تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه و عوامل مؤثر بر ابعاد مختلف آن

احمد جعفرنژاد*[۱]
لعیا الفت[۲]
نیما مختارزاده[۳]
مهدی الیاسی[۴]
سعیده السادات آهنگری[۵]

چکیده:

امروزه با توجه به پیچیدگی و عدم قطعیت بالا در محیط کسب‌وکار، نیاز به پیوستن به اتحادهای استراتژیک علی‌الخصوص در جهت توسعه فنی یا انتقال فنّاوری، به‌عنوان منبع نوآوری و کسب مزیت رقابتی بیش از گذشته احساس می‌شود؛ اما مطالعات متعدد نرخ بالای شکست در این نوع اتحادها را نشان می‌دهد. اتحاد زمانی موفق است که هم بنگاه‌های مشارکت‌کننده، به‌طور مشترک ارزشی را خلق نمایند و هم هرکدام از طرفین سهم خود از اتحاد را تصاحب کند؛ اما چالش اصلی در هنگام تصاحب ارزش به وجود می‌آید. در این مقاله "تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه" به‌عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت یا عدم موفقیت این نوع اتحادها مورد بررسی قرارگرفته و به‌عنوان "مجموع ارزش اختصاصی بنگاه از اتحاد به‌علاوه سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق‌شده" تعریف شده است. پس از مرور ادبیات و شناسایی عوامل مؤثر بر ابعاد ارزش تصاحب‌شده، به بررسی میزان اهمیت هریک از این عوامل با روش بهترین-بدترین فازی در صنعت خودروسازی کشور پرداخته شده است. نتایج حاکی از آن است که ظرفیت جذب، قدرت چانه‌زنی و تجربه عمومی قبلی بنگاه بااهمیت‌ترین عوامل اثرگذار بر تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه است و بنگاه‌ها باید برای کسب ارزش بیشتر از یک اتحاد بر این عوامل تمرکز داشته باشند.

واژه‌های کلیدی:

اتحادهای استراتژیک فناورانه، خلق مشترک ارزش، تصاحب ارزش، روش بهترین- بدترین فازی.

---

۱ . عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
* نویسنده مسئول: jafarnjd@ut.ac.ir
۲ . عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۳ . عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۴ . عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۵ . دانشجوی دکتری، مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

مقدمه:

امروزه در فضای رقابتی جدید، بنگاه‌ها با تغییرات محیطی غیرقابل‌پیش‌بینی و گسسته روبه‌رو هستند که می‌تواند برای بنگاه‌ها دلهره‌آور باشد (هیت و همکاران[1]، ۲۰۰۰). در این محیط رقابتیِ دشوار و چالشی کنونی و درحالی‌که رقبا به‌سرعت در حال ایجاد منابع جدید مزیت رقابتی و افزایش مهارت‌های موجودشان هستند، استراتژی حرکت به‌تنهایی، شرکت را محکوم‌به همیشه بازنده بودن خواهد کرد (همل[2]، ۱۹۹۱). اتحادهای استراتژیک راهی مناسب برای شرکت‌هاست تا بتوانند به منابع و مهارت‌های لازم برای رقابت دسترسی پیدا کنند و یا آن‌ها را توسعه دهند (آیرلند و همکاران[3]، ۲۰۰۲)، بنابراین امروزه شاهد یک افزایش فوق‌العاده در تعداد اتحادها (روابط غیر بازار) میان بنگاه‌ها هستیم و این اتحادها در حال تبدیل‌شدن به مهم‌ترین فرم‌های سازمانی هم در آمریکا و هم در سایر اقتصادهای بزرگ دنیا هستند (دایر و همکاران[4]، ۲۰۰۸).

این ایده که اتحادها یک موتور مهم خلق ارزش هستند توسط مطالعات متعددی حمایت شده است که بیان می‌کنند به‌طور متوسط، اتحادها ارزش اقتصادی خلق می‌کنند (آناند و خانا[5]، ۲۰۰۰؛ کاله و همکاران[6]، ۲۰۰۲)، اما درحالی‌که شواهد فزاینده‌ای مبنی بر اینکه اتحادها یک منبع مهم خلق ارزش و مزیت رقابتی شده‌اند وجود دارد، ما کمتر در مورد اینکه چگونه بنگاه‌های همکاری کننده، ارزشی را که به‌عنوان نتایج همکاری خلق می‌شود را میان هم تقسیم کنند، می‌دانیم (دایر و همکاران، ۲۰۰۸). زیاد شدن مطالعات در رابطه با اتحادهای استراتژیک، در اکثر موارد منحصراً بر اثرات خلق ارزش از اتحادها تمرکز کرده‌اند و از توجه به تصاحب این ارزش جا مانده‌اند (کانتراکتر و وودلی[7]، ۲۰۱۵). محققان بسیار زیادی بیان کرده‌اند که همکاری‌های میان سازمانی از طریق ایجاد رانت‌های رابطه‌ای ارزش خلق می‌کنند اما کمتر به این نکته توجه کرده‌اند که هرکدام از اعضای اتحاد چگونه این رانت‌های رابطه‌ای را برای خود تصاحب می‌کنند (لوی[8]، ۲۰۰۷). در سال ۱۹۹۸ دایر و سینگ در مطالعه خود در زمینه اتحادها به این مسئله اشاره می‌کنند که یک مسیر مهم برای مطالعات آینده این است که بیازمایند

1 . Hitt et al.
2 . Hamel
3 . Ireland et al.
4 . Dyer et al.
5 . Anand & Khanna
6 . Kale et al.
7 . Contractor & Woodley
8 . Lavie

چگونه ارزش ایجاد شده از اتحاد میان شرکای اتحاد توزیع می‌شود اما این مسئله تا ۱۲ سال بعد نیز وجود داشت و باعث شگفتی برخی محققان شد: "چیزی که شگفت‌انگیز است این است که درحالی‌که تعداد زیادی از مطالعات، خلق ارزش توسط اتحادهای استراتژیک را بررسی کرده‌اند، تعداد بسیار کمی تعیین کرده‌اند که چگونه این ارزش خلق‌شده میان طرفین تقسیم شود (آدجبسان و هیگینز[1]، ۲۰۱۰)." به‌طورکلی ادبیات در زمینه اتحادها به تأکید بیش‌ازحد بر خلق ارزش نسبت به تصاحب آن توسط طرفین مشارکت‌کننده انتقاد کرده‌اند (لوی، ۲۰۰۷؛ ریتالا و همکاران[2]، ۲۰۱۳). جاکوبیدز و همکاران[3] (۲۰۰۶) نیز معتقدند که جنگ امروزه در صنعت نه‌تنها در اینکه "چه کسی چه انجام دهد " است؛ بلکه بر سر این است که "چه کسی چه چیزی را با خود ببرد ".

بنابراین به‌طور خلاصه می‌توان گفت دو هدف اصلی در هر اتحاد وجود دارد که بنگاه‌ها را به سمت اتحادهای استراتژیک فناورانه سوق می‌دهد و توجیه‌کننده افزایش شمار اتحادهای استراتژیک فناورانه در سرتاسر دنیا است که این دو هدف عبارت‌اند از خلق مشترک ارزش توسط اعضا با همکاری یکدیگر و تصاحب ارزش توسط هرکدام از طرفین. درحالی‌که طرفین می‌توانند با همکاری یکدیگر به خلق مشترک ارزش بپردازند؛ اما چالش اصلی در هنگام تصاحب ارزش توسط هرکدام از طرفین به وجود می‌آید به‌خصوص در اتحادهای استراتژیک که میان بنگاه‌ها در کشورهای مختلف شکل می‌گیرد و می‌تواند منجر به شکست اتحادها گردد، مسئله‌ای که با توجه به مطالب عنوان‌شده، محققان نیز از پرداختن به آن، جا مانده‌اند. در این تحقیق با شرح و بسط مفهوم ارزش تصاحب‌شده به بررسی ابعاد مختلف آن پرداخته شده و عوامل مختلفی که می‌تواند بر هرکدام از این ابعاد تأثیرگذار باشد، شناسایی شده و سپس با نظر خبرگان و به‌وسیله تکنیک بهترین-بدترین فازی، اهمیت این عوامل نسبت به یکدیگر مشخص شده است.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص میزان محبوبیت و به‌کارگیری اتحادهای استراتژیک، نتایج نشان می‌دهد که در دنیا، صنعت خودرو با ۲۴ درصد، بیشترین محبوبیت را در به‌کارگیری اتحادهای استراتژیک دارد و پس از آن صنعت هوافضا ۱۹ درصد، صنعت ارتباطات از راه دور ۱۷ درصد، فناوری اطلاعات و رایانه ۱۴ درصد، تجهیزات الکتریکی و الکترونیکی ۱۳ درصد و در دیگر صنایع نیز ۱۳ درصد قرار دارند (کوزنتسوا[4]، ۲۰۱۶). اهمیت اتحادهای استراتژیک در صنعت خودرو در دنیا

1 . Adegbesan & Higgins
2 . Ritala et al.
3 . Jacobides et al.
4 . Kuznetsova

و همچنین مشـــکلات موجود در این زمینه در صنعت خودروی ایران، محقق را بر آن داشت تا مسئله تحقیق را در صنعت خودرو مورد مطالعه قرار دهد.

از طرفی ازآنجاکه اتحادهای اســـتراتژیک با دو هدف بازار و فناوری می‌تواند شـــکل بگیرد، در این مقاله با توجه به اهمیت فناوری‌های روز دنیا برای صنعت خودروی کشور و با هدف محدود کردن حوزه تحقیق، تمرکز بر اتحادهای اســـتراتژیکی است که با هدف فناورانه شکل گرفته است یعنی یا با هدف توسعه‌ی فنی و یا فناوری، یا با هدف انتقال فناوری تشکیل شده است و هرکجا به اتحادهای استراتژیک اشاره شده است منظور اتحادهای استراتژیک فناورانه است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

• تعریف ارزش در اتحادهای استراتژیک

استفاده از مفاهیم خلق ارزش و تصاحب ارزش، پیش از این نیز برای بررسی موفقیت و شکست اتحادها اســـتفاده شده اســـت، اما اکثر مطالعات مرتبط با خلق ارزش در زمینه اتحادها، با رویکرد اقتصادی به ارزش نگاه کرده‌اند و آن را تنها با شـــاخص‌های مالی و اقتصادی مانند قیمت ســـهام بالاتر شـــرکت‌ها پس از اعلان اتحاد ســـنجیده‌اند (برای مثال: چنگ و همـــکاران[1]، ۲۰۰۸؛ مارتینز و همکاران[2]، ۲۰۱۷؛ سوامیناتان و موران[3]، ۲۰۰۹) اما مشاهدات نشان داده است که روابط و شبکه‌های بین سازمانی بسیار پیچیده هستند و استفاده از رویکرد اقتصادی به‌تنهایی ممکن است در فهم پدیده خلق مشترک ارزش محدودیت ایجاد کنند و منجر به ارزیابی ناصحیح از ارزش گردند (سارکر و همکاران[4]، ۲۰۱۴). اگرچه مفهوم ارزش به‌خودی خود یک مفهوم چندبعدی در ادبیات است تحقیقات انجام شده بر جزء اقتصادی ارزش متمرکز هســـتند. با توجه به پیچیدگی‌های اکولوژی‌های سازمانی امروزه، محققین معتقدند که تمرکز تنها بر ارزش از بعد اقتصادی چشم‌بندی برای ما به‌عنوان محقق ایجاد می‌کند که منجر به فهم ناکامل از آن می‌شـــود، بنابراین محققان باید در جســـتجوی تعاریف گسترده‌تر از ارزش، به‌خصوص در زمینه اتحادهای میان سازمانی باشند (کوهلی و گروور[5]، ۲۰۰۸).

