

تاریخ دریافت: ۸۶/۷/۴  
پذیرش نهایی: ۸۶/۱۱/۲۰

## مفاهیم و دیدگاه‌های ائتلاف‌های استراتژیک

دکتر سیدمحمد اعرابی\*  
افشین فتح‌الهی\*\*

### چکیده

در عصر جهانی سازی و تغییرات سریع تکنولوژیکی "ائتلاف‌های استراتژیک" در قالب همکاری بین شرکتها، به یکی از ابزارهای مهم مدیریت کسب و کار جهت بهبود رقابت پذیری شرکت‌ها تبدیل شده است. در ابتدای مقاله، آماری از تعداد ائتلاف‌های انجام شده توسط برخی از شرکت‌های برتر دنیا، برگزیده مجله فورچون، جهت تبیین دلایل و ضرورت پرداختن به ائتلاف‌های استراتژیک ارائه می‌گردد. سپس با تعریفی نسبتاً جامع از ائتلاف‌های استراتژیک به بررسی رایج‌ترین طبقه‌بندی‌های ائتلاف‌های استراتژیک پرداخته و یک طبقه‌بندی تلفیقی و دو طبقه‌بندی جدید مبتنی بر ابعاد مهندسی مجدد، ساختاردهی مجدد و شاخص‌های حسابداری و اقتصادی ارائه می‌شود. در بخش پایانی مقاله انگیزه‌های ورود به ائتلاف‌های استراتژیک در قالب تئوری یا دیدگاه هزینه معاملات، دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه دنوو، مورد بررسی و جمع‌بندی قرار می‌گیرند.

\* - استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

کلید واژه‌ها: ائتلاف‌های استراتژیک<sup>۱</sup>، تئوری هزینه معاملات<sup>۲</sup>، دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup>، دیدگاه دنوو<sup>۴</sup>

#### مقدمه

یکی از اصول و اهداف اساسی "حاکمیت شرکتی"<sup>۵</sup> افزایش ثروت صاحبان سهام یا به عبارتی بیشینه کردن قیمت سهام شرکت است. تغییرات و تلاطم‌های شدید محیطی و ظهور رقبایی قوی، ساز و کارهای رسیدن به این هدف را با چالش جدی مواجه کرده است. از این روست که از اواخر قرن بیستم پارادوکس جدید مدیریتی در ادبیات مدیریت استراتژیک، تحت عنوان "همکاری بجای رقابت"<sup>۶</sup> مطرح شد که منجر به گسترش سریع انواع ائتلافهای استراتژیک گردید. در حقیقت ائتلافهای استراتژیک با اتکا به همکاری‌های بین دو یا چند شرکت، زمینه مدیریت بهتر ترانزنامه یا به عبارتی، زمینه مدیریت اثربخش منابع و مصارف شرکت‌ها را فراهم ساخته و بدین ترتیب مسیر رسیدن به هدف اصلی حاکمیت شرکتی یعنی افزایش ارزش بلندمدت قیمت سهام شرکای درگیر در ائتلاف را هموار می‌سازد. در این مقاله با نگاهی نسبتاً مبسوط به مفاهیم، انواع و طبقه‌بندی‌های متعدد ائتلافهای استراتژیک، تلاش می‌شود که دو طبقه‌بندی جدید و یک طبقه‌بندی تلفیقی از ائتلاف‌های استراتژیک ارائه شود. این مقاله با مرور و جمع‌بندی سه دیدگاه مهم تشریح‌کننده ائتلافهای استراتژیک خاتمه می‌یابد.

#### دلایل توجه به ائتلافهای استراتژیک

امروزه ائتلافها و همکاری‌های بین شرکتها به عنوان جنبه‌های محوری مدیریت استراتژیک محسوب می‌شوند. نرخ ائتلافهای استراتژیک بطور چشمگیری طی سالهای اخیر روند رو به رشدی داشته است. نویسندگان متعددی بر این عقیده‌اند که پایداری

- 
- 1 -Strategic Alliances
  - 2 -Transaction Cost Theory
  - 3 -Resource Based View
  - 4 -De Novo Perspective
  - 5 -Corporate Governance
  - 6 -Coopetition

آتی شرکتها، بطور فزاینده‌ای به توانمندیهایشان در ایجاد و مدیریت ائتلافها متکی خواهد بود (Das and Teng, 2000). ائتلافها را مزیت همکاری و کلید موفقیت می‌دانند (Hamel and Prahalad, 1990). توانایی شرکتها برای ایجاد ائتلاف را به عنوان چیزی نزدیک به توانمندی محوری<sup>۱</sup> شرکت قلمداد می‌کنند (Martin & Seppala, 2004: 1).

در جدول شماره ۱ آماری از تعداد ائتلافها و تملیک‌های<sup>۲</sup> انجام شده طی سالهای ۱۹۹۰-۲۰۰۰ توسط ۱۰ شرکت برگزیده مجله فورچون ارائه می‌شود تا اهمیت پرداختن به این مقوله با شواهد کمی بیشتر تبیین گردد: (لازم به یادآوری است که می‌توان بر اساس (Robinson and Clarke-Hill 1994: 5) تملیک را از انواع ائتلافهای استراتژیک قلمداد کرد)

جدول ۱- تعداد ائتلافهای استراتژیک و تملیک‌ها طی سالهای ۱۹۹۰-۲۰۰۰

ردیف	نام شرکت	تعداد تملیک	تعداد ائتلاف	جمع ائتلاف	متوسط تعداد ائتلاف در هر سال
۱	ابل	۴	۱۵۲	۱۵۶	۱۵/۶
۲	بویینگ	۸	۵۴	۶۲	۶/۲
۳	کوکا کولا	۳۴	۵۰	۸۴	۸/۴
۴	جنرال الکتریک	۲۴۷	۲۵۹	۵۰۶	۵۰/۶
۵	جنرال موتورز	۱۰۶	۲۶۸	۳۷۴	۳۷/۴
۶	فورد موتور	۱۰۶	۲۶۸	۳۷۴	۳۷/۴
۷	ای بی ام	۶۵	۵۶۶	۶۳۱	۶۳/۱
۸	موتورولا	۴۴	۲۷۱	۳۱۵	۳۱/۵
۹	p&G	۳۷	۵۲	۸۹	۸/۹
۱۰	هالت پاکارد	۳۰	۳۴۳	۳۷۳	۳۷/۳

منبع: (Belen Villalonga and Anita M.McGahan, 2005: 1193-1194)

- 1- Core competence.
- 2- Acquisition

چنانکه در جدول شماره ۱ نمایان است، شرکتهای پیشرو دنیا، ائتلافها را به طور خاص مورد توجه قرار داده‌اند. در شرکت جنرال الکتریک بطور متوسط در هر سال در دوره ۱۰ ساله منتهی به سال ۲۰۰۰ حداقل ۵۰ ائتلاف استراتژیک انجام شده است یا در شرکت جنرال موتورز ۳۷ ائتلاف در هر سال صورت پذیرفته است. بنابراین اهمیت ائتلاف استراتژیک را شرکتهای پیشرو دنیا همچنانکه "همل و پراهالد"<sup>۱</sup> اشاره دارند به عنوان یک توانمندی محوری دریافته‌اند (Hamel and doz, 1998). ضرورت توجه به ائتلافهای استراتژیک را اینگونه بیان می‌کنند:

"هیچ شرکتی به تنهایی نمی‌تواند حرکت کند، ائتلافهای استراتژیک محور موفقیت رقابتی در بازارهای سریع‌التغییر جهانی است. بیش از هر زمان دیگری مهارتها و منابع ضروری برای شکوفایی آتی شرکتها در خارج از مرزهای شرکت و خارج از کنترل مستقیم مدیریت است" (Martin Seppala, 2004: 2).

