاد به مفهوم نیل طرفین به اهدافشان از طریق ارتباطشان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، موفقیت اشاره به پیامدهای مثبت ملموس و غیر ملموسی از قبیل رشد بازار، افزایش درآمدها، کاهش هزینه ها با ایجاد ارزش در ارتباطات دارد (اسپکمن، ۲۰۰۰). یکی از مهم ترین شاخص هایی که در موفقیت یک اتحاد ذکر شده است، شاخص پایداری است. پایداری اشاره به دیرپایی یا مدت زمانی است که یک اتحاد طول کشیده است.

عملکرد سازمانی

مدیران ارشد سازمانها برای تصمیم گیری نیاز به شناخت مناسب از وضعیت سازمان خود دارند. عملکرد سازمانی بهترین معیار برای اندازه گیری و تعیین میزان کارایی و اثر بخشی سازمانها در یک دوره زمانی خاص می باشد که از طریق نشانه هایی در بازار، مشتری و میزان درآمد مشخص می گردد (آدامز، ۲۰۰۳). اندازه گیری عملکرد سازمان ها کار ساده ای نیست و نیازمند جمع آوری اطلاعات جامعی است. با این حال محققین بسیاری به موضوع اندازه گیری عملکرد سازمانی پرداخته اند، زیرا مناسب ترین معیار برای شناسایی وضعیت سازمان به شمار می رود. برخی محققین بر این باورند که تحلیل صورت وضعیت های مالی و دیگر گزارش های حسابداری، شیوه ای رایج برای اندازه گیری عملکرد شرکت ها می باشد. با این وجود این روش های سنتی ممکن است برای سنجش اتحاد بین سازمانها مناسب نباشند. چرا که موفقیت اتحاد ممکن است در کوتاه مدت نمایان نشود و مولفه هایی مثل توسعه محصول جدید نیاز به زمان بیشتر برای ارزیابی دارد.

مرور مطالعات پیشین حاکی از آن است که عدم وجود اتفاق آرا در رابطه با چگونگی اندازه گیری مناسب عملکرد اتحاد وجود دارد (کارتن، ۲۰۰۵). شاخص های عینی مانند افزایش میزان فروش، سود و حقوق صاحبان سهام در مقابل شاخص های غیر عینی مانند توسعه محصول جدید و رضایت مشتریان هر کدام از یک منظر برای سنجش موفقیت اتحاد بین دو سازمان به کار برده شده اند. از

طرف دیگر بسیاری از پژوهشها نیز شاخص های غیر عینی را در کنار شاخص های عینی برای اندازه گیری میزان عملکرد اتحاد مورد استفاده قرار داده اند(هاپر، ۲۰۰۵)

ابعاد عملکرد سازمانی نیز از مباحثی است که هریک از پژوهشگران ابعاد خاصی را معرفی کرده است. هادسون و همکاران در کل سه بعد زمان، کیفیت و انعطاف پذیری را بیشترین مواردی معرفی می کنند که محققین به آن ها اشاره کرده اند. هم چنین ابعاد مالی، رضایت مشتری و منابع انسانی را از ابعاد مهم بعدی می دانند. آن ها معتقدند این شش بعد تمامی ابعاد عملکرد سازمانی را تحت پوشش قرار می دهند؛ به طوری که سه بعد اول، عملکرد عملیاتی سازمان را می سنجند، مشتری عملکرد سازمان را از بیرون نشان می دهد و کارکنان سازمان (منابع انسانی) نیز ملاک سنجش جنبه های فرهنگی عملکرد که بر محیط کاری درون سازمان تمرکز دارد، می باشند. این پنج بعد عملکرد سازمانی، در مورد سازمان های خدماتی و غیر خدماتی صدق می کنند. در حالی که بعد ششم (مالی) در مورد عملکرد برخی سازمان های خدماتی مطرح نیست.