---

1 . Chang et al.
2 . Martinez et al.
3 . Swaminathan & Moorman
4 . Sarker et al.
5 . Kohli & Grover

جدول ۱. ماهیت ارزش

ماهیت ارزش	نماینده[1] ارزش	نویسندگان
ارزش اقتصادی	افزایش ارزش سهام بنگاه بعد از اعلان اتحاد	آناند و خانا[2]، ۲۰۰۰؛ کالی و همکاران[3]، ۲۰۰۲؛ اسوامیناتان و مورمن[4]، ۲۰۰۹
	نرخ بازگشت سرمایه[5]	لو و همکاران[6]، ۲۰۰۷؛ سیمونین[7]، ۱۹۹۷
	بازده کل دارایی‌ها[8]	گولاتی[9]، ۱۹۹۹؛ پی ریتالا و همکاران[10]، ۲۰۰۸؛ سیمونین، ۱۹۹۷
ارزش بازار	سهم بازار	دلانی و هوزلید[11]، ۱۹۹۶
	رشد بازار	دلانی و هوزلید، ۱۹۹۶؛ لاوی[12]، ۲۰۰۷
	رشد فروش	دلانی و هوزلید، ۱۹۹۶؛ موهر و اسپکمن[13]، ۱۹۹۴؛ پی ریتالا و همکاران، ۲۰۰۸
ارزش فنّاورانه	یادگیری سازمانی	کالی و همکاران، ۲۰۰۰
	کسب دانش	نورمن[14]، ۲۰۰۴؛ زولو و همکاران[15]، ۲۰۰۲
	یادگیری مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید	کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کالی و سینگ[16]، ۲۰۰۷؛ سیمونین، ۱۹۹۷
	فراوانی ثبت پتنت	اهوجا[17]، ۲۰۰۰؛ هاگدورن و اسچاکنراد[18]، ۱۹۹۴
	توسعه محصول جدید	روتائرمل و دیدز[19]، ۲۰۰۶

1 . Proxy
2 . Anand & Khanna
3 . Kale et al.
4 . Swaminathan & Moorman
5 . Return of Investment
6 . Luo et al.
7 . Simonin
8 . ROA
9 . Gulati
10 . P Ritala et al.
11 . Delaney & Huselid
12 . Lavie
13 . Mohr & Spekman
14 . Norman
15 . Zollo et al.
16 . Kale & Singh
17 . Ahuja
18 . Hagedoorn & Schakenraad
19 . Rothaermel & Deeds

محققیـــن ارزش را در زمینـــه اتحاد یک مفهـــوم چندوجهی[1] می‌دانند. برای مثال ســـرکار و همکاران (۲۰۰۹) به‌طور واضح عنوان می‌کنند که "ارزش باید در ابعاد چندگانه و اجزای تشکیل‌دهنده مختلف منعکس شـــود (سرکار و همکاران[2]، ۲۰۰۹). " به‌طور مشابه گیل-ســـائورا[3] و همکاران (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند که ارزش "یک ســـازه ذهنی چندبعدی[4]" اســـت و تنها از طریق یک دید چندبعدی است که می‌توان یک تصویر صحیح از ارزش خلق‌شده در روابط اتحادها به دست آورد. در جدول ۱ تعدادی از مطالعات که نگاه‌های مختلفی به ارزش داشته‌اند و هرکدام ابعاد مختلفی از ارزش را به‌عنوان نماینده ارزش دانسته‌اند آمده است. در این تحقیق نیز سعی می‌شود تا به ارزش به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی توجه شود و تنها به بعد اقتصادی آن پرداخته نشود.

مفهوم ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه در یک اتحاد استراتژیک

در این مقاله، ارزش یک سازه چندبعدی در نظر گرفته شده است که با توجه به اهداف و یا کاربرانی که ارزش برای آن‌ها خلق می‌شـــود تفاوت می‌کند (لپاک و همکاران[5]، ۲۰۰۷) و به‌صورت مزایای مطلوب طرفین که با هدف به دســـت آوردن آن وارد اتحاد می‌شـــوند، تعریف می‌شـــود (لوی، ۲۰۰۹). مزایای کلی که یک بنگاه می‌تواند از یک رابطه اتحادی خلق کند را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: مزایای مشترک[6] یا مزایایی که به طرفین بر اساس اهداف مخصوص اتحاد مربوط می‌شود و باید میان طرفین توزیع گردد و همچنین مزایای خصوصی[7] یا دســـتاوردهایی که تنها توسط هر بنگاه به‌صورت فردی از اتحاد محقق می‌شود (دایر و همکاران، ۲۰۰۸) با توجه به این دسته‌بندی در این تحقیق، برای بررسی دقیق‌تر، تصاحب ارزش را شـــامل دو جزء در نظر می‌گیریم: به دست آوردن مزایای خصوصی از اتحاد اســـتراتژیک فناورانه به اضافه ســـهم بنگاه از توزیع منافع مشترک؛ بنابراین ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه بدین‌صورت تعریف می‌شود:

ارزش تصاحب‌شـــده توسط بنگاه در اتحاد اســـتراتژیک= ارزش اختصاصی بنگاه+ سهم بنگاه از ارزش مشترک اتحاد

---

1 . multifaceted
2 . Sarkar et al.
3 . Gil-saura et al.
4 . Subjective multidimensional construct
5 . Lepak et al.
6 . Common benefits
7 . Private benefits

در قسمت بعد عوامل مؤثر بر تصاحب ارزش در هریک از این دو بعد بررسی شده است.

• مروری بر مطالعات پیشین

همکاری میـــان بنگاه‌ها برای باهم انجام دادن فعالیت‌های ضروری در فرایند خلق ارزش، در مطالعات گذشـــته به‌شـــدت مورد توجه قرار گرفته اســـت (هاگدورن[1]، ۲۰۰۲). در اولین مطالعات صورت گرفته در زمینـــه خلق مشـــترک ارزش در اتحادها چن و همـــکاران[2] (۱۹۹۷) در تحقیقی با عنوان اینکه "آیا اتحادهای اســـتراتژیک خلق ارزش می‌کنند " به این نتایج دســـت یافتند که: ۱) اتحادهای استراتژیک اثر خلق ثروت مثبتی بر طرفین دارد بدون آنکه ثروتی میان طرفین جا به جا شود. ۲) اتحادهای افقی که طرفین در صنعت مشابه فعالیت دارند و اتحادهای غیر افقی، هر دو ارزشمند هستند. ۳) اتحادهای افقی زمانی ارزش بیشتری اضافه می‌کنند که اتحاد شامل انتقال یا ادغام دانش فنی در مقایسه با دانش بازار باشـــد و ۴) بنگاه‌هایی که وارد اتحادهای اســـتراتژیک شده‌اند، عملکرد عملیاتی بالاتری نسبت به دیگران در صنعتشان دارند.

مطالعات در زمینه تصاحب ارزش در بســـتر نوآوری و همکاری به کار تیس ۱۹۸۶ برمی‌گردد. وی به دنبال پاســـخ به این سؤال بود که چه کســـانی از نوآوری سود می‌برند و مزایای حاصل از نوآوری را متعلق به خود می‌کنند. البته تیس تنها به رابطه دوجانبه[3] میان نوآوران و صاحبان دارایی‌های مکمل پرداخت (جاکوبیدز، ۲۰۰۶) و بررســـی کرد که تحت چه شرایطی چه کسانی سهم بیشتری از مزایای حاصـــل از نوآوری در همکاری (از قراردادهای لیســـانس تا ادغام کامل) را به خود اختصاص می‌دهند. تیس با در نظر گرفتن سه عامل اصلی شامل نظام مالکیت فکری، پارادایم طراحی غالب و دارایی‌های مکمل به تشریح شرایطی که هرکدام از عوامل می‌توانند ارزش خلق‌شده از نوآوری را به خود اختصاص دهند می‌پردازد (تیس[4]، ۱۹۸۶).

در مطالعاتـــی کـــه در زمینه خلق ارزش و تصاحب ارزش در زمینه اتحادها صورت گرفته اســـت، بیشتر مطالعات به موضوع خلق ارزش پرداخته‌اند و تعداد اندکی که موضوع تصاحب ارزش را مورد نظر قرار داده‌اند به‌صورت پراکنده و ناکامل عوامل و فاکتورهای مؤثر را در زمینه‌های خاص ارائه نموده‌اند. اگرچـــه ایـــن مطالعات هرکدام به فهم بهتر فرایند خلق ارزش و تصاحب آن از لحاظ فاکتورها و عوامل

1 . Hagedoorn
2 . Chan et al.
3 . Dyadic relationships
4 . Teece

مختلف اثرگذار بر آن‌ها کمک می‌کند اما هیچ‌کدام دیدگاه جامع و همه‌جانبه به مفهوم تصاحب ارزش ارائه نمی‌کنند. برای آشنایی بیشتر با این مطالعات و فاکتورهای شناسایی شده توسط هرکدام، در ادامه به مرور مطالعات صورت گرفته در این زمینه می‌پردازیم.

تی سای و گوشال[1] (۱۹۹۸) به اثر سرمایه اجتماعی[2] بر روی خلق ارزش پرداخته‌اند. در این مطالعه اینکه چگونه سرمایه اجتماعی بر عملکرد درون بنگاه‌ها اثر می‌گذارد و به‌طور خاص، چگونه سرمایه اجتماعی به توانایی بنگاه در خلق ارزش در فرم نوآوری‌ها کمک می‌کند، آزموده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی، خلق ارزش را تسهیل می‌کند و این یافته هم در سطح دوتایی و هم در سطح واحدهای کسب‌وکار قوی است. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ایجاد سرمایه اجتماعی درون یک بنگاه، درنهایت منجر به خلق مشترک ارزش میان واحدها می‌شود.

در تحقیق دیگری که توسط وو و کاوسگیل[3] (۲۰۰۶) صورت گرفت به هر دو مبحث خلق ارزش و تصاحب ارزش و عوامل اثرگذار بر آن‌ها پرداخته شد. این مطالعه اتحاد میان سازمانی را با ارزش بالقوه اتحاد می‌سنجد و بر نقش تعهد سازمانی در فرایند خلق مشترک ارزش تمرکز می‌کند. در این مطالعه تمایز میان منافع مختص بنگاه[4] (مزایای خصوصی) و منافع مختص همکاری[5] (مزایای مشترک) در مدیریت روابط بین سازمانی مورد توجه قرار گرفته است و به اهمیت هردوی این منافع در موفقیت اتحاد تأکید شده است. همچنین بیان می‌شود که تعهد قوی به همکاری، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا منابع ویژه‌شان را به رانت‌هایی[6] بالاتر هم برای اتحاد و هم برای خودشان تبدیل کنند.

نتایج این تحقیق، اهمیت تعهد سازمانی در خلق ارزش بالاتر در روابط بین سازمانی را تقویت می‌کند.

در مطالعه دیگری لوی (۲۰۰۷) به بررسی نتایج همکاری با شرکای برجسته می‌پردازد. این مطالعه عنوان می‌کند که بنگاهی که با شرکای قوی وارد اتحاد می‌شود با این پارادوکس مواجه می‌شود که علی‌رغم خلق مشترک ارزش بالاتر در همکاری با این شرکای برجسته، ممکن است سهم کمی از این ارزش خلق‌شده را به خود اختصاص دهد.

---

1 . Tsai & Ghoshal
2 . Social capital
3 . Wu & Cavusgil
4 . Firm-specific benefits
5 . Collaboration-specific benefits
6 . Rents

لوی معتقد است که ظرفیت تصاحب ارزش به قدرت چانه‌زنی نسبی شرکا در پرتفوی اتحاد بستگی دارد و این قدرت چانه‌زنی خود به دو عامل: "سودآوری شریک و دسترسی به گزینه‌های جایگزین برای شریک " بستگی دارد که بالا بودن هرکدام از این دو عامل، قدرت چانه‌زنی نسبی شریک را افزایش و تصاحب ارزش خلق‌شده از اتحاد به بنگاه را کاهش می‌دهد که درنتیجه آن تأثیر منفی بر روی عملکرد بازار بنگاه دارد.

به‌طورکلی این مطالعه مشخص می‌کند که شرکای برجسته چگونه می‌توانند خلق مشترک ارزش را تسهیل کنند درحالی‌که به‌طور معکوس می‌توانند بر عملکرد بنگاه تأثیر منفی بگذارند، چراکه سهم بیشتری از این ارزش خلق‌شده را برای خود تصاحب می‌کنند.

چنگ و همکاران (۲۰۰۸) نیز تأثیر سرمایه فکری، تجربه اتحاد و تعامل میان این دو را بر خلق ارزش از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی[1] می‌آزمایند. آن‌ها بر اساس نمونه‌ای از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی که توسط بنگاه‌های آمریکایی تشکیل شده است، نتیجه گرفتند که بنگاه‌هایی با سطح بالاتر سرمایه فکری، خلق ثروت بیشتری از اعلان اتحادشان داشته‌اند. به‌علاوه نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه در اتحاد به‌طور مثبت اثر ثروت از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی را افزایش می‌دهد. درنهایت، اثر تعاملی مثبت قابل‌توجهی میان تجربه و سرمایه فکری بر خلق ثروت از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی یافت شد. نتایج، اهمیت توجه به اثرات مشترک سرمایه فکری و تجربه در ارزیابی خلق ارزش از اتحادهای استراتژیک را نشان می‌دهد.