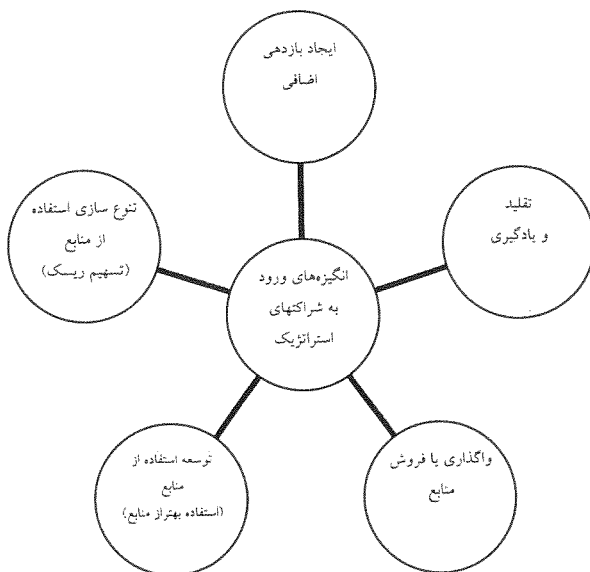
دلایل و انگیزه‌های متعددی برای ورود به ائتلافهای استراتژیک وجود دارد. این انگیزه‌ها از دیدگاههای متعدد رایج در زمینه توصیف ائتلافها مانند دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه هزینه معاملات و ترکیب این دو دیدگاه یعنی دیدگاه دنوو و سایر دیدگاهها مانند دیدگاه یادگیری و دانش سازمانی نشأت می‌گیرد. ابتدا ۵ انگیزه مهم ورود به ائتلافهای استراتژیک معرفی شده و در بخش پایانی مقاله به مرور سه دیدگاه هزینه معاملات، دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه دنوو مطرح در این زمینه خواهیم پرداخت:

منظور از بازدهی در نمودار شماره ۱، رانتهای ریکاردویی است که به دلیل منابع کمیاب و ارزشمند شرکا بوجود می‌آید. توسعه استفاده از منابع به این معنی است که شرکتها در برخی موارد می‌توانند تکنولوژی خود را برای مصارف دیگر، در اختیار سایر شرکتها قرار دهند تا با توجه به عمر کم تکنولوژیهای امروزی، بیشترین بهره را از تکنولوژی خود برده باشند. واگذاری<sup>۲</sup> یا فروش منابع به این معنی است که شرکتها می‌توانند دارایی‌ها را راکد یا دارایی‌هایی که خودشرکتها توان مدیریت آنها را ندارند، با

1- Hamel and Prahalad

2- Disposal

هدف مدیریت اثربخش آنها از طریق ائتلاف به سایر شرکت‌ها واگذار کنند. یادگیری توانمندی‌های محوری شرکا و تسهیم ریسک خصوصاً در صنایع پر ریسک مانند صنایع دارویی از دیگر انگیزه‌های ورود به ائتلاف‌های استراتژیک به شمار می‌روند. (ERIC W. K.TSANG,1998)



نمودار ۱- انگیزه‌های ورود به ائتلاف‌های استراتژیک

### مفهوم ائتلاف‌های استراتژیک

محرك شرکتهای برای ورود به ائتلاف‌های استراتژیک دستیابی به سطح بالایی از موفقیت است که امکان رسیدن به این سطح از موفقیت به تنهایی مقدور نیست. در ادبیات دانشگاهی تعریف دقیقی از ائتلاف‌های استراتژیک وجود ندارد و نویسندگان مختلف از زوایای متعددی به این موضوع پرداخته‌اند (christoph Schumacher, 2006). در اینجا به برخی از تعاریف اشاره می‌شود:

ائتلاف استراتژیک یک توافق‌نامه بلندمدت، صریح و داوطلبانه بین چند شرکت مستقل با هدف دستیابی به اهداف مشترک از طریق فعالیت‌های مشترک است. جنبه‌های خاص تعریف اخیر از دیدگاه نویسندگان متعدد مورد تأکید بیشتر است. برای مثال از

دیدگاه (Kaufmann, Kokalj, 1990) استقلال شرکا یک معیار اصلی در تعریف یک ائتلاف است. در حالیکه (Knoblich, 1969 and Schwarz, 1979) بر ماهیت روابط داوطلبانه شرکا تأکید بیشتری دارند (christoph Schumacher, 2006: 261).

ائتلاف استراتژیک ترتیبات همکاری داوطلبانه بین شرکتها با هدف ایجاد مزیت رقابتی برای شرکا است (Das and Tang, 2000).

ائتلاف استراتژیک عبارت از روابط بین سازمانی است که طرفین استقلال خود را حفظ می کنند اما برای بدست آوردن منافع مشترک وابستگی متقابل دارند (Williamson, 1999).

ائتلاف استراتژیک حداقل دو شریک را شامل می شود که:

- بعد از شکل گیری ائتلاف از نظر قانونی مستقل بمانند.
- منافع و کنترل مدیریتی را بر روی عملکرد و وظایف مقرر تسهیم کنند.
- همکاری و مشارکت دائم و مستمر در یک یا چند حوزه استراتژیک مانند فن آوری یا تولید داشته باشند (Yoshino and Rangan, 1995).

چنانکه ملاحظه می شود تعاریف متعددی از ائتلافهای استراتژیک در ادبیات آکادمیک وجود دارد. که به همین میزان بسنده کرده و تعریف نسبتاً جامع زیر از ائتلافهای استراتژیک ارایه می شود:

ائتلاف استراتژیک عبارت است از:

۱. یک توافق نامه داوطلبانه
۲. رسمی یا غیر رسمی
۳. منبعث از استراتژی اصلی شرکا
۴. برای به اشتراک گذاشتن منابع و همکاری در یک یا چند حوزه کسب و کار
۵. با حفظ استقلال نسبی
۶. بین دو یا چند شریک
۷. که با هدف کسب مزیت رقابتی برای هر یک از شرکا
۸. برای دوره کوتاه مدت یا بلندمدت طراحی شده است.

Martin Seppala, 2004, Mitchell Koza, Arie Lewin 2000, Das and Teng, 2000, ERIC (W. K. TSANG, 1998).