آدامز و سایکس عملکرد سازمانی را از دو بعد مالی و غیر مالی بررسی کرده و در قسمت مالی، توانایی جذب سرمایه، درآمدهای حفظ شده، نسبت بدهی به درآمد، جریان نقدینگی، نسبت های جاری، درآمد خالص، سهم بازار، نسبت درآمد به دارایی و درآمد به ازای هر سهم را به عنوان ابعاد مالی عملکرد سازمانی معرفی می کنند. همچنین برای عملکرد غیر مالی چهار بعد رضایت مشتری، رضایت کارکنان، نوآوری و محیط کسب و کار را معرفی می کنند که هریک دارای زیر شاخه هایی هستند. هولی و همکاران عملکرد سازمان ها را در سه بعد مورد بررسی قرار داده اند: عملکرد مشتری، عملکرد بازار و عملکرد مالی. عملکرد مشتری به میزان وفاداری و رضایت مشتری اشاره دارد. در عملکرد بازار بر مقدار فروش، رشد فروش و سهم بازار تمرکز می شود و عملکرد مالی نیز مربوط به سود، حاشیه سود و نسبت های مالی می باشد.

کاپلان و نورتن مفهوم کارت امتیازدهی متوازن را در مورد ارزیابی عملکرد سازمان ها مطرح کردند. طبق نظر آن ها آنچه اغلب اندازه گیری می شود چیزی است که به علت دستیابی به برخی اطلاعات در دسترس به دست می آید. به عبارت دیگر اندازه گیری عملکرد سازمانی تنها به داده های درونی سازمان از قبیل میزان فروش و درآمد محدود نمی شود و عوامل بیرونی از قبیل رضایت مشتری نیز باید لحاظ گردند. به همین دلیل در سازمانهای با عملکرد بالا و کارآفرین هم مقیاس های مالی و هم مقیاس های عملیاتی برای سنجش عملکرد سازمانی به کار گرفته میشود. کارت امتیازدهی متوازن، مجموعه ای از مقیاس ها برای مدیرانی ارائه می کند که به دنبال یک ارزیابی سریع و جامع از کسب و کارشان هستند.

با مطالعه تحقیقات مربوط به عملکرد سازمانی می توان اظهار داشت که ارزیابی درست عملکرد نیازمند بررسی همه جوانب و شاخص ها اعم از عینی و ذهنی می باشد. آرینو با در نظر گرفتن هر دو نوع شاخص ها، ابعاد عملکرد سازمانی مناسب برای اتحاد سازمان ها را در سه مورد عملکرد مالی، عملکرد عملیاتی و اثربخشی سازمانی بیان نموده است. عملکرد مالی مربوط به اتحادهایی است که یکی از اهداف مشخص دو طرف، ارتقای وضعیت مالی شرکت در کوتاه مدت باشد. عملکرد عملیاتی شامل سنجش عواملی می شود که با بهبود آن ها، عملکرد مالی نیز ارتقا می یابد. این عوامل بیشتر در دسته موارد غیر عینی جای می گیرند که به صورت کوتاه مدت نمی

توان آن ها را سنجید. رضایت مشتری و توسعه محصول جدید از این موارد هستند. از آن جایی که مزیت های اتحاد سازمانها اکثرا در کوتاه مدت مشخص نمی شود و سنجش عملکرد در ابعاد استراتژیک واقع می گردد، عملکرد عملیاتی برای ارزیابی اتحاد استراتژیک مناسب تر از عملکرد مالی است (اندرسون، ۱۹۹۰). در نهایت اثربخشی سازمانی، جامع ترین شاخص ارزیابی عملکرد برای سنجش اتحاد استراتژیک بین سازمان ها به شمار می رود. زیرا با بهبود هر دو شاخص قبلی یعنی عملکرد مالی و عملیاتی در نهایت اثربخشی در سازمان ارتقا می یابد و سازمان قادر به نیل به اهداف خود می شود.