مطالعه دیگری که توسط سوامیناتان و موران (۲۰۰۹) انجام گرفت به بررسی شبکه‌های همکاری یک بنگاه می‌پردازد و می‌آزماید که آیا مشخصه‌های شبکه اتحادهای بنگاه ازجمله مرکزیت، کارایی، چگالی و شهرت شبکه و توانمندی اتحاد بازاریابی بر خلق ارزش بنگاه تأثیر می‌گذارد یا خیر. آن‌ها این سؤال را با یک مطالعه بر روی ۲۳۰ اعلان اتحاد بازار در صنعت نرم‌افزار آزمودند. نتایج این مطالعه نشان داد که به‌طورکلی اعلان اتحاد بازار برای بنگاه در بازه زمانی اعلان، خلق ارزش می‌کند (برای مثال بازده سهام بالاتر از حد عادی). کارایی شبکه و چگالی شبکه اثر مثبت قوی‌ای داشتند درحالی‌که شهرت شبکه و مرکزیت شبکه اثری نداشت. درنهایت نتایج نشان داد که توانمندی اتحاد بازاریابی که نشان‌دهنده توانمندی یک بنگاه در مدیریت شبکه اتحادهای قبلی آن است بر خلق ارزش تأثیر مثبت دارد.

1 . International Strategic Alliances (ISAs)

در مطالعه دیگری که توسط واگنر و همکاران[1] (۲۰۱۰) انجام شد، خلق ارزش و تصاحب ارزش در روابط همکارانه با تأمین‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه با تکیه بر تئوری برابری آدامز سعی دارد تا ادراک طرفین از خلق ارزش و به‌خصوص تصاحب ارزش و تأثیر آن بر رضایتمندی شرکا را بررسی کند و دلایل همکاری‌ها در آینده را توضیح دهد. آن‌ها عنوان می‌کنند که در پروژه‌های همکاری تامین‌کننده-مشتری که مورد بررسی آن‌ها قرار گرفته است تصاحب ارزش به‌عنوان قوی‌ترین محرک برای رضایتمندی طرفین از پروژه است. بنگاه تنها در صورتی ادراک مثبتی از خلق ارزش دارد که سهم بیشتری از ارزش کل بیشتر را برای خود تصاحب کند و حتی اگر ارزش خلق‌شده از روابط بیشتر باشد و سهم بنگاه بیشتر نشود، ادراک نابرابری باعث نارضایتی از پروژه می‌شود.

سارکر و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند که درجه‌ای که ارزش خلق می‌شود موضوعی‌ای است که به فاکتورهای زمینه‌ای بستگی دارد. آن‌ها با بررسی ادبیات اتحادها به‌طورکلی و تمرکز بر خلق ارزش از طریق اتحاد، فاکتورهای مؤثر بر خلق مشترک ارزش را این‌گونه معرفی می‌کنند: حاکمیت اتحاد، توانایی تجمعی مرتبط با فنّاوری و قدرت و سیاست. حاکمیت اتحاد به مکانیسم‌های اجرایی که می‌تواند با تهدید فرصت‌طلبی ذاتی در یک اتحاد و حفاظت منافع مشترک[2] مقابله کند اشاره دارد. این محققان با بررسی ادبیات کلی اتحاد، چند دسته از مکانیسم‌هایی را که به موضوع حاکمیت در یک اتحاد اشاره دارد را ارائه می‌دهند. برای مثال عنوان می‌کنند که برخی از محققین به مقررات قراردادی[3] برای اجرای حفاظت مالکیت فکری و مقررات اطلاعاتی که هماهنگی لازم میان شرکای اتحاد را تسهیل می‌کند، اشاره می‌کنند. برخی دیگر از محققین به حاکمیت رابطه‌ای که بر پایه مکانیسم‌های خود اجرایی استوار است مانند اعتماد و حسن نیت[4] اشاره می‌کنند و دیگری اثر حفاظت‌های غیررسمی را برجسته می‌کند.

درحالی‌که مکانیسم‌های حاکمیت بر حفظ روابط تمرکز دارد، قدرت/سیاست، منافع متضاد و نقش همیشگی تعارض درون یک رابطه اتحاد را شناسایی می‌کند. قدرت به توانایی یک عامل فردی برای اثرگذاری بر رفتار دیگران اشاره دارد و سیاست به استفاده از اختیار برای ایجاد تغییرات در اهداف و مسیرها درون سازمان اشاره دارد. آن‌ها با اشاره به کارهای صورت گرفته در این زمینه تکنیک‌های

1 . Wagner et al.
2 . Safeguard partners› interests
3 . Contractual provisions
4 . Goodwill

سیاســتی متعددی مانند تلاش‌های شــرکا برای سود بردن خصوصی با هزینه‌های دیگران در اتحاد را مثال می‌زنند که می‌تواند مانع خلق ارزش شود.

همچنین توانایی تجمعی به‌عنوان یک فاکتور توانمند ساز کلیدی در اتحادها شناخته می‌شود. آن‌ها به توانمندی‌ها و منابع ترکیب‌شده شرکای اتحاد به‌عنوان عاملی مهم در خلق ارزش اشاره می‌کنند.

در جدیدترین مطالعات صورت گرفته در این زمینه که توســط مارتینز و همکاران (۲۰۱۷) انجام شــده، به بررسی تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحادهای بنگاه پرداخته شده است. این مطالعه نقش سرمایه انسانی تحقیق و توسعه در تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحادهای یک بنگاه را بررسی می‌کند و سرمایه انسانی تحقیق و توسعه را در دو بعد تحصیلات و مهارت‌ها می‌آزماید.

نتایــج این تحقیق بــه فهم ما در مورد رابطه میــان تنوع پرتفوی اتحاد و عملکــرد نوآوری بنگاه می‌افزاید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت و منحنی شکل میان تنوع پرتفوی اتحاد و عملکرد نوآوری بنگاه وجود دارد و با افزایش تنوع شرکا تا سطح بهینه، بازگشت سرمایه از تنوع شرکا افزایش می‌یابد؛ اما بعد از آن به‌دلیل

تنوع بیش‌ازحد شــرکا و پیچیدگی‌های مدیریتی و ســازمانی ناشی از آن و هزینه‌های بیش‌ازحد، تأثیر منفی بر عملکرد نوآوری دارد.

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در زمینه خلق ارزش و تصاحب ارزش که شرح آن‌ها گذشت، در جدول ۲ بر اساس سطح تجزیه‌وتحلیل صورت گرفته، تعریف هرکدام از مطالعات از ارزش، یافته‌های حاصل از مطالعه که شامل عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش می‌باشند، بستری[1] که مطالعه در آن صورت گرفته است و درنهایت متغیرهای کنترل هر مطالعه نیز در جدول آمده است.

1 . Context

جدول ۲. مطالعات صورت گرفته در رابطه با خلق و تصاحب ارزش در زمینه اتحادهای استراتژیک

مطالعات	سطح تجزیه‌وتحلیل	تعریف ارزش	یافته‌ها (عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش)	بستر مطالعه	متغیرهای کنترل	
تی سای و گوشال[1]، ۱۹۹۸	واحدهای کسب‌وکار مختلف در یک سازمان چند کسب و کاره	نوآوری	سرمایه اجتماعی (شامل سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) منجر به خلق مشترک ارزش میان واحدها می‌شود.	یک شرکت الکترونیک چندملیتی با ۱۵ واحد کسب‌وکار و بیش از ۳۰ هزار کارکنان	اندازه واحدهای کسب‌وکار	خلق ارزش
وو و کاوسگیل[2]، ۲۰۰۶	اتحاد	عملکرد اتحاد و عملکرد بنگاه	تعهد سازمانی بر خلق مشترک ارزش تأثیر دارد و یادگیری سازمانی (شامل سه بعد قصد یادگیری، سنجش شریک وتوانمندی‌های شروع رابطه) بر تصاحب ارزش توسط‌طرفین‌تأثیرگذاراست.	۱۸۰ بنگاه آمریکایی‌درگیر انواع همکاری‌ها با فروش بالای ۲۵ میلیون‌دلار	اندازه سازمان و عدم قطعیت‌های محیطی (فنّاورانه و بازار)	خلق/ تصاحب ارزش
لاوی، ۲۰۰۷	پرتفوی اتحادهای یک بنگاه	عملکرد بازار بنگاه	منابع شبکه که شرکای برجسته با خود به اتحاد می‌آورند اثر مثبت بر خلق ارزش دارند. قدرت چانه‌زنی (شامل دو بعد سودآوری شریک و گزینه‌های جایگزین برای شریک) بر تصاحب ارزش بنگاه تأثیر منفی دارد.	صنعت نرم‌افزار (۳۶۷ بنگاه با ۲۰۷۷۹ اتحادشان)	صنعت، اندازه پرتفوی اتحاد، سن پرتفو، همکاری‌های بین‌المللی درون پرتفو و JV های درون پرتفو	خلق/ تصاحب ارزش
چانگ و همکاران[3]، ۲۰۰۸	اتحادهای بین‌المللی یک بنگاه	قیمت سهام بالاتر	سرمایه فکری، تجربه اتحاد و تعامل میان این دو، تأثیر مثبتی بر خلق ارزش از اتحادهای بین‌المللی دارد.	اتحادهای بدون تبادل سهام بین‌المللی	ویژگی‌های بنگاه/اتحاد ویژگی‌های صنعت	خلق ارزش

1 . Tsai & Ghoshal
2 . Wu & Cavusgil
3 . Chang et al.

مطالعات	سطح تجزیه‌وتحلیل	تعریف ارزش	یافته‌ها (عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش)	بستر مطالعه	متغیرهای کنترل	
اسوامیناتان و مورمن، ۲۰۰۹	شبکه اتحادهای بازار یک بنگاه	بازده سهام بالاتر	مشخصه‌های شبکه (کارایی و چگالی) و توانمندی اتحاد بازاریابی بر خلق ارزش بنگاه تأثیر مثبت می‌گذارد.	۲۳۰ اعلان اتحاد بازار در صنعت نرم‌افزار	تجربه اتحاد، تعداد شرکای اتحاد، نوع اتحاد، اعتماد و خصوصیات شریک	خلق ارزش
وانگ و همکاران[4]، ۲۰۱۰	پروژه‌های مرتبط با تأمین‌کنندگان	ارزش خالص کل (تفاوت کل خروجی‌ها از کل ورودی‌ها	اعتماد در رابطه و رضایت از رابطه عوامل خارجی مؤثر بر خلق ارزش و تصاحب ارزش می‌باشند. همچنین خلق ارزش اثر مثبت بر تصاحب ارزش دارد.	روابط با تأمین‌کنندگان در بنگاه‌های صنعتی آلمانی و سوئیسی	مدت رابطه وضعیت اقتصادی تبادل اطلاعات	خلق/ تصاحب ارزش
سارکر و همکاران[5]، ۲۰۱۲	اتحادهای یک بنگاه	ایجاد رانت بالاتر	سیاست/قدرت، حاکمیت اتحاد و توانایی تجمعی بر فرایند خلق مشترک ارزش تأثیرگذار هستند.	اتحادهای B2B در زمینه سیستم‌های ERP (صنعت نرم‌افزار)	-	خلق ارزش
مارتینز و همکاران[6]، ۲۰۱۷	پرتفوی اتحادهای یک بنگاه	عملکرد نوآوری (درصد فروش نوآوری از کل فروش سالانه)	سرمایه انسانی تحقیق و توسعه (شامل تحصیلات و مهارت‌های افراد تحقیق و توسعه) تأثیر مثبت بر تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحاد بنگاه دارد.	۳۲۸۳۶ شرکت اسپانیایی شامل ۱۴۷۴۰ شرکت فناوری سطح بالا و ۱۸۰۹۶ شرکت فناوری سطح پایین	اندازه بنگاه، تجربه اتحاد، شدت R&D، شدت صادرات و اثرات صنعت	خلق/تصاحب ارزش

4 . Wagner et al.
5 . Sarker et al.
6 . Martinez et al.

همان‌گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است و با بررسی مطالعات صورت گرفته در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای اســتراتژیک، مشاهده می‌شــود که مطالعات محدودی به بررسی تصاحب ارزش از اتحادها پرداخته‌اند و اغلب مطالعات در این زمینه بر خلق مشترک ارزش توسط بنگاه‌ها در اتحادهای اســتراتژیک تمرکز دارند. در همان تعداد محدود مطالعات صــورت گرفته در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای اســتراتژیک نیز تمرکز بر عوامل مؤثر به‌صورت پراکنده و ناکامل بوده و مطالعه جامعی در این خصوص صورت نگرفته اســت، همچنین ســطح تحلیل بیشتر، یک بنگاه و سبد همکاری‌های آن بوده و مطالعات در ســطح دوتایی[1] کمتر صورت گرفته اســت. بررســی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ادبیات از کمبود مفهوم‌سازی دقیق از تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک رنج می‌برد و این شــکاف، نتیجه دانش محدود در مورد پیش‌نیازها، عوامل مؤثر و پیامدهای تصاحب ارزش است. به‌علاوه درحالی‌که مطالعاتی که فرایند توســعه‌ای اتحادها را بررســی می‌کنند در حال افزایش اســت (داس و تنــگ[2]، ۲۰۰۲؛ روند و بوچیکی[3]، ۲۰۰۴؛ جیانگ و همــکاران[4]، ۲۰۰۸) اما مطالعات از اضافه کردن موضوع تصاحب ارزش به این فرایند جا مانده‌اند. تاکنون دانش کمی در مورد اینکه چه متغیرها و فاکتورهایی ممکن است بر تصاحب ارزش در فرایند تکامل اتحاد تأثیرگذار باشد، وجود دارد. در این مقاله با مفهوم‌سازی ارزش تصاحب‌شده و معرفی ابعاد آن، عوامل مؤثر بر هر بعد تصاحب ارزش معرفی شده و تا حدودی این شکاف مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است.