طبقه‌بندی‌های مختلفی از ائتلاف‌های استراتژیک ارائه گردیده است که به ۴ مورد از رایج‌ترین آن اشاره می‌شود:

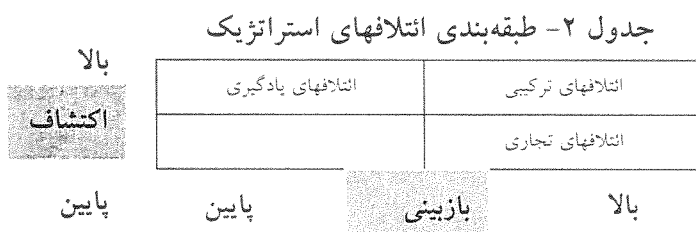
### طبقه‌بندی شماره ۱

شرکتهای موفق دریافته‌اند که ائتلاف‌های استراتژیک ابزار بسیار مهمی برای افزایش تطبیق‌پذیری<sup>۱</sup> در محیط‌های متلاطم و نامطمئن امروزی است. بنابراین تطبیق‌پذیری می‌تواند مبنایی برای طبقه‌بندی ائتلاف‌ها محسوب شود. (March, 1991) در تئوری‌های کلاسیک یادگیری، دو واژه "بازبینی فعالیتهای"<sup>۲</sup> و "اکتشاف"<sup>۳</sup> را به عنوان انگیزه‌هایی برای تطبیق‌پذیری سازمانی می‌داند ( Mitchell Koza Arie Lewin ) 147: (2000).

"بازبینی" به برنامه‌ریزی عمیق و سنجیده روی توانمندی‌های موجود با هدف بهبود تدریجی و مستمر کارایی شرکت اطلاق می‌گردد. "عزم استراتژیک"<sup>۴</sup> در بازبینی، ایجاد درآمد اضافی از طریق بهبود مستمر در توانمندی‌های شرکت از طریق توسعه و برنامه‌ریزی سنجیده‌تر روی دارای‌های موجود شرکت است.

"اکتشاف" به بررسی و ایجاد دارایی‌ها و توانمندی‌های جدید اشاره دارد. عزم استراتژیک در اکتشاف، شناسایی فرصت‌های جدید است که اثر قابل توجهی بر عملکرد شرکت بگذارد. بدیهی است که بقا و دوام آتی شرکتها در گرو توجه به این دو بعد تطبیق‌پذیری است. به این ترتیب می‌توان در جدول شماره ۲ بر اساس این دو معیار، به طبقه‌بندی ائتلافها استراتژیک پرداخت:

- 
- 1 -Adaptation
  - 2 - Exploitation
  - 3 -Exploration
  - 4 -Strategic Intent



منبع: (Mitchell Koza, Arie Lewin, 2000:148)

در هر یک از این ائتلافها عزم استراتژیک منحصر به فردی وجود دارد و نیازمند یک فرایند مدیریتی مخصوص خود است:

۱. ائتلاف‌های یادگیری<sup>۱</sup>: این نوع از ائتلافها که در سطح بالایی از اکتشاف قرار دارند، شبیه استراتژی جستجوگران است که به دنبال کسب تکنولوژی و بازارهای جدید هستند. به این ترتیب می‌توان گفت که استراتژی اصلی در ائتلاف‌های یادگیری، استراتژی جستجوگری است و قصد استراتژیک در این نوع ائتلافها کاهش جهالت و افزایش دانش شرکاست (Ibid,148).

ائتلاف‌های یادگیری با هدف کاهش عدم تقارن اطلاعاتی شرکا می‌توانند اطلاعات و بینش جدیدی را در موارد زیر آشکار سازند:

▪ دانش خاص بازار<sup>۲</sup>

این نوع دانش، اطلاعات ساختمند و سازماندهی شده در مورد یک بازار است که از فعالیت‌های یک شرکت در یک کشور خاص یا یک بازار خاص حکایت دارد. همچنین درباره شیوه‌های کسب و کار محلی، رفتارها و هنجارهای افراد و درباره ابزارهایی در یک کشور خاص مانند قوانین و مقررات دولتی، اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که برای موفقیت در بین‌المللی شدن بسیار مهم است.

▪ دانش خاص شرکتی<sup>۳</sup>

1-Learning Alliances

2-Market-specific knowledge

3-Firm-specific knowledge



دانش شرکتی، دانش در مورد فوت و فن سازمان است. مثلاً دانش در مورد تولید یک نوع تکنولوژی خاص، این دانش ماهیت ضمنی دارد. شرکت‌هایی که بتوانند دانش شرکتی رقبا را به دست آورده و در سازمان خود بکار گیرند احتمالاً در بازار موفق خواهند شد. سازمانهای ژاپنی مثال خوبی از شرکتهایی هستند که می‌توانند دانش را از شرکا و حتی رقبای خود کسب و آن را تبدیل به یک مزیت بکنند (Vanessa Ratten and Yuliani Suseno, 2006).

۲. **ائتلاف‌های تجاری**<sup>۱</sup>: این نوع از ائتلافها، عمدتاً دنبال ایجاد موقعیت (موقعیت‌یابی) در یک بازار محصول یا یک بخش بازار هستند. معمولاً هدف غالب هر شریک ایجاد امنیت برای سودهای جدید تدریجی ائتلاف استراتژیک بر اساس اتکا به دارایی‌های خاص و منحصر به فرد هر شریک است. به عبارتی ایجاد رانت‌های تجاری هدف این نوع ائتلاف می‌باشد. شرکتهای تجاری عمدتاً بصورت سرمایه‌گذاری مشترک شکل گرفته و با ایجاد یک واحد جدید و مستقل برای تعقیب اهداف ائتلاف اقدام می‌کنند.

۳. **ائتلاف‌های ترکیبی**<sup>۲</sup>: در این نوع از ائتلافها، شرکا در هر دو هدف اکتشاف و بازبینی در موقعیت بالا قرار دارند. به عبارتی شرکا بطور همزمان دنبال ماکزیمم کردن ارزش ائتلاف با استفاده از اثر اهرمی توانمندیهای موجود و نیز ایجاد ارزشهایی نو و جدید از طریق فعالیت‌های یادگیری مشترک هستند ( Mitchell Koza, Arie Lewin, 2000).

#### طبقه‌بندی شماره ۲

در برخی از ادبیات مرتبط به روابط بین شرکتهای سیزده نوع رابطه جهت افزایش کارایی سازمانی و قدرت تطبیق‌پذیری ارائه شده است. به عبارتی یازده نوع ائتلاف استراتژیک بین دو طیف "سلسله مراتبی"<sup>۳</sup> و "بازار"<sup>۴</sup> قرار گرفته که با حرکت از بازار

1 -Business Alliances

2 -Hybrid Alliances

3 -Hierarchy

4 -Market

به سمت سلسله مراتبی، به رسمیت و یکپارچگی ائتلافها افزوده می‌شود. این طبقه‌بندی مبتنی بر دیدگاه هزینه معاملات "ویلیامسون"<sup>۱</sup> است که معتقد است اگر در هیچ یک از حالت‌های سلسله مراتبی و بازار حالت بهینگی هزینه اتفاق نیفتد، ۱۱ نوع ائتلاف استراتژیک در دستور بررسی قرار می‌گیرد:

