

## عنوان مقاله: ارائه الگوی کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط

حمیده میری اصل<sup>۱</sup> - کامبیز طالبی<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۵

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۶

### چکیده:

پژوهش حاضر به شناسایی و ارائه الگوی کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط موفق می‌پردازد. کارکردهای اتحاد راهبردی شامل تقویت مزیت رقابتی، تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، سرمایه اجتماعی، و بین‌المللی شدن بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شوند. روش انجام این پژوهش به صورت آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت قطعه‌سازی باتجربه در اتحاد‌های راهبردی بهره گرفته شد. نمونه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شدند و حجم آن‌ها با توجه به ماهیت پژوهش کیفی، تا اشباع داده‌ها (دوازده نفر) ادامه یافت. در بخش کمی، الگوی به‌دست‌آمده در بخش کیفی در قالب پرسشنامه در اختیار ۱۰۰ نفر از مدیران و کارشناسان صنعتی باتجربه در اتحاد‌های راهبردی در صنعت قطعه‌سازی استان تهران قرار گرفت. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، سازه طراحی شده تایید شد. در نهایت، نتایج به‌دست‌آمده در چهار دسته کلی؛ تقویت مزیت رقابتی، تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، تقویت سرمایه اجتماعی، و بین‌المللی شدن بنگاه جای گرفتند. از بین چهار مولفه شناسایی شده، الگوی تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه، تقویت سرمایه اجتماعی، بین‌المللی شدن بنگاه، و تقویت مزیت رقابتی به ترتیب بیش‌ترین تاثیر را در شکل‌گیری اتحاد‌های راهبردی دارند. این پژوهش، به شناسایی و ارائه الگوی بومی از کارکردهایی منجر شده است که بنگاه‌های کوچک و متوسط برای بهره‌مند شدن از آن، وارد اتحاد با شرکت‌های بزرگ می‌شوند.

۱. کارشناسی ارشد کارآفرینی (کسب و کار جدید)، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران.

h.miriasl1368@gmail.com

۲. استاد دانشکده کارآفرینی، دانشگاه

تهران (نویسنده مسئول).

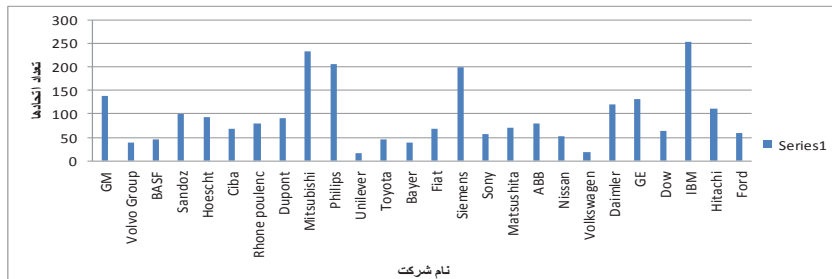
ktalebi@ut.ac.ir

**کلیدواژه‌ها:** اتحاد راهبردی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، الگوی کارکردهای اتحاد راهبردی، صنعت قطعه‌سازی خودرو، الگوی بومی.