همچنیــن در ایــران نیــز با توجه به شــرایط امروز کشــور و عامل تحریم‌ها، ضعف تــوان رقابتی شرکت‌های ایرانی، احتمال پیوستن ایران به بازار تجارت جهانی و بسیاری ضرورت‌های دیگر، اتحادهای اســتراتژیک باید مورد اهمیت و توجه فراوان قرار گیرند (صمدی و همکاران، ۱۳۹۲). مشــارکت ایران در کنسرسیوم‌های تحقیقاتی بین‌المللی مانند سرن، سزامی، ایتر و ... و همچنین تأکید بر شراکت‌های بین‌المللی نشــان‌دهنده این موضوع است که سیاست‌گذاران کشــورمان نیز به اهمیت این اتحادهای اســتراتژیک در توســعه علم و فنــاوری آگاهی یافته‌اند؛ امــا موضوعی که در ایــران نیز چالش‌برانگیز اســت، تصاحب ارزش به‌خصوص در حوزه فناوری توســط بنگاه‌های ایرانی مشارکت‌کننده در این نوع اتحادهاســت که قصد محقق نیز این است که این مســئله را در زمینه[5] ایران و بنگاه‌های ایرانی مورد

1 . Dyadic
2 . Das & Teng
3 . Rond & Bouchikhi
4 . Jiang et al.
5 . Context

توجه قرار دهد.

• **عوامل مؤثر بر ارزش تصاحب‌شده در اتحاد استراتژیک**

همان‌طور که بیان شـد در این پژوهش، ارزش تصاحب‌شـده از یک اتحاد استراتژیک را می‌توان در دو بعد ارزش اختصاصی بنگاه و سـهم بنگاه از ارزش مشترک بررسی کرد. ازآنجاکه سطح تحلیل در این مقاله سطح اتحاد است و واحد تحلیل بنگاه است، در به دست آوردن ارزش اختصاصی بنگاه، دو سطح از عوامل تأثیرگذار هستند: عوامل سطح بنگاه که می‌توانند بر تصاحب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیرگذار باشند و دیگری عوامل سطح اتحاد.

بـا توجـه به ادبیات و مبانی نظری، در سـطح بنگاه، عوامـل تأثیرگذار عبارت‌اند از: سـایز بنگاه، تجربه عمومی قبلی، داشـتن واحد وظیفه‌ای[1] اتحاد، ظرفیت جذب بنگاه و سـبد همکاری‌های بنگاه[2] که می‌تواند بر تصاحـب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر بگذارد. بنگاه‌های بزرگ‌تر، احتمالاً منابع مکمل متنوع‌تری در اختیار دارند که آن‌ها را قادر می‌سـازد تا از سـرریزها و منابع تصاحب‌شـده از شریک، به‌طور مؤثرتری در خارج از اتحاد بهره ببرند (کومار[3]، ۲۰۱۰) و ارزش اختصاصی کسب کنند. از طرفی تجربه قبلی اتحاد، می‌تواند بنگاه را در اسـتخراج مزایای خصوصی از اتحاد، توانمند سـازد (گولاتی[4]، ۱۹۹۹). واحد وظیفه‌ای اتحاد، یک واحد سازمانی است که دانش اتحاد را انباشت و فعالیت‌های اتحاد را هماهنگ می‌کند. مطالعات دریافتند که اتحاد، از طریق سـنتز کردن و به اشـتراک گذاشتن دانش اتحـاد، به‌طور درونـی و بیرونی و همچنین از طریق مانیتور کـردن و ارزیابی عملکرد اتحاد به‌صورت مـداوم، توانمندی اتحاد بنـگاه را افزایش می‌دهد (ونگ و راجاگوپالان[5]، ۲۰۱۵). واحد وظیفه‌ای اتحاد همچنین به‌طور مثبت با فرایند یادگیری اتحاد مرتبط اسـت و به بنگاه برای کسـب مزایای خصوصی کمک می‌کند (کاله و سینگ[6]، ۲۰۰۷). توانایی یک بنگاه برای جذب دانش، درونی سازی آن و به کار بـردن آن برای اهداف تجاری را ظرفیت جذب بنگاه گویند. ظرفیت جذب، قدرت پذیرش بنگاه برای دانش و مهارت‌های شریک را افزایش می‌دهد. اگرچه ظرفیت جذب یک شرط ضروری برای همکاری

1 . Alliance function
2 . Alliance portfolio of firm
3 . Kumar
4 . Gulati
5 . Wang & Rajagopalan
6 . Kale & Singh

موفق اســت، حضور آن نیز یک بنگاه را قادر می‌ســازد تا مزایای خصوصی بیشــتری از شریک در طی دوره‌ی اتحاد، استخراج کند (کومار، ۲۰۱۰).

در ســطح همکاری نیز، ســاختار اتحاد (افقی یا عمودی)، جریان دانــش (دوطرفه یا یک‌طرفه[1])، حاکمیت اتحاد[2] (سهامی یا غیر سهامی)، نوع اتحاد[3] (اکتشافی یا بهره‌برداری[4])، مدت‌زمان اتحاد، تجربه مختص شــریک، شهرت شریک، موقعیت رقابتی شــریک[5]، ارزش منابع شریک[6] و تنوع منابع شریک[7] می‌تواند بر تصاحب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر بگذارد. اتحادهای افقی که شامل انتقال یا ادغام دانش فنی باشــند نســبت به اتحادهای عمودی مزایای خصوصی بیشتری برای بنگاه دارد (چن و همکاران، ۱۹۹۷) همچنین جریان دانش دوطرفه، شرایط را برای کسب مزیت خصوصی دو طرف فراهم می‌کند (لی[8]، ۲۰۰۷). اتحادهای اکتشــافی تلاش می‌کند تا چیزهای جدیدی کشــف کند و بر R در فرایند تحقیق و توســعه تمرکز دارد و شــرایط کســب مزایای خصوصی را از طریق یادگیریِ بیشــتر، فراهم می‌کند (لی، ۲۰۰۷) مدت‌زمان بیشــتر اتحاد نیز باعث یادگیری بیشــتر از شریک است. درعین‌حال، مدت‌زمان بیشــتر اتحاد، احتمال از دست رفتن دارایی اختصاصی یک‌طرف را افزایش می‌دهد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰). تجربه مختص شریک از عواملی است که می‌تواند اثر مثبت یا منفی بر عملکرد اتحاد داشته باشد. اگر تعاملات مکرر با شریک مشابه منجر به توانایی خلق ارزش مشترک بالاتر گردد، تأثیر بر روی عملکرد اتحاد ممکن اســت مثبت باشــد، اما اگر تجربه مکرر با شریک مشابه، توانایی شریک را برای کســب ارزش خصوصی افزایش دهد (احتمالاً در نتیجه فهم عمیق‌تر از اینکه چگونه از اتحاد برای منفعت خصوصی بهره گیرد) در پی آن اتحاد ممکن اســت از اینکه یک شــریک، منافع نامتقارن می‌برد و مزایا را از اتحاد دور می‌کند، صدمه ببیند (ونگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵). ویژگی‌های شریک نیز می‌تواند بر تصاحب ارزش توسط بنگاه تأثیرگذار باشد. دو بنگاه با توانمندی‌های مختلف (فنّاورانه، بازار، توانمندی‌های پویا) وارد یک اتحاد می‌شوند، بنگاهی که کمتر شایسته است (منابع کم‌ارزش‌تری دارد) احتمالاً بیشتر به دست آورد چون می‌تواند کپی کند و از شریک قوی‌تر مهارت‌های مختلفی را جذب

1 . Generative & attractive
2 . Alliance governance
3 . Alliance types
4 . Exploration-exploitation
5 . Competitive positions
6 . Value of resources of partner
7 . Diverse resource profile
8 . Lee

کند و خارج از اتحاد استفاده کند. این مهارت‌ها و منابع نه‌تنها دانش مکمل خاصی که از طریق اتحاد به اشـــتراک گذاشته‌شده را شامل می‌شود بلکه دانش اختصاصی مربوط به سایر حوزه‌ها مانند تحقیق و توسعه، قابلیت‌های پویا مرتبط با تولید، سرریز شهرت و غیره باشد؛ بنابراین میان دو بنگاهی که به یک اتحاد وارد شـــده‌اند، بنگاه با منابع با ارزش کمتر به احتمال زیاد پتانســـیل بیشتری برای به دست آوردن مزایای خصوصی در مقایسه با شریکش داراست (کومار، ۲۰۱۰) و شریکی که دارای شهرت بالا، موقعیـــت رقابتی برتر، منابع با ارزش‌تر و متنوع‌تری اســـت می‌تواند در به‌دقت آوردن ارزش خصوصی بنگاه تأثیرگذار باشد.

بنگاه با ورود به اتحاد اســـتراتژیک نه‌تنها مزایای خصوصی کسب می‌کند، بلکه با همکاری شریک به خلق مشترک ارزش می‌پردازد؛ بنابراین ارزش تصاحب‌شده از یک اتحاد شامل مزایای خصوصی به همراه ســـهم بنگاه از مزایای مشترک به‌دست‌آمده از اتحاد می‌شود. بنگاه برای اینکه بتواند سهم خود را از مزایای مشـــترک بیشـــتر کند دو راه دارد؛ اول اینکه از ارزش مشترک خلق‌شده‌ی مشخص، سهم خود را نسبت به شریک افزایش دهد و یا راه دوم این است که کل ارزش مشترک را با همکاری شریک افزایش دهد و با بزرگ‌تر کردن کیک، ســـهم خود را نیز از آن بیشـــتر کند؛ بنابراین در خصوص عوامل مؤثر بر ارزش مشـــترک، با کمک نظر خبرگان و بررســـی ادبیات، دو دسته از عوامل شناسایی شده‌اند: عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک و همچنین عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک.

عواملی که می‌توانند بر سهم بنگاه از ارزش مشترک تأثیرگذار باشند، عبارت‌اند از قدرت چانه‌زنی بنگاه، رفتار فرصت‌طلبانه شـــریک، مانیتور و کنترل رفتار شـــریک و تمایل به تصاحب منابع[1] از جانب شریک.

قـــدرت چانه‌زنی نه‌تنها در مرحله مذاکره و پیش از اتحاد مهم اســـت بلکه به‌طور مداوم مزایا را از رابطه، در طی زمان و تکامل اتحاد (در تمام مراحل) استخراج می‌کند (کومار، ۲۰۱۰). قدرت چانه‌زنی می‌توانـــد در طی اتحاد تغییر کند. بنگاه می‌تواند در طول دوره مدیریت اتحاد، توانمندی‌های فنّاورانه خود را ارتقا دهد و بدین‌وســـیله وابســـتگی‌اش را به شرکا کاهش دهد و قدرت چانه‌زنی‌اش را در اتحاد افزایش دهد (وو[2]، ۲۰۱۴) بنگاه با قدرت چانه‌زنی بالاتر قدرت بیشـــتری برای تصاحب ســـهم بیشتر از اتحاد نسبت به شریک دارد.

1 . Propensity to appropriate resources
2 . Wu

عامل دیگری که می‌تواند سهم بنگاه از ارزش خلق‌شده را کاهش دهد رفتار فرصت‌طلبانه از جانب شریک است. رفتارهای فرصت‌طلبانه مانند از زیر کار در رفتن[۱]، تقلب کردن، تحریف اطلاعات، تصاحب منابع[۲] و مانند آن که تعهدِ پایین به هدفِ تولید مزایای مشترک را نشان می‌دهد (دس و تنگ، ۲۰۰۱) و می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک را کاهش دهد.

توانایی کنترل و مانیتور رفتارهای شریک نیز می‌تواند سهم بنگاه از مزایای مشترک اتحاد را افزایش دهد. کنترل می‌تواند منبع خارجی داشته باشد (قوانین، سیاست‌ها و رویه‌ها) که رسمی‌تر است یا منبع داخلی داشته باشد (نرم‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ) که غیررسمی‌تر است (دس و تنگ، ۲۰۰۱).