۱. روابط سلسله مراتبی: این حالت بیشترین رسمیت و یکپارچگی را در پی دارد. در حقیقت یک شرکت از طریق تملیک یا ادغام، کنترل کاملی را بر روی دارایی‌های شرکت دیگر اعمال کرده و با مکانیزم حقوق مالکیت، فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کند.
۲. سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲</sup>: دو یا چند شرکت یک سازمان قانونی با مالکیت مشترک را بوجود می‌آورند که اهداف محدودی را برای شرکا تأمین می‌کند مانند خدمات بازاریابی و تحقیق و توسعه.
۳. سرمایه‌گذاری سهامی<sup>۳</sup>: این نوع رابطه سازمانی بین شرکت‌ها، شامل نگهداری سهام اقلیت یا اکثریت از طریق خرید مستقیم سهام شرکت دیگر است.
۴. همکاریها<sup>۴</sup>: در این نوع رابطه، ترکیب و اتحاد مؤسسات و شرکتهای کوچک منجر به ترکیب، هدایت و مدیریت منابع شرکت می‌گردد.
۵. کنرسیوم تحقیق و توسعه: در این حالت، بین دو یا چند شرکت برای همکاری در زمینه تحقیق و توسعه و نوعاً در حوزه‌های تکنولوژی دارای تغییرات سریع، توافقات همکاری منعقد می‌شود.
۶. توافقات همکاری استراتژیک<sup>۵</sup>: عبارت است از شبکه‌های قراردادی کسب و کار که بر کنترل استراتژیک چند طرفه مشترک، مبتنی است و به همکاری شرکا در زمینه تصمیمات استراتژیک و تسهیم مسئولیت‌ها در قبال نتایج عملکرد اشاره دارد.
۷. کارتل‌ها: در این حالت شرکتهای بزرگ با هم توافق می‌کنند که از طریق کنترل هماهنگ تولید و یا قیمت‌ها در درون یک صنعت خاص، رقابت را برای دیگران در آن صنعت محدود نمایند.

---

5-Williamson

1 -Joint Venture

3 - Equity investments

4 -Cooperatives

5 -Strategic Cooperative Agreements

۸. فرانچایز: حالتی است که در آن یک شرکت امتیاز استفاده از مارک تجاری خود را به شرکت دیگر در یک حوزه جغرافیایی خاص می‌دهد اما کنترل خود را بر قیمت‌گذاری، بازاریابی و ارایه خدمات بر اساس استانداردهای مشخص، حفظ می‌کند.

۹. اعطای امتیاز: در این حالت، یک شرکت حق استفاده از فن‌آورها یا فرایندهای تولید ثبت شده انحصاری خود را در ازای حق الامتیاز یا حق الزحمه به شرکت دیگر اعطا می‌کند.

۱۰. شبکه‌های پیمانکار فرعی<sup>۱</sup>: این نوع از ائتلاف، شرکتهای مرتبط با یکدیگر<sup>۲</sup> را در بر می‌گیرد که بر اساس آن یک پیمانکار فرعی<sup>۳</sup> در مورد قیمت‌های بلندمدت تأمین‌کنندگان، طیف محصولات و برنامه زمان‌بندی کالا و خدمات مذاکره می‌کند.

۱۱. گروههای استاندارد صنعتی<sup>۴</sup>: کمیته‌هایی هستند که درصددند موافقت سازمانهای عضو جهت اتخاذ استانداردهای فنی برای تولید و تجارت را جلب کنند.

۱۲. مجموعه‌های اقدام<sup>۵</sup>: ائتلاف سازمانی موقت است که تلاشها (لابی‌های) اعضا را هماهنگ می‌کنند تا بر سیاست‌گذاری‌های عمومی تأثیر بگذارند.

۱۳. روابط بازاری: در این حالت کمترین رسمیت و یکپارچگی اتفاق می‌افتد و معاملات آزاد بین شرکت‌ها صرفاً از طریق مکانیزم قیمت‌های بازار هدایت می‌شوند (David Knoke, Emanuela Todeva, 2005).

### طبقه‌بندی شماره ۳

طبقه‌بندی دیگری از ائتلافهای استراتژیک توسط (Jolly, 199) تحت عنوان "ائتلافهای مرتبط"<sup>۶</sup> و "ائتلافهای غیرمرتبط"<sup>۷</sup> ارایه شده است:

- 1-Subcontractor networks
- 2-Inter-linked firms
- 3-Subcontractor
- 4-Industry standards groups
- 5-Action set
- 6-Endogamy
- 7-Exogamy

ائتلافهای مرتبط عبارت است ائتلاف بین دو یا چند شرکت در درون یک صنعت مرتبط. ائتلافهای غیرمرتبط عبارت است از ائتلاف بین دو یا چند شرکت در صنایع غیرمرتبط. (MartinSeppala,2004:1).

#### طبقه‌بندی شماره ۴

طبقه‌بندی دیگری از ائتلافهای استراتژیک در قالب "ائتلافهای سهامی"<sup>۱</sup> و "ائتلافهای غیر سهامی"<sup>۲</sup> ارائه شده است این طبقه‌بندی را می‌توان به نوعی طبقه‌بندی ساختارهای ائتلاف نیز نامید.

در ائتلافهای سهامی دو عنصر مستقل در یک سرمایه‌گذاری مشترک گرد هم می‌آیند ولی برای ائتلافهای غیر سهامی، قراردادهای یک جانبه یا دو جانبه مد نظر قرار می‌گیرد، یعنی انتقال مالکیتی صورت نمی‌گیرد

ائتلافهای سهامی خود به دو نوع تقسیم می‌شوند:

۱. سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۳</sup>

۲. ائتلاف سهام اقلیت<sup>۴</sup>

ائتلافهای غیر سهامی نیز خود دو نوع هستند:

۱. ائتلاف‌های مبتنی بر قراردادهای دو جانبه<sup>۵</sup>

۲. ائتلاف‌های مبتنی بر قراردادهای یک جانبه<sup>۶</sup>

نمونه‌ای از ائتلافهای مبتنی بر قراردادهای دو جانبه می‌تواند بصورت‌های زیر باشد:

• ترفیع و بازاریابی مشترک<sup>۷</sup>

• تحقیق و توسعه مشترک<sup>۸</sup>

1- Equity Alliances(E.A)

2- Non-equity Alliances(N.E.A)

3-Equity Joint Venture.(E.J.V)

4 -Minority Equity Alliance(M.E.A)

5 -Unilateral Contract Based Alliance(U.C.B.A)

6 -Bilateral Contract Based Alliance(B.C.B.A)

7- Joint marketing and promotion

8 -Joint R&D

نمونه‌ای از ائتلاف‌های مبتنی بر قراردادهای یک جانبه نیز می‌تواند بصورت‌های زیر باشد:

- قرارداد تحقیق و توسعه<sup>۱</sup>
- توافق‌نامه اعطای امتیاز<sup>۲</sup>

(K. Das, Bing-Sheng Teng, 2000)

مفاهیم انواع ائتلاف‌های سهامی و غیر سهامی در جداول شماره ۳ و ۴ به اجمال ذکر شده است.