امروزه در محیطی با تغییرهای فناورانه بالا، شرکت‌هایی کمی هستند که کل قابلیت‌های درونی لازم را برای موفقیت داشته باشند. از طرفی، افزایش رقابت و نااطمینانی، اتحادهای راهبردی<sup>۱</sup> را به عنوان گزینه‌ای جذاب برای شرکت‌ها مورد توجه قرار داده است (Sompong et al., 2018; Subramanian et al., 2014). با افزایش فضای رقابتی، شرکت‌ها در هر اندازه که باشند، شروع به اشتراک‌گذاری فضای رقابتی خود می‌کنند، به طوری که مستقل عمل کردن شرکت‌ها در این فضا بسیار دشوار می‌شود. راه‌حل راهبردی برای شرکت‌ها، به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در چنین فضای رقابتی، ایجاد روابط همکارانه با شرکت‌های بزرگ است (Etemad et al., 2001; Jianyu et al., 2018). اتحادهای راهبردی بستری را برای تبادل منابع مهم و مزایای راهبردی از قبیل توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها، دستیابی به بازار، و ارتقای مشروعیت فراهم می‌کنند (Genç et al., 2012). علاوه بر این، شرکت‌ها از اتحاد راهبردی به عنوان راهکاری برای دستیابی به اهداف و افزایش قدرت رقابتی‌شان استفاده می‌کنند (Genç et al., 2012; Jianyu et al., 2018). اتحاد راهبردی همکاری بلندمدت بین دو یا تعداد بیش‌تری از شرکت‌ها برای انجام مبادله‌های خاص است که به تحقق اهداف متقابل و پیشینه‌کردن عملکرد از راه کاهش هزینه، کسب دانش، و توسعه بازار منجر می‌شود (Shakeri & Radfar, 2017; Zoogah et al., 2011). همان‌طور که پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند، بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل کمبود منابع مالی، فیزیکی، و مدیریتی وارد اتحاد با شرکت‌های دیگر می‌شوند و این مشارکت منبع بزرگ مالی و غیرمالی را برای این بنگاه‌ها فراهم می‌آورد (Joshi & Dixit, 2014; Subramanian et al., 2018; Hyder & Abraha, 2004). به صورت کلی، اتحادهای راهبردی، طیف گسترده‌ای از مزایای مشهود و نامشهود را برای طرفین اتحاد فراهم می‌آورند (Street & Cameron, 2007; Nakamura, 2017; Hughes-Morgan & Yao, 2015). کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در کشورهای در حال توسعه، دارای اهمیت به‌سزایی هستند و به‌طور متوسط به اشتغال بیش از نصف نیروی انسانی منجر می‌شوند و ۵۰ درصد از کل مشاغل جدید و ۴۶ درصد تولید ناخالص ملی را شامل می‌شوند. در ایران، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، واحدهایی با اشتغال کمتر از ۵۰ نفر را به عنوان واحدهای کوچک معرفی کرده است و در

کتاب راهبرد توسعه صنعتی کشور، در بخش جایگاه و نقش این صنایع در ایران، واحدهایی با تعداد کارکنان کم‌تر از ۱۵۰ نفر، به عنوان کارگاه‌های کوچک و متوسط تعریف شده‌اند (حاج کریمی و بطحایی، ۱۳۸۸). با وجود اهمیت بنگاه‌های کوچک و متوسط در اقتصاد، در محیط متغیر امروز که پیوسته در حال تغییر و تحول است، این بنگاه‌ها نیازمند ایجاد تغییرهایی در رویه‌ها و راهبردهای خود برای بقا و بهبود عملکرد هستند؛ زیرا راهبردهای گذشته، تضمینی برای بقای فردای آن‌ها نیستند (ملاحسینی و فتحی، ۱۳۸۸). از طرف دیگر، پژوهش‌های پیشین مانند اعتماد و همکاران (۲۰۰۱) و سایرآمانیان و همکاران (۲۰۱۸) نشان می‌دهند که با شروع قرن بیستم، رقابت شدیدی بین بنگاه‌ها ایجاد می‌شود و نااطمینانی افزایش می‌یابد. از ویژگی‌های مهم این رقابت شدید، افزایش همکاری و شکل‌گیری اتحاد راهبردی برای حفظ و بقای بنگاه‌ها است. همچنین، بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلایل کمبود منابع مالی، فیزیکی، و مدیریتی که نسبت به بنگاه‌های بزرگ دارند، تهدید بیش‌تری را احساس می‌کنند. در نتیجه، بنگاه‌ها چاره‌ای جز تشکیل اتحاد با بنگاه‌های دیگر و به‌خصوص بنگاه‌های بزرگ ندارند (Subramanian et al., 2018; Etemad et al., 2001). امروزه، صنعت خودروسازی با چالش‌های زیادی مانند این‌که چگونه به مزایای رقابتی و بازار جدید دست پیدا کند؛ چگونه به فناوری و منابع جدید دست پیدا کند؛ و چگونه می‌تواند هزینه ریسک و تحقیق و توسعه را کاهش دهد؟ روبرو است. از راه‌حل‌های راهبردی برای حل این مسئله، ایجاد روابط با دیگر شرکت‌های خودروسازی در قالب ادغام<sup>۱</sup>، اتحاد راهبردی، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲</sup>، و تملک<sup>۳</sup> است (Wang et al., 2016; Neto et al., 2017). سرعت رشد اتحادهای راهبردی در دنیا رو به فزونی است. نمودار (۱) تعداد اتحادهایی را نشان می‌دهد که شرکت‌های مطرح دنیا انجام دادند، به صورتی که شرکت‌های مطرح خودروسازی از جمله جنرال موتور، فورد، تویوتا، و نیسان نیز دارای تعداد قابل توجهی اتحاد هستند و این امر نشان‌دهنده نرخ رشد اتحادهای راهبردی و همچنین، اهمیت شکل‌گیری اتحاد در صنعت خودروسازی است (Neto et al., 2017; Zamir et al., 2014).