تمایل به تصاحب منابع احتمالاً بالاتر است اگر برای مثال یک بنگاه خاص در رابطه، نسبت به بقیه ناامیدتر باشد. به‌طور عکس تمایل به تصاحب منابع و استخراج سرریزها کمتر است اگر روابط قبلی وجود داشته باشد و سرمایه رابطه‌ای میان بنگاه‌ها به اشتراک گذاشته شده باشد (کومار، ۲۰۱۰). درصورتی‌که تمایل به تصاحب منابع توسط شریک به هر دلیلی بیشتر باشد می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق‌شده را تحت تأثیر قرار دهد و آن را کاهش دهد.

رویکرد یادگیری رقابتی[۳] بیان می‌کند که یادگیری و به دست آوردن دانش، در طی زمان، ممکن است قدرت چانه‌زنی نسبی شرکا را تغییر دهد و بنابراین به‌طورجدی بالانس اولیه روابط همکارانه را تضعیف کند. همل (۱۹۹۱) بیان می‌کند که اتحادها "مسابقه یادگیری " هستند و شریکی که اول از همه، به‌طور موفقیت‌آمیز، به اهداف یادگیری خود برسد ممکن است تمایل داشته باشد که اتحاد را ترک کند بنابراین فشار رقابت می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق‌شده را تحت تأثیر قرار دهد.

دسته‌ی دوم در این گروه عواملی هستند که می‌تواند بر کل ارزش مشترک اتحاد تأثیرگذار باشد و عبارت‌اند از: منابع شبکه[۴]، اعتماد متقابل، تعهد دوجانبه، انطباق سازمانی[۵]، مدیریت تعارض، سرمایه رابطه‌ای[۶]، وابستگی متقابل، تبادل غنی اطلاعات، دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی[۷]، هماهنگی و تمایلات دوستانه[۸].

---

1 . Shirking
2 . Appropriating resources
3 . Competitive learning perspective
4 . Network resource
5 . Organizational fit
6 . Relational capital
7 . Interfirm relation-specific assets
8 . Bonding

مزایای اطلاعاتی که توسط شبکه‌ای از گره‌های میان سازمانی به دست می‌آید می‌تواند به‌عنوان منبع شبکه مفهوم‌سازی شود. نگرانی‌ها در مورد مخاطرات اخلاقی، به دلیل رفتار غیرقابل‌پیش‌بینی شرکا و هزینه‌های احتمالی وقوع رفتارهای فرصت‌طلبانه شریک، به دلایل زیر با منبع شبکه رفع می‌شود (گولاتی، ۱۹۹۹):

۱. آگاه بودن از وجود شرکای بالقوه و ایده داشتن در مورد نیازها و الزامات آن‌ها

۲. داشتن اطلاعات در مورد قابلیت اعتماد به این شرکا

اعتماد متقابل نیز شرایط تشکیل اتحاد را فراهم می‌کند و به‌طور بالقوه می‌تواند بر خلق مشترک ارزش تأثیرگذار باشد. با تأثیر اعتماد بر تداوم اتحاد، هم‌افزایی طرفین بیشتر شده و کل ارزش مشترک بیشتر می‌شود و خلق مشترک ارزش بهتر اتفاق می‌افتد (جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸)، درنتیجه با بزرگ‌تر شدن کیک، سهم هر طرف افزایش می‌یابد.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر هرکدام از ابعاد ارزش تصاحب‌شده بنگاه از یک اتحاد

ارزش اختصاصی بنگاه	عوامل سطح بنگاه (C1)	سایز بنگاه(S11)	چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کومار، ۲۰۱۰؛ لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶؛ ریتالا و لائوکانن، ۲۰۰۹؛ اف وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶
		تجربه عمومی قبلی بنگاه (S12)	گولاتی، ۱۹۹۹؛ هایمریکس و دویسترز، ۲۰۰۷؛ هوانگ و راتائرمل، ۲۰۰۵؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کوهتاماکی و همکاران، ۲۰۱۷؛ راتائرمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵
		داشتن واحد وظیفه‌ای اتحاد در بنگاه(S13)	هوانگ و راتائرمل، ۲۰۰۵؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۲؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۱؛ کالی و سینگ، ۲۰۰۷؛ لاوی، ۲۰۰۹؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴؛ پاوو ریتال و همکاران، ۲۰۱۳؛ راتائرمل و دیدز، ۲۰۰۶
		ظرفیت جذب بنگاه (S14)	گارسیا مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷؛ جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ کومار، ۲۰۱۰، لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶؛ راتائرمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ زولو و همکاران، ۲۰۰۲
		سبد همکاری‌های بنگاه(S15)	گارسیا مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷؛ جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ هایمریکس و دویسترز، ۲۰۰۷؛ لاوی، ۲۰۰۷؛ سرکار و همکاران، ۲۰۰۹

ارزش اختصاصی بنگاه	عوامل سطح همکاری(C۲)	ساختار اتحاد (افقی یا عمودی) (S۲۱)	داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ کوهتاماکی و همکاران، ۲۰۱۷؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴
		جریان دانش (دوطرفه یا یک‌طرفه) (S۲۲)	جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی، ۲۰۰۷
		حاکمیت اتحاد (سهامی یا غیر سهامی) (S۲۳)	کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ مدهوک و همکاران، ۲۰۱۵؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵
		نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره‌برداری) (S۲۴)	هیت و همکاران، ۲۰۰۰؛ لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶؛ اوزمن، ۲۰۰۹؛ راتائرمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ تی سای و وانگ، ۲۰۰۹
		مدت‌زمان اتحاد (S۲۵)	جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۱؛ ویک، ۲۰۰۶
		تجربه مختص شریک (S۲۶)	هوانگ و راتائرمل، ۲۰۰۵؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵؛ زولو و همکاران، ۲۰۰۲
		شهرت شریک (S۲۷)	جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ نیلسن، ۲۰۰۷؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴
		موقعیت رقابتی شریک (S۲۸)	داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ هایمریکس و دویسترز، ۲۰۰۷
		ارزش منابع شریک (S۲۹)	کومار، ۲۰۱۰؛ لاوی، ۲۰۰۷
		تنوع منابع شریک (S۲۱۰)	داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸
ارزش مشترک	عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک(C۳)	قدرت چانه‌زنی بنگاه (S۳۱)	آرگیرس و مایر، ۲۰۰۷؛ هامل، ۱۹۹۱؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ کومار، ۲۰۱۰؛ لاوی، ۲۰۰۷؛ ریتال و لائوکانن، ۲۰۰۹
		رفتار فرصت‌طلبانه شریک (S۳۲)	آرگیرس و مایر، ۲۰۰۷؛ چان و همکاران، ۱۹۹۷؛ فونتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ نیتو و سانتاماریا، ۲۰۰۷؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵
		مانیتور و کنترل رفتار شریک (S۳۳)	چانگ و همکاران، ۱۹۹۷؛ داس و تنگ، ۲۰۰۱؛ فونتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ نورمن، ۲۰۰۴
		تمایل به تصاحب منابع توسط شریک (S۳۴)	کومار، ۲۰۱۰
		فشار رقابت (S۳۵)	هامل، ۱۹۹۱؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اف.ووو کاوسگیل، ۲۰۰۶

ارزش مشترک	عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک(C۴)	منابع شبکه (S۴۱)	اهوجا، ۲۰۰۰؛ گولاتی، ۱۹۹۹؛ کالی و سینگ، ۲۰۰۷؛ رای، ۲۰۱
		اعتماد متقابل (S۴۲)	داس و تنگ، ۲۰۰۱؛ لی، ۲۰۰۷؛ سرکار و همکاران، ۲۰۰۲؛ سرکار و همکاران، ۲۰۱۲؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶
		تعهد دوجانبه (S۴۳)	کاپالدو، ۲۰۰۷؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶
		انطباق سازمانی (مکمل بودن، سازگاری) (S۴۴)	کالی و همکاران، ۲۰۰۰
		مدیریت تعارض (S۴۵)	جاکوبیدز و همکاران، ۲۰۰۶؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ رای، ۲۰۱۳؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵
		سرمایه رابطه‌ای (S۴۶)	چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کوهتاماکی و همکاران، ۲۰۱۷
		وابستگی متقابل (S۴۷)	گیل-سائورا و همکاران، ۲۰۰۹؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶
		تبادل غنی اطلاعات (S۴۸)	گولاتی، ۱۹۹۸؛ هوانگ و یی، ۲۰۱۵؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ اوزمن، ۲۰۰۹
		دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی (S۴۹)	دایر و هاچ، ۲۰۰۶؛ هوانگ و راتائرمل، ۲۰۰۵؛ لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶
		هماهنگی (S۴۱۰)	جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ لی، ۲۰۰۷؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵
		تمایلات دوستانه (S۴۱۱)	چانگ و همکاران، ۱۹۹۷؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵

از طرفی تعهد قوی به همکاری، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا منابع ویژه‌شان را به رانت‌هایی بالاتر هم برای اتحاد و هم برای خودشان تبدیل کنند (وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶). انطباق سازمانی نیز که با سازگاری[1] و مکمل بودن تعریف می‌شود می‌تواند بر ایجاد کل ارزش مشترک اتحاد تأثیرگذار باشد. مکمل بودن میان شرکای اتحاد به عدم شباهت و همپوشانی میان توانمندی‌ها یا کسب‌وکار محوری آن‌ها اشاره دارد: هرچه شباهت کمتر، مکمل بودن بیشتر. محققان همچنین بیان می‌کنند که سازگاریِ

1 . Compatibility

شرکا یک جنبه مهم از انطباق است که خروجی‌های اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنگاه‌ها ۹ معیار مرتبط با ویژگی‌های بنگاه را برای ارزیابی سازگاری شرکا پیش از اتحاد به کار می‌برند. سازگاری شرکا از چندین راه ارزیابی می‌شود: استراتژی عملیات، فرهنگ‌های سازمانی، سبک‌های مدیریت، ملیت و در مواردی اندازه بنگاه... . به‌طورکلی، انتظار می‌رود که انطباق از نظر مکمل بودن و سازگاری، به‌طور مثبت هم بر سرمایه رابطه‌ای و هم یادگیری میان شرکا تأثیر بگذارد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰).

یک جنبه حیاتی هر رابطه‌ای پتانسیل تعارض میان شرکای اتحاد است و اینکه چگونه با آن سروکار دارند. با توجه به اینکه مقداری از این تعارض پذیرفته شده است، چگونگی مدیریت این تعارض مهم است؛ بنابراین، مدیریت تعارض یکپارچه و مؤثر می‌تواند یک کاتالیست مهم در ایجاد سرمایه رابطه‌ای میان شرکای اتحاد باشد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰).

جدول ۳ خلاصه‌ای از عوامل مؤثر بر روی هرکدام از ابعادِ تصاحب ارزش که بر اساس ادبیات عنوان شده را نشان می‌دهد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری، عوامل مؤثر بر ۴ بعد ارزش تصاحب‌شده (شامل عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه، عوامل سطح همکاری در ارزش اختصاصی بنگاه، عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک و عوامل مؤثر بر سهم بنگاه) شناسایی شد که در جدول ۳ آورده شده است، سپس این عوامل با استفاده از پرسشنامه و تکنیک بهترین-بدترین فازی اهمیت سنجی شده‌اند.

ازآنجاکه ۴ دسته اصلی شناسایی شده برای ۲ بعد ارزش تصاحب‌شده مستقل از یکدیگرند و هیچ‌کدام نسبت به دیگری برتری خاصی ندارند و به‌اصطلاح وزن یکسانی از لحاظ اهمیت نسبت به یکدیگر می‌گیرند، در این پژوهش از تکنیک بهترین-بدترین فازی استفاده شد تا با نظر خبرگان عوامل دارای بیشترین تأثیر و کمترین تأثیر در هر دسته شناسایی شود و سپس تأثیر بقیه عوامل نسبت به آن‌ها مشخص شود تا بتوانیم در هر دسته مؤثرترین و کم اثرترین عامل را با توجه به نظر خبرگان استخراج کنیم. خبرگان شامل ۸ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران درگیر در اتحادهای استراتژیک در شرکت‌های خودروسازی و قطعه‌سازی در صنعت خودروی ایران می‌باشند.

در بخش بعدی توضیح مختصری در مورد این روش آورده شده است.

• **روش بهترین-بدترین**[1]

بر اساس روش بهترین-بدترین که توسط رضایی (۲۰۱۵)، ارائه شده است، بهترین و بدترین شاخص توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد؛ سپس یک مسئله حداکثر حداقل برای مشخص کردن وزن شاخص‌های مختلف فرموله و حل می‌شود؛ همچنین در این روش فرمولی برای محاسبه نرخ ناسازگاری به‌منظور بررسی اعتبار مقایسات در نظر گرفته شده است (رضایی[2]، ۲۰۱۵).