### جدول ۳- مفاهیم ائتلاف‌های سهامی و ائتلاف‌های غیر سهامی

ائتلاف‌های غیر سهامی		ائتلاف‌های سهامی		نوع ائتلاف و ویژگی‌های تمییز دهنده
ائتلاف مبتنی بر قرارداد یک جانبه	ائتلاف مبتنی بر قرارداد دوجانبه	سرمایه گذاری سهام اقلیت	سرمایه گذاری مشترک	
مالکیت مشتری وجود ندارد	مالکیت مشتری وجود ندارد	مالکیت یک طرفه <sup>۳</sup> یا مالکیت ضربدری <sup>۱</sup>	سهام مشترک	ساختار مالکیت
کم کار بطور جداگانه بر اساس مفاد قرارداد	متوسط؛ کار بطور مشترک برای اهداف مشترک	قابل ملاحظه: مشارکت برحسب میزان سهام خریداری شده	بالا کار در هويت واحد	میزان یکبارگی بین شرکا
فانون قرارداد	مقابل <sup>۵</sup>	تظلم ممانع از طریق سهم هر شریک	سلسله مراتبی	مکانیزم کنترل
کوتاه - متوسط	کوتاه - متوسط	متوسط - بلندمدت	متوسط - بلند مدت	عمر ائتلاف
خاتمه قرارداد نسبتاً آسان است	سستاً مشکل: آرایش مجدد سازمانی (مثلاً پرسنل ائتلاف) مشکل است	مشکل است: فروش سهم خود در ائتلاف به شریک مقابل یا شخص ثالث	خیلی مشکل است: سرمایه گذاری مشترک توسط شرکا یا اشخاص ثالث مورد تملیک خصمانه <sup>۴</sup> قرار می گیرد	خاتمه برنامه ریزی نشده ائتلاف (خاتمه فوری ائتلاف)

منبع: (K. Das, Bing-Sheng Teng, 2001: 17)

- 1 - R&D Contract
- 2 - Licensing agreement
- 3- One-way Ownership
- 4- Cross-Equity Ownership
- 5-Reciprocity
- 6 -Take over

جدول ۴- مثالهایی از ائتلافهای سهامی و غیر سهامی به همراه تعاریفشان

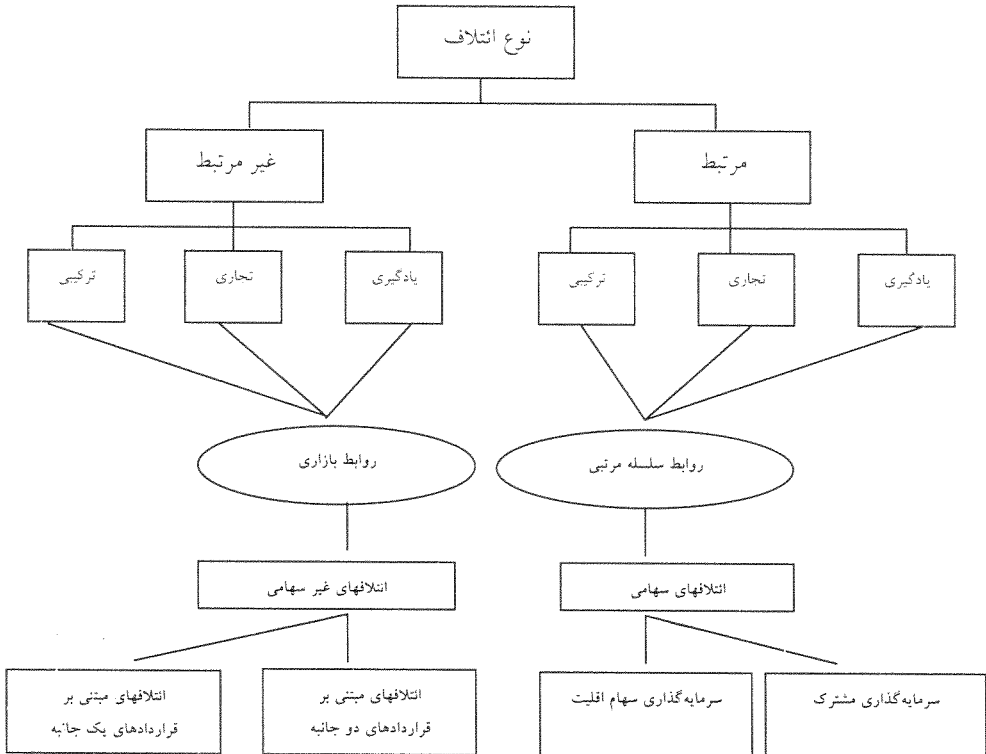
تعریف	نوع ائتلاف
یکپارچه کردن دو جز مستقل آدو شریک / در قالب یک نهاد یکپارچه، که بطور مشترک مالکیت را شکل می‌دهند.	سرمایه‌گذاری مشترک
تحصیل سهام عادی بوسیله یک شریک یا چند شریک	سرمایه‌گذاری سهام اقلیت
شرکا، محصول مشابه را تحت نام تجاری یکسان یا متفاوت عرضه می‌کنند.	بازاریابی و ترفیع مشترک
شرکا، تلاشهای تحقیق و توسعه خود را ترکیب کرده و در امتیازات و حقوق محصول یا خدمات سهیم می‌شوند.	تحقیق و توسعه مشترک
یک شریک برای فعالیت‌های خاص تحقیق و توسعه شریک دیگر، پول می‌پردازد و در مقابل، حق و امتیاز بازار محصولات و خدمات را بدست آورده و یا در آن سهیم می‌شود.	قرارداد تحقیق و توسعه
نوافت‌نامه‌ای است که تحت آن یک شرکت حق استفاده از یک دارایی را برای یک دوره زمانی قراردادی می‌کند که معمولاً یک چهارچوب زمانی کوتاه و اهداف محدودی را شامل می‌شود.	نوافذ اعطای امتیاز

منبع: (K. Das, Bing-Sheng Teng, 2001:15)

طبقه‌بندی تلفیقی

با ترکیب و تلفیق ۴ طبقه‌بندی اخیر می‌توان یک طبقه‌بندی تلفیقی بشرح نمودار

شماره ۱ ارایه کرد:



نمودار ۲- طبقه‌بندی تلفیقی ائتلافهای استراتژیک

### طبقه‌بندی پیشنهادی

واژه‌های "اکتشاف" و "بازبینی" آقای (March, 1991) به عنوان ابعاد تطبیق‌پذیری با تعاریفی که ارائه شد به ترتیب با مفاهیم ساختاردهی مجدد و مهندسی مجدد همخوانی دارد. در ساختاردهی مجدد هدف ائتلاف، می‌تواند در راستای بازسازی پورتفوی کسب و کار هر شرکت سازماندهی شود. برای مثال ائتلافهایی که با هدف ساختاردهی مجدد شکل می‌گیرند احتمالاً به خروج از برخی از حوزه‌های کسب و کار و ورود به دیگر حوزه‌های کسب‌وکار منتهی می‌شوند و دارایی‌هایی جدیدی وارد شرکت می‌شود. در حالیکه در ائتلافهایی که با هدف مهندسی مجدد شکل می‌گیرند هر شریک بر دارایی‌های موجود اکتفا کرده و تلاش می‌کند با همفکری شرکای خود شیوه‌های مدیریت کسب و کار و مدیریت دارایی‌های خود را مورد بازنگری قرار دهد. از این رو می‌توان با استفاده از مفاهیم این دو واژه، طبقه‌بندی دیگری از ائتلافهای استراتژیک به شرح جدول شماره ۵ ارائه کرد:

جدول ۵- طبقه‌بندی ائتلافهای استراتژیک

بالا		ائتلافهای ترکیبی	
ساختاردهی مجدد	ائتلافهای یادگیری		
پایین		ائتلافهای تجاری	
	پایین	مهندسی مجدد	بالا

همچنین با شاخص‌های مالی نیز می‌توان به طبقه‌بندی ائتلاف‌های استراتژیک پرداخت. به این معنی که محاسبات مالی ائتلافهای یادگیری به دلیل مخارج بالای تحقیق و توسعه بهتر است با شاخص‌های جدید مانند ارزش افزوده اقتصادی (EVA)<sup>۱</sup> صورت گیرد. بکارگیری شاخص‌های سنتی مانند نرخ بازده حسابداری (ROI)<sup>۲</sup> ممکن است فضای مایوس‌کننده‌ای را برای عملکرد ائتلاف‌های یادگیری ایجاد کند.