بحث و جمع بندی

مطالعات پیشین نشان می دهد که با توجه به رقابتی شدن محیط کسب و کارها و افزایش عدم قطعیت ناشی از آن، بنگاه های کوچک و متوسط برای حفظ بقا و بهبود عملکرد و شرکت های بزرگ برای نوآور بودن، راهی جز شکل دادن به همکاری های استراتژیک و ورود به اتحاد استراتژیک ندارند. از طرف دیگر با توجه به اینکه بصورت کلی ۷۰ تا ۸۰ درصد از اتحادهای استراتژیک با شکست مواجه می شوند، بنگاه های کوچک و متوسطی که دارای تفکر استراتژیک هستند و از مزایا و قابلیت های اتحاد در جهت اهداف خود و بصورت درست استفاده می کنند موفق خواهند شد. بنابراین اتحادهای استراتژیک منبعی از فرصت های جدید برای بنگاه های کوچک و متوسط می باشد. بنگاه کوچک با ورود به اتحاد استراتژیک با استفاده از دانش جدید (بازار، فنی و انسانی) و منابع تحقیق و توسعه به اشتراک گذاشته در اتحاد می توانند اولاً نیازهای بازار جدید را شناسایی کند و با آگاهی از سلاقی و خواسته های آن بازار، فرصت ورود به بازار جدید را بدست آورد؛ از طرف دیگر با استفاده از دانش ضمنی بدست آمده در اتحاد قادر به توسعه محصول جدید و شناسایی کارآییهای جدید برای محصول خواهد شد؛ همچنین با دستیابی به تجارب و مهارتهای مدیریتی از قبیل تصمیم گیری، مذاکره، فروش و ساختاردهی، قادر به مدیریت اثربخش کسب و کار و عملکرد موفق آن خواهد شد. مطالعات پیشین نیز از جمله جوشی و دیکست، یانگ و همکاران و فرناندز و نیتو نیز تایید کردند که اتحادهای استراتژیک باعث توسعه محصول جدید، شناسایی نیاز و بازار جدید و دستیابی به مهارت ها و تجارب خواهد شد. از طرف دیگر همانطور که مطالعات پیشین از جمله ژائو، فرانکو و هسه، بیکر و همکاران نشان می دهد اتحاد استراتژیک فرصتی برای کاهش هزینه های تولید و اثربخشی تولید از طریق به اشتراک گذاشتن هزینه ها و همچنین دستیابی به دانش فنی جدید و کاهش تعداد نقص ها در فرایند تولید خواهند شد. شناسایی همکاری جدید نیز از فرصت های ایجاد شده از طریق اتحاد است؛ بنگاه های کوچک و متوسط با ورود به اتحاد و همکاری و دستیابی به منابع شبکه ای گسترده شرکت ها و همچنین به واسطه اعتباری که از همکاری با شرکتهای مطرح بدست می آورند می توانند همکاری های جدید را با شرکتهای دیگر شکل دهند. بنابراین با توجه به پژوهش انجام شده و همچنین پژوهش های پیشین اتحاد استراتژیک راه حلی برای برون رفت بنگاه های کوچک و متوسط از شکست و بقای آنها از طریق استفاده از فرصت های ایجاد شده در اتحاد خواهد شد.

سازمانها برای بقا در محیط رقابتی کنونی و ادامه فعالیت در کنار رهبران بازار، نیازمند همکاری با یکدیگر در قالب اتحادهای استراتژیک بوده و با ایجاد هم افزایی که از این همکاری ها حاصل می گردد، می توانند خود را با شرایط جدید انطباق داده و همگام با دگرگونی ها به رشد خود ادامه دهند. محققین زیادی تأثیر مثبت و معنادار اتحاد استراتژیک سازمان ها را بر عملکرد آنها تأیید کرده اند. سازمان