• **روش بهترین بدترین فازی**[3]

این روش اولین بار توسط جو و ژائو[4] (۲۰۱۷) ارائه شد الگوریتم آن شبیه روش بهترین-بدترین قطعی است. استفاده از اعداد فازی به علت وجود ابهامات کلامی پاسخ دهندگان باعث دقت بیشتر و نتیجه بهتر در محاسبات می‌شود. گام‌های این روش در زیر آورده شده است:

فرض کنید که n معیار وجود داشته باشد مقایسات زوجی این n معیار از طریق عبارات کلامی موجود در جدول ۴ با یکدیگر مقایسه می‌شوند یعنی عبارات کلامی پاسخ دهندگان بر اساس جدول ۴ به اعداد فازی متناظر تبدیل می‌شود.

جدول ۴: عبارات کلامی و اعداد فازی متناظر جو و ژائو (۲۰۱۷)

عبارات کلامی	اهمیت برابر	اهمیت کم	نسبتاً مهم	خیلی مهم	کاملاً مهم
عدد فازی	(۱,۱,۱)	(۰,۶۷,۱,۱,۵)	(۱,۵,۲,۲,۵)	(۲,۵,۳,۳,۵)	(۳,۵,۴,۴,۵)

گام اول – ایجاد سیستم تصمیم معیارها

در این گام معیارهای پژوهش که قصد مقایسه آن‌ها وجود دارد استخراج می‌شوند که شامل n معیار جهت ارزیابی می‌باشند.

گام دوم – تعیین بهترین (بااهمیت‌ترین) معیار و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین) معیار

در این گام باید بااهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیار به‌عنوان بهترین و بدترین معیار تعیین شوند

1 . Best-Worst Method
2 . Rezaei
3 . Fuzzy Best-Worst Method
4 . Guo & Zhao

که در این پژوهش از نظرات خبرگان، برای این منظور اســتفاده گردید. بهترین معیار با C_B و بدترین معیار با C_W نشان داده می‌شود.

گام سوم – مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها

در این گام با استفاده از جدول ۴، مقایسه a_{ij} باید تعیین شود، i بهترین معیار است یعنی C_B و j دیگر معیارها اســت. مقایسه بهترین معیار با بدترین معیار باید همیشه بیشترین عدد نسبت به بقیه باشد. همچنین مقایسه زوجی a_{BB} برابر (۱،۱،۱) است. در حالت کلی مقایسه به‌صورت زیر است:

$$\tilde{A}_B = (\tilde{a}_{B1}, \tilde{a}_{B2}, \dots, \tilde{a}_{B3})$$

گام چهارم – مقایسه زوجی دیگر معیارها با معیار بدترین

در این گام نیز همانند گام ســوم دیگر معیارها بر اســاس جدول ۴، با معیار بدترین مقایسه می‌شوند. مقایســه زوجی که در این گام بررسی می‌شوند به‌صورت a_{1B} است. همچنین مقایسه زوجی a_{ww} برابر (۱،۱،۱) است. در حالت کلی مقایسه به‌صورت زیر است:

$$\tilde{A}_w = (\tilde{a}_{1w}, \tilde{a}_{2w}, \dots, \tilde{a}_{3w})$$

گام پنجم – تعیین وزن‌های بهینه $(\widetilde{W_1}^*, \widetilde{W_2}^*, \dots, \widetilde{W_n}^*)$

وزن بهینه برای معیارها، وزنی که در آن، برای هر زوج $\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j}$ و $\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w}$، رابطه ذیل برقرار باشد.

$$\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} = \tilde{a}_{jw} \text{ و } \frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} = \tilde{a}_{Bj}$$

برای برقراری این شرایط برای تمامی j ها، باید راه‌حلی یافت که در آن حداکثر تفاوت‌های مطلق یعنی $|\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj}|$ و $|\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} - \tilde{a}_{jw}|$ برای تمامی j ها حداقل باشد.

با در نظر گرفتن منفی نبودن مقادیر و شرایط جمع اوزان، مسئله ذیل حاصل می‌گردد.

رابطه ۱

$$\min \max_J \{|\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj}|, |\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} - \tilde{a}_{jw}|\}$$

s.t.

$$\sum_j R(\tilde{w}_j) = 1$$

$$l_j^w \le m_j^w \le u_j^w \quad , \quad l_j^w \ge 0 \text{ , for all j}$$

که در این رابطه $R(\tilde{a}_i) = \frac{l_i+۴m_i+u_i}{۶}$ است.

مسئله مدل رابطه ۱ می‌تواند به مسئله ذیل تبدیل گردد:

رابطه ۲

$$\min \tilde{\xi}$$
$$\text{s.t.}$$
$$|\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj}| \leq \tilde{a} \ , \text{for all j}$$
$$|\frac{w_j}{w_w} - \tilde{a}_{jw}| \leq \tilde{a} \ , \text{for all j}$$
$$\sum_j R(\tilde{w}_j) = ۱$$
$$l_j^w \leq m_j^w \leq u_j^w$$
$$l_j^w \geq ۰, W_j \geq ۰, \text{for all j}$$

با حل مسئله فوق ، اوزان بهینه $(\widetilde{W_۱}^*, \widetilde{W_۲}^*, \dots, \widetilde{W_n}^*)$ و $\tilde{\xi}^*$ به دست میآیند.

در ادامه با اســتفاده از $\tilde{\xi}^*$ ، نسبت ســازگاری معرفی می‌شود. هرچه که مقدار $\tilde{\xi}^*$ بزرگ‌تر باشد، مقدار نسبت سازگاری بالاتر رفته و مقایسات از قابلیت اطمینان کمتری برخوردار هستند.

گام ششم – نرخ ناسازگاری

مقایسه زمانی به‌صورت کامل سازگار است که رابطه ذیل برای تمامی j ها برقرار باشد.

$a_{BW} = a_{Bj} \times a_{jw}$ که در آن a_{Bj}، a_{jw} و a_{Bw} به ترتیب اولویت‌های بهترین معیار نسـبت به معیار j ، اولویت معیار j نسبت به بدترین معیار و اولویت بهترین معیار نسبت به بدترین معیار خواهند بود. ازآنجایی‌که $a_{BW} \in \{۱,۲,۳, \dots, ۹\}$ و $a_{BW} = a_{Bj} \times a_{jw}$ اســت، می‌توان حداکثر مقدار ξ را به دســت آورد. با استفاده از شاخص سازگاری جدول ۵ و رابطه آن مقدار نرخ سازگاری را محاسبه کرد. این نرخ ســازگاری در بازه [۱ ۰] قرار می‌گیرد و هر چه به صفر نزدیک‌تر باشــد مقایسات از سازگاری و ثبات بیشتری برخوردارند و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد مقایسات از سازگاری و ثبات کمتری برخوردارند.

جدول ۵: شاخص سازگاری روش BWM فازی

a_{BW}	اهمیت برابر	اهمیت کم	نسبتاً مهم	خیلی مهم	کاملاً مهم
	(۱،۱،۱)	(۰/۶۷ ،۱ ،۱/۵)	(۱/۵ ،۲ ،۲/۵)	(۲/۵ ،۳ ،۳/۵)	(۳/۵ ،۴ ،۴/۵)
شاخص سازگاری	۳	۳/۸	۵/۲۹	۶/۶۹	۸/۰۴

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi^*}{\text{شاخص سازگاری}}$$

در مواقعی که طیف متفاوت است می‌توان از طریق رابطه ۳ شاخص سازگاری را حساب نمود.

رابطه ۳

$$\xi^2 - (1 + 2u_{BW})\xi + (u_{BW}^2 - u_{BW}) = 0$$

تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

- **معرفی معیارها و زیر معیارهای پژوهش**

این پژوهش شامل ۴ دسته اصلی و ۳۱ معیار است که در جدول ۳ معرفی شده است.

- **نتایج روش بهترین-بدترین فازی**

از روش بهترین-بدترین فازی برای محاسبه وزن و اهمیت معیارها استفاده می‌شود. اولین گام در این روش تعیین بااهمیت‌ترین (بهترین) و کم‌اهمیت‌ترین (بدترین) معیارها است که بر اساس نظرات خبرگان و پیشینه پژوهش به‌صورت زیر است:

۱. در زیرمعیارهای عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه (C۱)، ظرفیت جذب (S۱۴) به‌عنوان بااهمیت‌ترین معیار و سایز بنگاه (S۱۱) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین معیار انتخاب شدند.
۲. در زیرمعیارهای عوامل سطح همکاری در ارزش اختصاصی بنگاه (C۲)، ارزش منابع شریک (S۲۹) به‌عنوان بااهمیت‌ترین معیار و نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره‌برداری) (S۲۴) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین معیار انتخاب شدند.
۳. در زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از کل ارزش مشترک (C۳)، قدرت چانه‌زنی (S۳۱) به‌عنوان بااهمیت‌ترین معیار و فشار رقابت (S۳۵) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین معیار انتخاب شدند.
۴. در زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک (C۴)، تبادل غنی اطلاعات (S۴۸) به‌عنوان بااهمیت‌ترین معیار و تمایلات دوستانه (S۴۱۱) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین معیار انتخاب شدند.
۵. در این پژوهش با توجه به نظرات خبرگان وزن ۴ معیار اصلی (C۱,C۲,C۳,C۴) با هم برابر است (W=۰.۲۵).

در گام بعد مقایسات زوجی بهترین معیار نسبت به دیگر معیارها (BO) و دیگر معیارها نسبت به

بدترین معیار (OW) توسط ۸ خبره انجام شده سپس پاسخ‌ها توسط روش میانگین هندسی ادغام می‌شود و توسط رابطه ۲ مدل مسئله ایجاد خواهد شد نتایج در ادامه آورده شده است.

محاسبه اوزان زیرمعیارهای عوامل سطح بنگاه (C1)

ابتدا مدل بهینه‌سازی غیرخطی توسط رابطه ۲ ایجاد می‌شود اما جو و ژائو (۲۰۱۷) بیان کردند که در مدل‌های دارای سه معیار یا بیشتر بهتر است مدل به خطی تبدیل شود که انجام شد و مدل توسط نرم‌افزار لینگو ۹ حل شد که نتایج نهایی آن در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه

نام معیار	وزن فازی	وزن قطعی	اولویت
سایز بنگاه (S11)	(۰,۰۹۵,۰,۰۹۵,۰,۱۰۷)	۰,۰۹۷	۵
تجربه عمومی قبلی (S12)	(۰,۲۰۱,۰,۲۳۲,۰,۳۰۶)	۰,۲۳۹	۲
داشتن واحد وظیفه‌ای اتحاد (S13)	(۰,۱۶۱,۰,۱۸۱,۰,۲۳۱)	۰,۱۸۶	۳
ظرفیت جذب (S14)	(۰,۳۰۹,۰,۳۲۳,۰,۳۷۱)	۰,۳۸۹	۱
سبد همکاری‌های بنگاه (S15)	(۰,۱۳۳,۰,۱۴۲,۰,۱۷۸)	۰,۱۴۷	۴
نرخ سازگاری = ۰.۱۶۱/۷.۴۶۷ = ۰.۰۲۲			

با توجه به جدول ۶ وزن معیارها محاسبه شده است. وزن فازی مستقیماً از حل مدل در نرم‌افزار لینگو حاصل شده است سپس این اوزان فازی توسط رابطه $R(\tilde{a}_i) = \frac{l_i+۴m_i+u_i}{۶}$ تبدیل به وزن قطعی شده است. رتبه‌بندی معیارها بر اساس مقدار قطعی شده به دست می‌آید که در جدول ۷ نشان داده شده است. همچنین نرخ سازگاری پژوهش ۰,۰۲۲ شده است که نشان‌دهنده سازگاری بالای مقایسه زوجی است.

محاسبه اوزان زیرمعیارهای عوامل C2، C3 و C4

به طریق مشابه مدل بهینه‌سازی را برای زیرمعیارهای عوامل C2، C3 و C4 ایجاد می‌کنیم و بعد از حل آن، نتایج به ترتیب در جداول ۷، ۸ و ۹ آورده شده است. با توجه به وزن‌های هر زیر معیار، اولویت آن‌ها مشخص شده است.