1 -Economic Value Added

2 -Return On Investment

در حقیقت، نگاه سرمایه‌ای به مخارج آموزشی و تحقیقاتی در رویکرد ارزش افزوده اقتصادی در مقابل نگاه هزینه‌ای شاخص‌های سنتی دلیل این مدعاست (Stewart, 1990). جدول شماره ۶ این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد:

جدول ۶- طبقه‌بندی ائتلافهای استراتژیک مبتنی بر شاخصهای حسابداری و اقتصادی

بالا	ائتلافهای یادگیری	ائتلافهای ترکیبی
تأکید بر شاخص EVA		ائتلافهای تجاری
پایین		
	تأکید بر شاخص ROR	بالا
	پایین	

انگیزه‌های ورود به ائتلافهای استراتژیک: برخی از دیدگاهها

تئوری هزینه معاملات

بر طبق (Coase, 1997; Williamson, 1975) تئوری هزینه معاملات بیان می‌کند: "زمانی که هزینه‌های اداره کسب و کار در بازار بیشتر از هزینه‌های سازماندهی فعالیتها در درون سازمان باشد، تحصیل یا تملیک آن دارایی گزینه بهتری است." شواهد تجربی نشان می‌دهد که دو عامل منجر به افزایش هزینه‌های بازاری می‌گردد: عدم اطمینان در بازار مرتبط و میزان خاص بودن دارایی<sup>۱</sup> یا فعالیتی که بایستی مبادله شود. شاخص عمومی عدم اطمینان، نوسان‌پذیری سود شریک یا شرکت است که ساختار سلسله مراتبی را بر ساختار بازار مرجح می‌سازد. میزان خاص بودن دارایی در یک شرکت ممکن است مثلاً درصد کارکنان متخصص، به کل کارکنان باشد که در این حالت ممکن است با دیدگاه مبتنی بر منابع (سرمایه دانشی) ترکیب شود (Belen Villalonga and Anita M. Mcgahan, 2005, 1190).

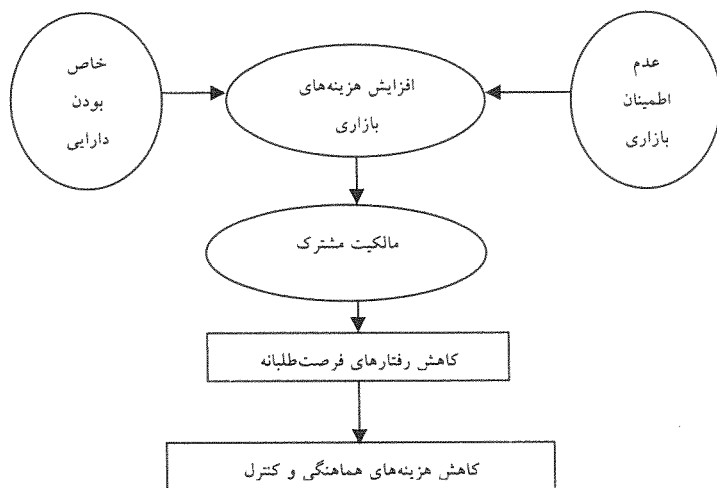
(Coase, 1997) بر مبنای یک رویکرد اقتصادی با استفاده از تئوری هزینه معاملات، رفتار شرکت برای تصمیم‌گیری راجع به بازارها و سلسله مراتب را توضیح می‌دهد. محدودیت این روش توجه به دو طیف انتهایی (سلسله مراتب و بازار) است.



محدودیت مزبور توسط ویلیامسون بسط یافته است تا موقعیت ائتلافهای استراتژیک را تشریح کند. این بسط می‌تواند توضیح دهد که چگونه تئوری هزینه معاملات، هزینه‌های تولید و هزینه‌های معاملات را مورد استفاده قرار می‌دهد تا نوع ساختار حاکمیتی را تعیین کند. زمانی که نقطه بهینه هزینه، در هیچ یک از دو ساختار بازار و سلسله مراتبی اتفاق نیفتد، ائتلافهای استراتژیک بهترین روش است (Williamson, 1999).

ویلیامسون در دیدگاه هزینه معاملات، عمدتاً با استفاده از واژه دارایی خاص منطبق تئوریک خود را توضیح می‌دهد. خاص بودن دارایی یعنی قابلیت ایجاد رانت در بازار را دارد و نیروهای بازار به سادگی نمی‌توانند بر آن فایق شوند. (Belen Villalonga and Anita M. McGahan, 2005).

با توجه به ویژگی خاص این نوع از دارایی‌ها یا سرمایه‌گذاری‌ها، عدم اطمینان رفتاری افزایش می‌یابد و احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه شدت می‌گیرد که ویلیامسون برای کنترل رفتارهای فرصت‌طلبانه، مالکیت مشترک را در قالب سرمایه‌گذاری مشترک، پیشنهاد می‌کند. در حقیقت این ساختار حاکمیتی می‌تواند هزینه‌های هماهنگی و تخصیص نادرست منابع را کمتر کند. نمودار شماره ۳ چارچوب مفهومی هزینه معاملات ویلیامسون را نشان می‌دهد»



نمودار ۳ - چارچوب مفهومی تئوری هزینه معاملات ویلیامسون

با وجود اینکه تئوری هزینه معاملات، دیدگاه‌های خوبی برای تبیین ساختار مناسب حاکمیتی برای روابط بین سازمانی فراهم می‌سازد، با نقدهایی نیز مواجه شده است:

- تفاوت تصمیمات استراتژیک با تصمیمات عملیاتی در این است که تصمیمات عملیاتی از دیدگاه هزینه معاملات مد نظر قرار می‌گیرد در حالیکه تصمیمات استراتژیک به فواید آتی نظر دارد و ممکن است در کوتاه‌مدت منجر به افزایش هزینه‌ها شود که با کمینه‌سازی هزینه‌ها در تئوری معاملات در تضاد قرار می‌گیرد.
- با توجه به اینکه ائتلاف‌های استراتژیک از طریق سرمایه‌های روابطی (سرمایه اجتماعی) به حرکت در می‌آیند دیدگاه هزینه معاملات ممکن است با تاکید بر کاهش هزینه‌ها از شکل‌گیری سرمایه روابطی که نیازمند سرمایه‌گذاری در روابط بین کنشگران است ممانعت به عمل آورد. با توجه به اینکه ائتلاف استراتژیک برای موفقیت، بیش از سرمایه فیزیکی، نیازمند سرمایه اجتماعی است. دیدگاه هزینه معاملات جنبه نرم ائتلاف‌های استراتژیک (تعهد و اعتماد و...) را با چالش جدی مواجه می‌سازد و به همین دلیل در این دیدگاه عامل ناپایداری ائتلاف‌ها، رفتارهای فرصت‌طلبانه معرفی می‌شود.
- به رغم تشریح خوب ائتلاف‌های استراتژیک از طریق تئوری هزینه معاملات، نقش معناداری بر منابع شرکت خصوصاً منابع دانشی قایل نیست و از این روست که دیدگاه مبتنی بر منابع ظهور پیدا می‌کند ( Homin Chen and Tain-JY Chen, 2003).