1. Integration
2. Joint Venture
3. Ownership



نمودار ۱: تعداد اتحادهای راهبردی شرکت‌های مطرح دنیا (Zamir et al., 2014).

ورود به اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط منجر به بهبود عملکرد می‌شود و به بقا و رشد آن‌ها کمک می‌کند. در سال‌های اخیر، بنگاه‌های کوچک و متوسط قطعه‌ساز در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند و بنگاه‌های نوآورانه کوچک و نوپا که منابع محدودی داشتند، همکاری با شرکت‌های بزرگ قطعه‌ساز و خودروسازی را به عنوان یک راهبرد برای بهبود عملکرد و رشد خود انتخاب کردند. در پژوهش‌های پیشین، به مسائلی مانند این که کارکردهای اتحاد راهبردی چه هستند؟ چه تاثیری بر عملکرد بنگاه‌ها دارند؟ چگونه می‌توان آن‌ها را توسعه داد؟ و چه عواملی باعث تسهیل یا مانع استفاده از این مزایا می‌شوند، پاسخی به شیوه‌ای فراگیر و جامع ارائه نشده است (Street & Cameron, 2007). بنابراین، سهم اصلی این پژوهش، شناسایی و ارائه الگویی از کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های موفق کوچک و متوسط در صنعت قطعه‌سازی است؛ بدین معنی که بنگاه‌های موفق کوچک و متوسط پس از اتحاد با شرکت‌های دیگر به چه کارکردهای مطلوبی دست می‌یابند و الگوی اتحاد راهبردی آن‌ها در صنعت قطعه‌سازی به چه شکل است و کدام‌یک از این کارکردها تاثیر بیش‌تری بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی دارد؟

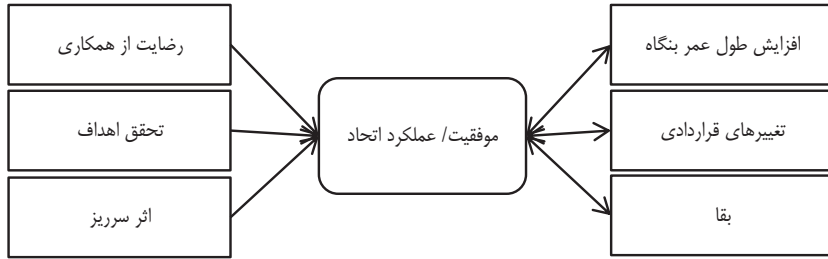
در ادامه به ارائه مبانی نظری و خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت‌گرفته پرداخته شده است. سپس به شرح روش پژوهش آمیخته پرداخته می‌شود. روش پژوهش در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به روش هدفمند با دوازده نفر از مدیران عامل، بازرگانی، و معاون مدیر عامل، کارکردهای اتحاد در صنعت قطعه‌سازی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط شناسایی شدند. در بخش کمی، الگوی به‌دست‌آمده در بخش کیفی در قالب پرسشنامه در اختیار مدیران و کارشناسان صنعتی باتجربه در اتحادهای راهبردی در صنعت قطعه‌سازی استان تهران قرار گرفت. در پایان نیز به ارائه یافته‌های پژوهش و الگوی نتایج مورد انتظار از اتحاد راهبردی و ارائه پیشنهادها پرداخته می‌شود.