جدول ۷: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل سطح همکاری (C2) در ارزش اختصاصی بنگاه

نام معیار	وزن فازی	وزن قطعی	اولویت
ساختار اتحاد (افقی یا عمودی) (S21)	(۰,۰۸۷,۰,۱۰۷,۰,۱۱۳)	۰,۱۰۵	۵
جریان دانش (دوطرفه یا یک‌طرفه) (S22)	(۰,۰۸,۰,۱,۰,۱۰۶)	۰,۰۹۸	۷
حاکمیت اتحاد (سهامی یا غیر سهامی) (S23)	(۰,۰۵۵,۰,۰۷۴,۰,۰۸۵)	۰,۰۷۳	۹
نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره‌برداری) (S24)	(۰,۰۳۸,۰,۰۴۴,۰,۰۴۵)	۰,۰۴۳	۱۰
مدت‌زمان اتحاد (S25)	(۰,۰۶۲,۰,۰۷۹,۰,۰۸۹)	۰,۰۷۸	۸
تجربه مختص شریک (S26)	(۰,۰۸۵,۰,۱۱۳,۰,۱۱۸)	۰,۱۰۹	۴
شهرت شریک (S27)	(۰,۰۹,۰,۱۲۲,۰,۱۲۷)	۰,۱۱۸	۳
موقعیت رقابتی شریک (S28)	(۰,۰۷۵,۰,۱۰۲,۰,۱۱۸)	۰,۱	۶
ارزش منابع شریک (S29)	(۰,۱۳۳,۰,۱۵۲,۰,۱۵۲)	۰,۱۴۹	۱
تنوع منابع شریک (S210)	(۰,۰۹۴,۰,۱۳۴,۰,۱۳۷)	۰,۱۲۸	۲
۰.۰۴۳ = ۰.۳۱۸/۷.۳۲۹ = نرخ سازگاری			

جدول ۸: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک (C3)

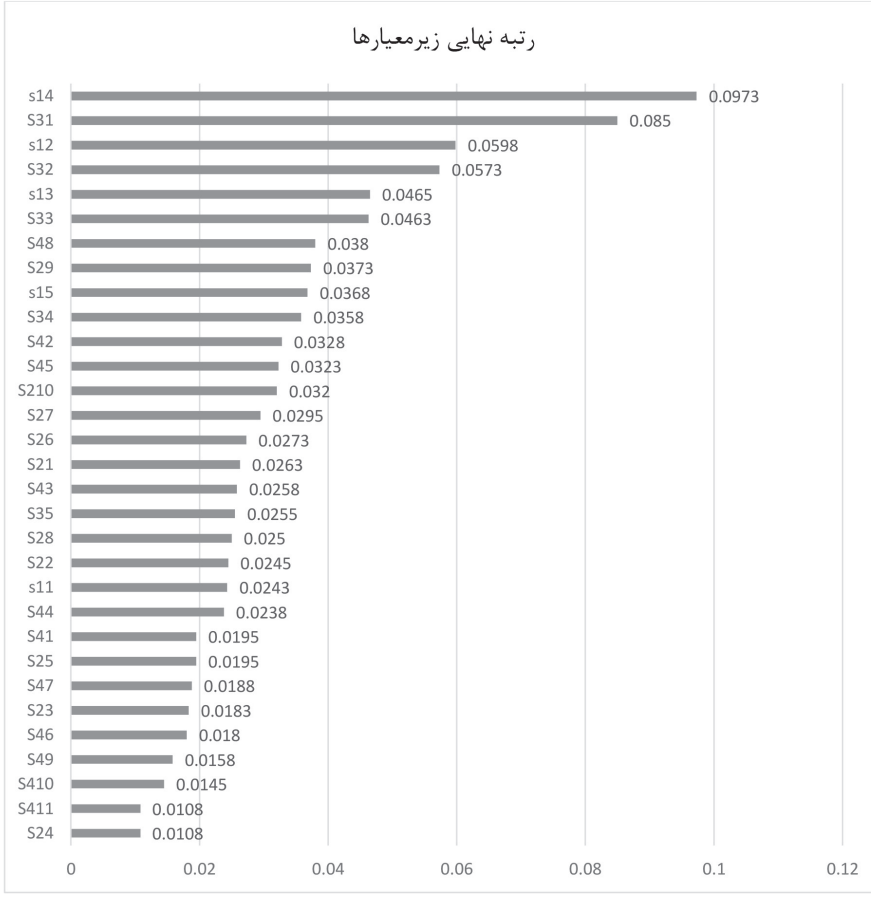
نام معیار	وزن فازی	وزن قطعی	اولویت
قدرت چانه‌زنی (S31)	(۰,۳۲,۰,۳۴۴,۰,۳۴۴)	۰,۳۴	۱
رفتار فرصت‌طلبانه (S32)	(۰,۱۷۳,۰,۲۳۶,۰,۲۵۴)	۰,۲۲۹	۲
مانیتور و کنترل رفتار شریک (S33)	(۰,۱۴۵,۰,۱۸۶,۰,۲۱۹)	۰,۱۸۵	۳
تمایل به تصاحب منابع (S34)	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۴,۰,۱۷۲)	۰,۱۴۳	۴
فشار رقابت (S35)	(۰,۰۸۹,۰,۱۰۳,۰,۱۱)	۰,۱۰۲	۵
۰.۰۱۷ = ۰.۱۲۱/۷.۳۱۸= نرخ سازگاری			

جدول ۹: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک (C۴)

نام معیار	وزن فازی	وزن قطعی	اولویت
منابع شبکه (S۴۱)	(۰,۰۵۶,۰,۰۷۷,۰,۱۰۴)	۰,۰۷۸	۶
اعتماد متقابل (S۴۲)	(۰,۱۱۶,۰,۱۳۴,۰,۱۳۴)	۰,۱۳۱	۲
تعهد دوجانبه (S۴۳)	(۰,۰۹۳,۰,۱,۰,۱۲۲)	۰,۱۰۳	۴
انطباق سازمانی (مکمل بودن، سازگاری) (S۴۴)	(۰,۰۶۵,۰,۰۹۶,۰,۱۱۸)	۰,۰۹۵	۵
مدیریت تعارض (S۴۵)	(۰,۱۲۵,۰,۱۲۵,۰,۱۴۹)	۰,۱۲۹	۳
سرمایه رابطه‌ای (S۴۶)	(۰,۰۵۴,۰,۰۷۱,۰,۰۹۴)	۰,۰۷۲	۸
وابستگی متقابل (S۴۷)	(۰,۰۵۵,۰,۰۷۴,۰,۰۹۸)	۰,۰۷۵	۷
تبادل غنی اطلاعات (S۴۸)	(۰,۱۴۸,۰,۱۴۸,۰,۱۶۹)	۰,۱۵۲	۱
دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی (S۴۹)	(۰,۰۵۴,۰,۰۵۷,۰,۰۹۳)	۰,۰۶۳	۹
هماهنگی (S۴۱۰)	(۰,۰۵۲,۰,۰۵۴,۰,۰۸۱)	۰,۰۵۸	۱۰
تمایلات دوستانه (S۴۱۱)	(۰,۰۴۲,۰,۰۴۲,۰,۰۴۹)	۰,۰۴۳	۱۱
نرخ سازگاری = ۰.۲۷۲/۷.۷۴۸ = ۰.۰۳۵			

اوزان نهایی زیرمعیارها نسبت به هدف

با ضرب وزن معیارها در وزن زیرمعیارهایشان، اوزان نهایی زیرمعیارها نسبت به هدف حاصل می‌شود؛ که در شـکل ۱ آورده شـده است. با توجه به شکل، ظرفیت جذب (S۱۴) با وزن ۰,۰۹۷۳ رتبه اول را در بین ۳۱ زیر معیار کسب کرده است. قدرت چانه‌زنی (S۳۱) و تجربه عمومی قبلی (S۱۲) به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب کرده‌اند. زیرمعیارهای تمایلات دوستانه (S۴۱۱) و نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره‌برداری) (S۲۴) با وزن ۰,۰۱۰۸ هر دو رتبه‌های آخر را به خود اختصاص داده‌اند.



شکل ۱: وزن و رتبه نهایی زیرمعیارها

بحث و نتیجه‌گیری

به‌عنوان یکی از اســتدلال‌های اصلی و پایه‌ای در ادبیات اتحادهای اســتراتژیک، تصاحب ارزش از یک اتحاد به‌عنوان شــرط اساسی برای رضایت بنگاه از اتحاد استراتژیک و شرط حیات آن است. زمانی که بنگاه اتحادی را تشکیل می‌دهد و آن را با همکاری شریک پیش می‌برد، هدف اصلی آن تصاحب ارزش برای خود است و اگر بنگاه ادراک نابرابری در تصاحب ارزش نسبت به شریک داشته باشد و یا احساس کند به آن چیزی که می‌خواســته نرســیده اســت ممکن اســت اتحاد را منحل کرده و یا با رفتارهای فرصت‌طلبانه و غیر متعهدانه اتحاد را از مســیر و هدف اصلی آن دور کند؛ بنابراین تصاحب ارزش، از

انگیزه‌های ورود به اتحاد و همچنین از ارکان اصلی موفقیت یک اتحاد و رضایتمندی بنگاه از حضور در اتحاد اســت که اگر نگوییم بیشتر ولی به‌اندازه خلق مشترک ارزش دارای اهمیت است، اما با توجه به مطالب عنوان شده در ادبیات، بسیار کمتر به آن پرداخته شده است.

یکــی از اهــداف این مقاله، این بوده اســت که از لحــاظ نظری، فهم جامع‌تــری از مفهوم ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه در یک اتحاد استراتژیک ارائه دهد. این هدف با ارائه‌ی تعریفی جامع از ارزش تصاحب‌شــده و بررســی ابعاد مختلف آن و عواملی که می‌تواند بر هرکدام از این ابعاد تأثیرگذار باشد و ســپس تعیین بااهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین این ابعاد محقق شــده است. در این تحقیق مشخص شــد که هم مزایای خصوصی که مورد نظر بنگاه اســت و از سرریز دانش و مهارت‌های شریک نصیب بنگاه می‌شــود (و ممکن اســت با اهداف تعریف شده برای اتحاد فاصله زیادی داشته باشد) برای بنگاه ارزش‌آفرینی می‌کند و هم مزایای مشــترک که مشخصاً در اهداف تعریف شده برای اتحاد آمده است. بنگاه همیشه باید بالانس و توازن میان این دو دسته از مزایا را حفظ کند و به هردو توجه داشته باشد تا هم در ســطح بنگاه و هم در ســطح اتحاد موفقیت حاصل گردد. برای این منظور لازم است تا بنگاه عوامل و اهمیت این عوامل را که می‌تواند بر هرکدام از این دو دسته تأثیرگذار باشد به‌خوبی بشناسد و با شناخت لازم می‌تواند آن‌ها را در جهت موفقیت اتحاد و تصاحب ارزش برای خود به کار گیرد. همان هدفی که این پژوهش با توجه به آن صورت گرفته است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در میان عوامل سطح بنگاه که بر ارزش اختصاصی بنگاه تأثیرگذار است مهم‌ترین عامل ظرفیت جذب است. اهمیت این عامل تا حدی است که در میان تمام عوامل مؤثر در ۴ دسته اصلی یعنی از بین ۳۱ عامل نیز به‌عنوان بااهمیت‌ترین عامل در تصاحب ارزش از یک اتحاد شناخته شده است. این یافته با ادبیات در این زمینه نیز همخوانی دارد و مطالعات گسترده‌ای به این نکته اشاره کرده‌اند که ظرفیت جذب یک شرط ضروری برای همکاری موفق است و با افزایش قدرت بنگاه در جذب دانش و مهارت‌های شریک، بنگاه را قادر می‌سازد تا ارزش زیادی از اتحاد تصاحب کند. در مقابل ســایز بنگاه، در این دســته دارای کم‌ترین اهمیت شناخته شــده است. البته در ادبیات بیان شــده است که بنگاه بزرگ‌تر اگر منابع مکمل بیشــتری در اختیار داشته باشد، احتمال بالاتری برای بهره‌برداری اختصاصی از مزایای اتحاد را دارد اما ســایز بنگاه به‌خودی‌خود دارای کم‌ترین اهمیت در میان این دسته از عوامل است.

در میان عوامل سطح همکاری که بر ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر می‌گذارد مهم‌ترین عامل ارزش

منابع شـــریک و پس از آن تنوع منابع شـــریک شـــناخته شده اســـت. همان‌طور که قبلاً نیز بیان شد، اتحادهای استراتژیک راهی مناسب برای شرکت‌هاست تا بتوانند به منابع و مهارت‌های لازم برای رقابت دسترســـی پیدا کنند و امروزه اتحادها، یک راه سریع و منعطف برای دسترسی به منابع و مهارت‌های مکملی اســـت که در بنگاه‌های دیگر وجود دارد؛ بنابراین، این نتیجه‌ای مرتبط اســـت که ارزش منابع شـــریک و تنوع منابع شـــریک به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ارزش اختصاصی تصاحب‌شده در ســـطح همکاری شناخته شـــود و نتیجه می‌گیریم که شـــریکی که دارای منابع با ارزش و تنوع منابع بیشـــتر باشد می‌تواند ارزش بیشـــتری را نصیب بنگاه کند و بنگاه‌ها باید در مرحله تشکیل اتحاد و در هنگام انتخاب شریک به این مهم، توجه داشته باشند. از طرفی نوع اتحاد (که اکتشافی یا بهره‌برداری باشـــد) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل از میان این ۱۰ عامل شناخته شده است بدین معنی که اگرچه اتحادهای اکتشافی می‌توانند ارزش بیشتری نصیب بنگاه کنند اما بنگاه در اتحادهای بهره‌برداری نیز اگر به‌درستی عمل کند و دیگر عوامل را مدنظر داشته باشد می‌تواند ارزش اختصاصی به دست آورد.