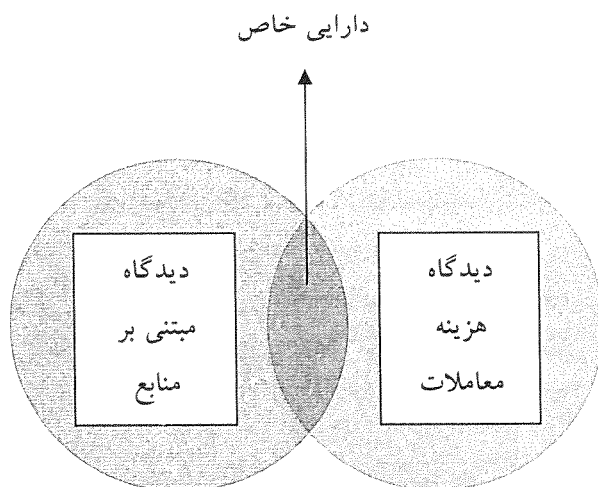
### دیدگاه مبتنی بر منابع

رویکرد مبتنی بر منابع دیدگاه دیگری در مورد ائتلاف‌های استراتژیک ارائه می‌کند و بیان دارد که منابع ارزشمندی که شرکتها فاقد آن هستند، انگیزه ائتلاف‌های استراتژیک است. عدم تجانس منابع دلیل تفاوت شرکتها و پایه و اساس دیدگاه مبتنی بر منابع است. به منظور مقابله با پویایی‌های سریع محیطی جهت کسب مزیت رقابتی، شرکتها بایستی راه‌های ایجاد و توسعه منابع محرک مزیت رقابتی را مورد ملاحظه قرار دهند. در دیدگاه مبتنی بر منابع شرکتها به دنبال منابع مکمل سایر شرکتها هستند تا هم‌افزایی ایجاد کرده و مزیت رقابتی پایدار را بدست آورند. بطور خلاصه در دیدگاه مبتنی بر منابع شرکتها می‌توانند از طریق ائتلاف‌های استراتژیک با تحصیل منابع مکمل سایر

شرکتها، با هدف ایجاد سینرژی و مزیت رقابتی در درون بازارها، فرایندهای داخلی خود را توسعه یا مورد بازنگری قرار دهند (ERIC W. K. TSANG, 1998).

اگر چه دیدگاه مبتنی بر منابع، عدم تجانس منابع و تئوری هزینه معاملات، مکانیزم‌های کنترل و نارسایی بازار را عامل ایجاد ائتلافها می‌دانند اما به نظر می‌رسد که تئوری هزینه معاملات، با فرض عدم تجانس در منابع بین شرکت‌ها (که موضوع محوری دیدگاه منابع است)، مکانیزم‌های کنترل را برای کاهش هزینه‌های حاکمیتی، مطرح می‌سازد. چون اگر شرکتی همه منابع مورد نیاز خود را داشت اصولاً دست به ائتلاف نمی‌زد. در حقیقت دیدگاه هزینه معاملات با پیش فرض عدم تجانس در منابع، ساختارهای حاکمیتی سلسله مراتبی را برای کاهش رفتارهای فرصت طلبانه و کاهش هزینه‌های کنترلی مورد تأکید قرار می‌دهد.

همچنین به نظر می‌رسد که واژه "دارایی خاص" در منطق تئوری هزینه معاملات، نشانگر این موضوع است که دیدگاه هزینه معاملات، علاوه بر کاهش هزینه معاملات، بطور ضمنی منابع و دارایی‌های خاص را عامل ایجاد ائتلافهای استراتژیک قلمداد می‌کند و از این رو، محیط بر دیدگاه مبتنی بر منابع می‌باشد و یا حداقل با آن همپوشانی دارد (نمودار شماره ۴):



نمودار ۴- اشتراک دیدگاه مبتنی بر منابع و هزینه معاملات

## دیدگاه یا برنامه‌ریزی دنوو

دیدگاه‌های رایج در زمینه ائتلافها استراتژیک عمدتاً به انگیزه ورود به ائتلافهای استراتژیک اشاره دارد و هیچ یک از تئوریهای رایج، مسأله تخصیص بهینه منابع در ائتلاف را مورد ملاحظه قرار نداده است. دیدگاه دنوو با ترکیب دو دیدگاه معاملات و منابع بوجود می‌آید. این رویکرد توسط Zeleny 1982 برای حل مسأله تخصیص ظرفیت ارایه شد. رویکرد مزبور، فرض جمع‌پذیری منابع را که در مدل‌های سنتی پژوهش عملیاتی مانند برنامه‌ریزی خطی وجود دارد نادیده می‌گیرد. به عبارتی مدل‌های سنتی پژوهش عملیاتی قایل به فرض جمع‌پذیری منابع بوده و وجود سینرژی در ائتلافهای استراتژیک را نادیده می‌گیرند. دیدگاه دنوو می‌گوید که منابع مستقل از هم نیستند و در کنار هم می‌توانند منجر به هم‌افزایی شوند. چیزی که در برنامه‌ریزی خطی بدان توجهی نمی‌شود. برنامه‌ریزی خطی و پویا خاصیت جمع‌پذیری دارند به عبارتی فرض استقلال منابع را پیش می‌گیرند. بنابراین دیدگاه دنوو با ترکیب هر دو دیدگاه منابع و هزینه معاملات، روشی را برای تخصیص بهینه منابع با در نظر گرفتن ملاحظات سینرژی‌زایی منابع مکمل، ارایه می‌کند.

در نمودار شماره ۵، اگر از طریق برنامه‌ریزی خطی به مسأله تخصیص منابع در ائتلافهای استراتژیک نگریسته شود، حداکثر فضای بهینه نیم دایره A-B خواهد بود ولی با بکارگیری دیدگاه دنوو نقطه C نیز می‌تواند جز نقاط شدنی باشد تا ائتلاف، هم‌افزایی خود را ظاهر سازد: (Jih-Jeng Huang et al, 2005).

Motivation and Resource-Allocation

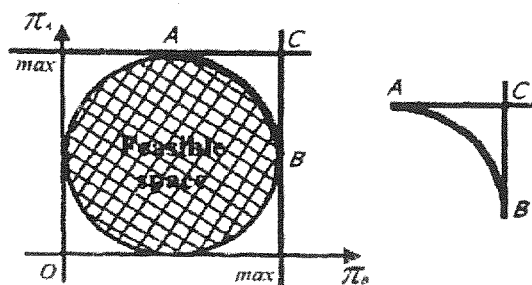


Figure 1. The feasible options using linear programming.