های فعال در حال حاضر بیش از هر موقع دیگری نیاز به همکاری های نزدیک در قالب اتحادهای استراتژیک دارند. از طرف دیگر در تحقیقات متعدد تأیید شده است که اتحاد استراتژیک بین سازمانها باعث بهبود عملکرد مالی، عملیاتی و اثربخشی سازمانی آنها می شود. در حقیقت فواید همکاری نزدیک دو سازمان در بخش های مالی، عملیاتی و نیل به اهداف سازمان برجسته است. با وجود تهدیداتی که اتحاد سازمان ها برای آن ها در پی خواهد داشت، مزیت‌هایی که برای آنها به ارمغان می آورد تا آن حد مهم است که تصمیم به اتحاد استراتژیک را در زمره اهم تصمیمات مدیران ارشد سازمان ها قرار می دهد. در واقع سازمان هایی که تصمیم به اتحاد با یکدیگر برای مقابله با رهبران بازار می گیرند، پاسخ فعالی در برابر تغییرات محیطی از خود نشان می دهند. این سازمان ها محیط خود را از طریق فعالیت‌هایشان شکل می دهند و همیشه نسبت به تقاضا و تغییرات آینده پیش دستی کرده و ساختاری منعطف و آماده در برابر تحولات محیط پیرامون دارند. به نظر می رسد صنایع فلزی در عصر حاضر بیش از پیش نیاز به همکاری در کنار رقابت دارد و پیچیدگی و پویایی روزافزون محیط، سازمانها را به سمت همکاری جهت استفاده از منابع مشترک سوق داده است و هرچه کنترل شرکت ها بر فرآیندهای درونی شان بیشتر باشد، بهتر از عهده چالش ها و مشکلات پیش رو بر خواهند آمد. در پژوهش حاضر سعی گردید تا با مطالعه و بررسی مبانی نظری مرتبط با اتحاد استراتژیک سازمان ها، تأثیر این گونه اتحادها بر عملکرد سازمانی سنجیده شود. نتیجه پژوهش‌های متعدد حاکی از آن است که اتحاد استراتژیک سازمانها در صورت موفقیت باعث بهبود عملکرد مالی، عملیاتی و اثربخشی سازمانی می شود.

در محیط رقابتی امروز که رقابت در آن افسار گسیخته است، سازمانها قادر نیستند به صورت انفرادی و تنها با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با شرکتها و سازمانهای دیگر مشارکت کنند. یک نوع از این همکاریها، اتحاد استراتژیک است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب و کار برای بهبود توانایی رقابت سازمان تبدیل شده و شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات موردنیاز آینده آن را پر می کند و با ارائه دسترسی سازمانها به منابع بیرونی ایجاد هم افزایی و ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمان ها را افزایش می دهد. بر اساس بررسی های صورت گرفته در مبانی نظری و ادبیات تحقیق می توان عنوان نمود که تمام اتحادهای استراتژیک دارای دو جنبه موفقیت و شکست می باشند. در واقع در تحقیقات گذشته همان گونه که موفقیت را برای اتحادهای استراتژیک مطرح کرده اند شکست را نیز جنبه ی مقابل آن قرار دادند. می توان عنوان نمود که اتحادهای استراتژیک به خودی خود منافع و موفقیت به دنبال ندارند بلکه این شرایط و مؤلفه های اجرایی اتحادهاست که موفقیت و شکست آنها را رقم می زند. هرچند می توان عنوان نمود که دستیابی به منابع جدید و گسترده در اتحادهای استراتژیک منجر به توسعه و موفقیت شرکتها علی الخصوص شرکت‌های کوچک و متوسط می شود. از سوی دیگر یک اتحاد استراتژیک می تواند از طریق دستیابی به منابع مکمل تولیدی، بازاریابی، توزیع و مالی به ارتقا عملکردی و موفقیت روزافزون دست یابند و اما در مقابل توزیع نامناسب و ناعادلانه منابع بین دو اتحاد شکست و کاهش عملکرد را به دنبال خواهد داشت. به طور کلی بر اساس نتایج تحقیقات مختلف، اتحادهای استراتژیک بیشتر منجر به ارتقای عملکرد شرکت ها می گردد.