در مورد ارزش مشترک خلق‌شده در یک اتحاد نیز، همان‌طور که قبلاً بیان شد، بنگاه از دو طریق می‌تواند تصاحب ارزش داشته باشد. از طرفی با بیشتر شدن کل ارزش مشترک، سهم هر دو طرف (هم بنگاه و هم شریک) بیشتر می‌شود و در صورت ثابت ماندن کل ارزش مشترک، عواملی می‌توانند سهم بنگاه از کل ارزشِ ثابت را تحت تأثیر قرار دهند.

از میان عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک، قدرت چانه‌زنی مهم‌ترین عامل و فشار رقابت دارای کم‌ترین اهمیت است. قدرت چانه‌زنی بنگاه هم در مرحله تشکیل اتحاد و مذاکره می‌تواند منجر به این شـــود که بنگاه در برابر شـــریک دست بالاتر و قدرت بیشتری داشـــته باشد و بتواند در مذاکره موفق‌تر عمل کند و مذاکره را به نفع خود پیش ببرد و ســـهم بیشـــتری را از شریک مطالبه کند و هم در طی دوران همکاری می‌تواند منجر به سهم بیشتر بنگاه نسبت به شریک از مزایای خلق شده شود؛ بنابراین از اهمیت زیادی برخوردار است به‌طوری‌که در میان همه ۳۱ عامل، بعد از ظرفیت جذب، مقام دوم اهمیت را به خود اختصاص داده است. از طرفی فشار رقابت با اینکه تأثیرگذار است ولی بیشتر در مورد همکاری‌های میان رقبا تأثیر خود را نشان می‌دهد و در مورد اتحادهایی که دو طرف رقیب اصلی یکدیگر نمی‌باشند تأثیر کمتری را داراست لذا کم‌اهمیت‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

و درنهایت، در میان عواملی که بر کل ارزش مشـــترک تأثیرگذار هســـتند، تبادل غنی اطلاعات و اعتماد متقابل مهم‌ترین عوامل شـــناخته شده‌اند. اطلاعات و دانش چگونگی از ارکان اصلی یک اتحاد

به‌خصوص در حوزه فناوری است و اساس یادگیری در همکاری‌های میان سازمانی تبادل صحیح و غنی اطلاعات و دانش اســت و اگر به‌درستی صورت نگیرد می‌تواند حتی منجر به شکست اتحاد نیز بشود. اعتماد نیز که رکن اساسی ادامه هر ارتباطی است در همکاری‌های میان سازمانی نیز حائز اهمیت است و باید به‌خصوص در مرحله انتخاب شریک به آن توجه ویژه شود وگرنه بی‌اعتمادی به شریک می‌تواند مانع پیشــرفت اتحاد و خلق مشــترک ارزش گردد. لازم به ذکر اســت که در اینجا اعتماد به شــریک در دو نوعِ رابطه‌ای و عملیاتی آن مطرح اســت یعنی هم حســن نیت به رفتار شــریک و هم اعتماد به مهارت‌ها و توانمندی‌های عملیاتی شریک در حوزه‌ی مورد هدف همکاری. از طرفی پیوند میان شرکا و تمایلات دوستانه‌ی آن‌ها که می‌تواند با استحکام بخشیدن به رابطه میان طرفین، خلق مشترک ارزش را تســهیل کند دارای کم‌ترین تأثیر شناخته شده است؛ شــاید به این دلیل که این تمایلات دوستانه تنها بعد رابطه‌ای همکاری را در نظر دارد و به کنار یکدیگر نگه‌داشتن طرفین کمک می‌کند ولی برای خلق مشترک به عوامل دیگری نیاز است که در این دسته دارای اهمیت بیشتر هستند. این تأثیر کم به‌گونه‌ای است که در میان ۳۱ عامل نیز این عامل دارای کم‌ترین اهمیت شناخته شده است.

نتایج این تحقیق به شــرکت‌های خودروسازی (و همچنین دیگر صنایع) کمک می‌کند تا به فهم صحیح نظری در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای استراتژیک فناورانه برسند و همچنین می‌تواند به مدیران بنگاه‌ها و شــرکت‌های خودروسازی که قصد ورود به اتحادهای استراتژیک را دارند کمک کند تا بتوانند ارزش بیشــتری را از اتحاد مورد نظر تصاحب کنند. مدیران با دانســتن اینکه ورودشــان به اتحادهای استراتژیک می‌تواند در دو سطح برای آن‌ها ارزش‌آفرینی کند (ارزش مختص بنگاه و ارزش مختص اتحاد) می‌توانند با شناخت عوامل مؤثر در هرکدام از این دو سطح منافع خود را بالانس نمایند و ارزش بیشتری را از اتحاد کسب نمایند.

با توجه به نتایج این تحقیق، مدیران بنگاه‌ها و شــرکت‌های خودروسازی ابتدا باید قبل از ورود به هرگونــه اتحادی بر ظرفیت جذب بنگاه خود تمرکز کنند و با بالا بردن پایه دانش و همچنین افزایش تلاش نیروی انسانی‌شان ظرفیت جذب بنگاه خود را افزایش دهند تا بتوانند از ورود به اتحاد استراتژیک بیشترین ارزش را به دست آوردند. در مرحله بعد این بنگاه‌ها باید در انتخاب شریک بیشترین دقت را به عمل آورده و شــریکی را برای خود انتخاب نمایند که از لحاظ ارزش منابع و همچنین تنوع منابع بتواند بیشترین ارزش‌آفرینی را برای بنگاه به همراه داشته باشد. مدیران این بنگاه‌ها باید دقت کنند که قدرت چانه‌زنی‌شان در برابر شریک در سطح پایین‌تری قرار نگیرد زیرا مجبور خواهند شد تا امتیازات

بیشـــتری داده و کمتر کســـب کنند. آن‌ها باید بتوانند از طرق مختلف قدرت چانه‌زنی‌شان را در مقابل شریک افزایش دهند. همچنین شریکی را انتخاب کنند که بین آن‌ها اعتماد متقابل وجود داشته باشد. درنهایت بنگاه‌ها و شرکت‌های خودروسازی باید در طی دوره‌ی اتحاد تبادل غنی اطلاعات داشته باشند تا بتوانند هرچه بیشتر از شریک بیاموزند.

در مورد دیگر صنایع نیز این مطالعه می‌تواند راهنمای اولیه‌ای برای درک صحیح از مفهوم ارزش تصاحب‌شده از یک اتحاد و عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد، فراهم آورد؛ ولی برای کسب نتایج دقیق‌تر در زمینه صنعت مورد نظر نیاز به بررسی‌های بیشتر و گرفتن نظرات خبرگان صنعت در این موضوع است که محققان می‌توانند در تحقیقات آینده به آن بپردازند.

با توجه به نتایج این تحقیق به نظر می‌رسد که عوامل مؤثری که در این تحقیق به آن اشاره شده است به یکدیگر وابستگی دارند. ازآنجاکه هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر و بهترین و بدترین آن‌ها نسبت به یکدیگر بوده است مجال پرداختن به این وابستگی‌ها نبود؛ اما این موضوع مهم می‌تواند برای تحقیقات آینده مورد بررســی قرار بگیرد و چگونگی وابســتگی و اثرگذاری این عوامل از طریق روش‌های مختلفی مانند نقشه‌های شناختی و یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی و غیره در تحقیقات آینده مورد پژوهش قرار بگیرد.

منابع

- صمدی، ع.، ســهرابی، ر.، سلیمان‌آبادی، م و سلیمان‌شرفی، م. (۱۳۹۲). ارزیابی شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در یک خوشه صنعتی. *مدیریت زنجیره تأمین*، (۴۱)، ۵۰-۵۹
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2010). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal, 32*, 187-211.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, *45*, 425–455.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, *21*(3), 295–315
- Argyres, N., & Mayer, K. I. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1060–1077.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, *28*(6), 585–608.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, *46*(2), 199–221.
- Chang, S. C., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, *36*(2), 298–316.
- Contractor, F. J., & Woodley, J. A. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. *Journal of World Business*, *50*(3), 535–547.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, *22*(2), 251–283.
- Das, & Teng, B.-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 725–746.
- Rond, M.D., & Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, *15*(1), 56-69.
- Delaney, J. T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*,

39(4), 949–969.

- Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. *Managerial and Decision Economics*, *29*, 137–148.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, *27*(8), 701–719.
- Fonti, F., Maoret, M., & Whitbred, R. (2017). Free-riding in multi-party alliances: The role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium. *Strategic Management Journal, 38*(2), 363-383.
- Garcia Martinez, M., Zouaghi, F., & Sanchez Garcia, M. (2017). Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*, *59*, 55–67.
- George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., & Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research*, *12*(2), 205–226.
- Gil-saura, I., Frasquet-deltoro, M., & Cervera-taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, *109*(5), 593–609.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, *19*, 293–317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, *20*(5), 397–420.
- Guo, S., & Zhao, H. (2017). Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. *Knowledge-Based Systems*, *121*, 23–31.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, *31*(4), 477–492.
- Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, *15*(4), 291–309.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance. *Strategic Management Journal*, *12*(12), 83–103.
- Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance

capability development process. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 25–49.

- Hitt, M. a, Ireland, R. D., & Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*(3–4), 231–246.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 332–345.
- Hoang, H., & Yi, A. (2015). Network-based research in entrepreneurship: A decade in review. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, *11*(1), 1–54.
- Ireland, R. D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, *28*(3), 413–446.
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*, *35*, 1200–1221.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, *14*, 173–189.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, *23*(8), 747–767.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: *European Management Journal*, *19*(5), 463–471.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, *28*, 981–1000.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in inter-firm alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, *21*, 217–237.
- Kang, J. (2013). Value creation and appropriation in strategic alliances: Roles of resource characteristics and structural position in alliance network. *Business and Management Review*, *3*(2), 1–9.
- Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT : An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Informa-*

tion Systems Business, *9*(1), 23–39.

- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2017). Alliance capabilities: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management, 68*, 188-201.
- Kumar, M. V. S. (2010). Differential gains between partners in Joint Ventures: Role of resource appropriation and private benefits. *Organization Science*, *21*(1), 232–248.
- Kuznetsova, N. V. (2016). Strategic Alliances : Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, *6*(1), 109–117.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, *28*, 1187–1212.
- Lavie, D. (2009). Capturing value from alliance portfolios. *Organizational Dynamics*, *38*(1), 26–36.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, *49*(4), 797–818.
- Lee, C. W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, *60*(7), 731–741.
- Lepak, D. P., Smith, K. E. N. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A Multilevel perspective. *Academy of Management Review*, *32*(1), 180–194.
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, *44*(1), 73–83.
- Madhok, A., Keyhani, M., & Bossink, B. (2015). Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, *13*(2), 91–116.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, *15*, 135–152.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, *16*(3), 337–361.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, *27*(6–7), 367–377.

- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition , knowledge loss , and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, *57*, 610–619.
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation : A survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology*, *18*(1), 39–67.
- Rahman, N., & Korn, H. J. (2014). Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents. *Long Range Planning*, *47*(5), 245–261.
- Rai, R. K. (2013). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, *42*(6), 1663-1699.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, *53*, 49–57.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*, *63*(3-4), 244–267.
- Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of inter-firm alliances between key competitors on firm performance. *Management Research*, *6*, 179–187.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, *29*(12), 819–828.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type , alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, *21*, 429–460.
- Sarkar, M. ., Aulakh, preet s, & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, *20*(3), 583–600.
- Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., & Bjørn-Andersen, N. (2012). Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: A revelatory case study. *MIS Quarterly*, *36*(1), 317–338.
- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1150–1174.
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, *73*(5), 52–69.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, *15*(6), 285–305.

- Tsai, K. H., & Wang, J. C. (2009). External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey. *Research Policy*, *38*(3), 518–526.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, *41*(4), 464–476.
- Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, *63*(8), 840–848.
- Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(6), 954–970.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities : Review and research agenda. *Journal of Management*, *41*(1), 236–260.
- Weck, M. (2006). Knowledge creation and exploitation in collaborative R&D projects: Lessons learned on success factors. *Knowledge and Process Management*, *13*(4), 252–263.
- Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, *59*(1), 81–89.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, *43*(2), 199–209.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, *13*(6), 701–713.