در جداول شماره‌های ۷ و ۸ مثال کمی از دیدگاه دنوو ارائه شده است:

جدول ۷

$$\begin{aligned} &\text{Maximize } z = 400x + 300y \\ &\text{Subject to} \\ &4x \leq 20 \\ &2x + 6y \leq 24 \\ &12x + 4y \leq 60 \\ &3y \leq 10.5 \\ &4x + 4y \leq 26 \\ &x, y \geq 0 \\ &x = 4.25, y = 2.25 \text{ and} \\ &z = \$2375 \end{aligned}$$

جدول ۸

$$\begin{aligned} &\text{Maximize } z = 400x + 300y \\ &\text{Subject to} \\ &4x - b_1 = 0 \\ &2x + 6y - b_2 = 0 \\ &12x + 4y - b_3 = 0 \\ &3y - b_4 = 0 \\ &4x + 4y - b_5 = 0 \\ &30b_1 + 40b_2 + 9.5b_3 + 20b_4 \\ &+ 10b_5 = 2600 \\ &x, y, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 \geq 0 \\ &x = 7.34, y = 0, b_1 = 29.4, b_3 \\ &= 88, b_4 = 0, b_5 = 29.4 \\ &z = \$2936 \end{aligned}$$

در جدول شماره ۷ منابع ائتلاف از طریق برنامه‌ریزی خطی حل شده است (تخصیص یافته است) که حداکثر عملکرد ائتلاف ۲۳۷۵ دلار می‌باشد. مدل برنامه‌ریزی خطی جدول شماره ۷ به مدل دنوو در جدول شماره ۸ تبدیل و حل گردیده است که ملاحظه می‌شود حداکثر عملکرد ۲۹۳۶ ریال بوده و این اختلاف (۵۶۱ دلار) می‌تواند به هم‌افزایی ناشی از ائتلاف تعبیر شود. تنها تفاوت جدول ۸ با جدول ۷ اضافه شدن محدودیت منابع با ضرایب قیمتی است که تحت عنوان محدودیت بودجه منابع با ضرایب  $b$  ارائه شده است (Thomas, 2002).

بصورت تمثیلی می‌توان فرض کرد که شریک  $A$  دارای منابع  $b_1, b_2, b_3$  بوده و شریک  $B$  دارای منابع  $b_3, b_4$  می‌باشد.

## جمع‌بندی دیدگاهها

خلاصه این سه دیدگاه مهم در زمینه ائتلافهای استراتژیک در جدول شماره ۹ نشان داده شده است:

جدول ۹- جمع‌بندی مقایسه‌ای سه دیدگاه اخیر

ابعاد	تئوری هزینه معاملات	دیدگاه مبتنی بر منابع	دیدگاه دنوو
سطح تجزیه تحلیل	شرکت	شرکت	شرکت
واحد تجزیه تحلیل	تعاملات	منابع	معاملات و منابع
هدف اصلی توجیهی	وجود ساختارهای جانشینی متفاوت	منابع مزیت رقابتی	هر دو با هدف هم افزایی
فرض	برای دار کردن تعاملات متفاوت نیازمند ساختارهای متفاوت است	عدم تجانس منابع بین شرکتها	هر دو
روش تخصیص منابع	-	-	برنامه‌ریزی دنوو
الگیزه ائتلاف استراتژیک	میریم کردن هزینه معاملات از طریق ساختار مناسب	ماکروپسید کردن سود بلند مدت شرکت از طریق استفاده و توسعه منابع شرکت	هر دو
منبع اصلی ناپایداری ائتلاف	رفتن‌های فرصت طلبانه شرکتها	تقلید منابع بوسله شرکتها	هر دو

(Jih-Jeng Huang et al, 2005, Eric W. K. Tsang,1998)

## نتیجه‌گیری

چنانکه آمار و ارقام نشان می‌دهد، در دنیای پرتلاطم امروزی، دوام و بقای شرکتها در گرو توانمندی آنها در ایجاد ائتلافها با سایر شرکتها است. محققان متعدد از ابعاد مختلفی به تعریف و طبقه‌بندی ائتلافهای استراتژیک پرداخته‌اند و تعریف مشترکی که مورد تأیید همه آنها باشد در ادبیات دانشگاهی وجود ندارد. در حقیقت با توجه به مفاهیم نهفته در تئوری‌های سازمان و مدیریت می‌توان به تعاریف و طبقه‌بندی‌های متعددی از ائتلاف‌های استراتژیک دست یافت. برای مثال چنانکه اشاره گردید March 1990 با مفاهیم نهفته در تئوری‌های کلاسیک یادگیری به طبقه‌بندی انواع ائتلافهای استراتژیک پرداخت. به این ترتیب می‌توان گفت موضوعات مطرح در مدیریت استراتژیک، محصول کاربردی کردن مفاهیم نهفته در تئوری‌های سازمان و مدیریت است.

تئوری هزینه معاملات و دیدگاه مبتنی بر منابع به بررسی دلایل شکل‌گیری ائتلافهای استراتژیک اشاره دارند. کاهش هزینه معاملات و عدم تجانس منابع بین شرکتها از عمده‌ترین این دلایل هستند. به نظر می‌رسد دیدگاه هزینه معاملات با منطق مبتنی بر دارایی خاص، بطور ضمنی دیدگاه مبتنی بر منابع را در بر می‌گیرد. البته دیدگاه مبتنی بر منابع بر ارزش‌افزایی بلندمدت ائتلاف تأکید می‌ورزد. دیدگاه دنوو نیز

تنها دیدگاهی است که به مسأله تخصیص بهینه منابع در ائتلافهای استراتژیک اشاره دارد.

## منابع و ماخذ

- Chen Homin and Chen Tain-JY, (2003), Governace structure in alliances: Transaction cost versus Resource based Perspective, **Jornal of world business**, No38.P1-14
- Christoph Schumacher (2006),” **Trus A source of success in strategic alliances?**”, SBR 58 ,259-278
- Das T.K., Teng Bing-Sheng,( 2000). A resource based theory of strategic alliances, **Journal of Management**, Vol. 26, No.1, p 31-61.
- Das T.K., Teng Bing-Sheng (2000), “A risk perception model of alliance structuring” **Journal of International Management** ,No7,p1-29
- JENG HUANG JIH, at al ,(2005), “Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective”, **Mathematical and Computer Modeling**, NO 41 ,P. 711-721
- Koza Mitchell, Lewin Arie, (2000),“Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Successn” **European Management Journal** Vol 16 No 2 April
- Ratten Vanessa and Suseno Yuliani,(2006), Knowledge development, social capital and alliance learning , International, **Journal of Educational Management**, Vol. 20 No. 1, pp. 60-72
- Robinson, T.M. and Clarke-Hill, C.M. (1994), “**Competitive advantage through strategic retailing alliances – a European perspective**”, Recent Advances in Retailing and Services
- Science Conference, (unpublished) Banff, Alberta, Canada.
- Seppala Martin ,(2004).” **A Model for Creating Strategic Alliances: A study of inter-firm cooperation in the North European ICT sector**”, www. Google .com



- Stewart .G.Bennet ,(1991),”**The Quest for Value**”,Harper publishers Inc
- Thomas Roby ,(2002),”**A De Novo Programming Model for Optimal Distribution Network Design in a Supply Chain**”  
A proposal for the faculty Research Grant, www.google.com.
- Todeva Emanuela and Knoke David ,(2001), **Strategic Alliances and Corporate Social Capital** ,www.google.com
- Tsang Eric W. K.,(1998) , **Motives for Strategic Alliance: Resource-Based Perspective**, Scand. J. Morat. Vol. 14, No. 3, pp. 207-221
- Villalonga Belen and M.Mcgahan Anita,(2005).” The Choic Among Acquisitions Alliances And Divestitures” **Strategic management Journal**.No26,p.1183-1208
- Williamson, O.(1975),”**Markets and Hierarchies**“, The Free Press, New York.
- Williamson, O., (1999), ”**Public and Private Bureaucracies Transaction Cost Economics Perspectives**“, JLEO,V15,N1
- Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995), **Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization**, **Harvard University Press**, Cambridge, MA.