- Flatten, T.C.; Greve G.I.; Brettel M. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances, *European Management Review*, 22 (1), 1-26.
- Lin, I. (2012). Strategic Alliances for Environmental Improvements. *Journal of Business & Society*. 51 (2) 335-348.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146-151.
- Etemad, H., Wright, R. W., & Dana, L. P. (2001). Symbiotic international business networks: collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Genç, N., Alayoğlu, N., & İyigün, N. Ö. (2012). A Conceptual Model Proposal for Determinants, Form, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 1594-1600.
- Hyder, A. S., & Abraha, D. (2004). Product and skills development in small-and medium-sized high-tech firms through international strategic alliances. *Singapore Management Review*, 26(2), 1-24.
- Street, C. T., & Cameron, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research*. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Young, M.N., Ahlstrom, D., Bruton, G.D. and Rubanik, Y. (2011). What do firms from transition economies want from their strategic alliance partners? *Business Horizons*, 54, 163-74.
- Leiblein, M. J., Reuer, J. J., (2004). Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing* 19, 285–307.
- Zoogah, D. B. & Peng, M. W. (2011). What determines the performance of strategic alliance managers? Two lens model studies. *Asia Pac Journal of Management*, 28:483–508.
- Lee. C. W. (2007). Strategic alliances influence on small medium firm performance, *Journal of Business Research*, 60, 731-741.
- Hanson, D., Dowling, P. J., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 2nd edn, Thomson, Melbourne.
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic management journal*, 15(4), 291-309.
- Carlson, R. L. (1996). *The information superhighway: Strategic alliances in telecommunications and multimedia*, St. Martin's Press. New York.
- Reuer, J., & Arino, A. (2007). Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28 (3), 313–330.
- Sambasivan, M & Yen, C. N. (2010). "Strategic alliances in a manufacturing supply chain Influence of organizational culture from the manufacturer's perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40 (6), 456-474.

- Atalay, M., Dirlik, O. and Sarvan, F. (2017). "Impact of multilevel strategic alliances on innovation and firm performance: Evidence from the yacht-building industry in Turkey," *International Journal of Innovation Science*.
- Li, W.S. (2018), "Creaing Value Through Strategic Alliances," *strategic Management*, 193-216.
- Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry, *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (5), 469-490.
- Brown, L. & Pattinson, H. (1995). Information technology and telecommunications: impact on strategic alliance formation and management, *Management Decision*, 33 (4), 41-51.
- Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146-157.
- Geuser, S. Mooraj and D. Oyon, (2009). Does the Balanced Scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance, *European Accounting Review* 18(1), 93-122.
- Williams, O. (1998). *Outsourcing: A CIO's perspective*, St. Lucie Press, Baton Rouge.
- Chung, S. (2003). The virtual value web: Outsourcing strategy of internet ventures, in (eds) F. J. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative Strategies and Alliances in International Business*. Pergamon, Amsterdam.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1998). *Strategic Management*, 4th edn, Houghton Mifflin, Boston.
- Cashman, M. N. R. (1998). Outsourcing a virtual reality, *Financial executive*, 14 (16), 12-16.
- Light, M. & Yankey, J. (1998). Commentary/response; Nonprofit management and leadership, 9 (1), 111-115.
- Bushnell, J. A. (1991). *Australian company mergers 1946-1959*, Melbourne University Press, Melbourne.
- Anslinger, P. & Jenk, J. (2004). Creating successful alliances, *Journal of Business Strategy*, 25 (2), 18-22.
- Gaughan, P. A. (2007). *Mergers, acquisitions, and corporate restructuring*, 4th edn, John Wiley, New Jersey.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic management journal*, 35(13), 1903-1929.
- Baker, W. E., Grinstein, A., & Harmancioglu, N. (2015). Whose Innovation Performance Benefits More from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms? *Journal of Product Innovation Management*.
- Joshi, M., & Dixit, S. (2014). Entrepreneurial Opportunity Recognition and Orientation via Strategic Alliance: A Case Study of RTAP.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A. & MacAvoy, T. C. (2000). *Alliance competence: Maximizing the value of your partnership*, John Wiley & Sons, New York.
- Adams, B. & Sykes, V. (2003). Performance measures and profitability factors of successful African-American entrepreneurs: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, 2 (3), 418-424.
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2005). Organizational financial performance: Identifying and testing multiple dimensions. Paper presented at the International Council for Small Business (ICSB) 50th World Conference 2005, Washington, DC.

- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures-- The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 257-286.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). 'Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches', *Academy of Management Review* 11 (4), 801-814.
- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance, *Sloan Management Review*, 32, 19- 30.