### اتحاد راهبردی

اتحاد در مورد سازمان‌ها و بنگاه‌ها به یک قرارداد همکاری بین دو شرکت در راستای سرمایه‌گذاری مشترک اشاره دارد که از آن در جهت هدف ورود به یک بازار در حال توسعه و در عین حال برای پاسخ دادن به محدودیت‌های محیط کسب‌وکار استفاده می‌شود (Leiblein & Reuer, 2004). اتحاد راهبردی به عنوان ترتیب داوطلبانه‌ای بین شرکت‌های مستقل تعریف می‌شود که شامل تبادل یا توسعه مشترک فناوری، محصولات یا خدمات، و به‌اشتراک‌گذاری منابع بازاریابی هستند (O'Dwyer *et al.*, 2011). همچنین، اتحادها به انجام مبادله‌هایی منتهی می‌شوند که در پایان طرفین اتحاد را در دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند. این همکاری عملکرد هر دو شرکت را با کاهش هزینه، کسب دانش، و توسعه بازار بهبود می‌بخشد (Zoogah *et al.*, 2011).

### اتحاد موفق

در مورد اتحاد موفق اتفاق نظری وجود ندارد و تاکنون تعریف جامعی از موفقیت در اتحاد ارائه نشده است. در پژوهش استریت و کامرون (۲۰۰۷)، موفقیت یا عملکرد در اتحاد را به صورت کلی به دو دسته عینی (مانند فروش، سود، مالی، و افزایش دستمزدها) و ذهنی (مانند یادگیری، عملکرد نوآوری، و ایجاد ارزش) تقسیم می‌کنند. آربنو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) یک چارچوب به‌نسبت جامع را از عملکرد موفق اتحاد ارائه می‌کند. وی عملکرد اتحاد را به سه دسته تقسیم می‌کند: عملکرد مالی (زمانی که بنگاه به اهداف مالی خود دست یابد)، عملکرد عملیاتی (تأثیر مثبت بر فعالیت‌های کسب‌وکار که منجر به عملکرد مالی می‌شود)، و اثربخشی سازمانی (جامع دو دسته پیشین است و منظور آن است که بنگاه از راه اتحاد بتواند اهداف خود را تحقق بخشد). همچنین، آربنو (۲۰۰۳)، مدل اولیه‌ای از عملکرد اتحاد موفق ارائه کرده است که در شکل (۱) نشان داده می‌شود.



شکل ۱: عملکرد اتحاد راهبردی (Arino, 2003, p. 6).

## کارکردهای اتحاد راهبردی

یکی از انگیزه‌های اصلی شرکت‌های کوچک و متوسط از تشکیل اتحاد با شرکت‌های بزرگ، دستیابی به منابع مکمل، استفاده از مشروعیت شرکت‌های بزرگ، و دستیابی به بازاری مطمئن است. همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌های کوچک با استفاده از اتحادها نه تنها قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود هستند بلکه قادر به کشف و بهره‌برداری از دانش جدید (محصول و فناوری جدید) هستند (Kavusan et al., 2016; Yang et al., 2014). کسب و کارهای کوچک و متوسط برای شناسایی مشتریان و بازارهای جدید و همچنین، بهره‌برداری از این بازارها و فرصت‌های جدید وارد همکاری با شرکت‌ها بزرگ می‌شوند (Joshi & Dixit, 2014). شرکت‌های بزرگ برای کاهش هزینه‌ها و شرکت‌های کوچک برای اثربخشی بیشتر و دسترسی به بازار بزرگ‌تر به دنبال ایجاد اتحاد هستند (Jianyu et al., 2018). استریت و کامرون (۲۰۰۷) روابط خارجی بنگاه‌های کوچک و متوسط را در قالب یک سیستم (ورودی، فرایند، و خروجی) بیان می‌کنند و در نهایت، کارکردهای اتحاد را در قالب خروجی اتحاد نشان می‌دهند که عبارت‌اند از توسعه کسب و کار، دستیابی به منابع مشهود و نامشهود، مزیت رقابتی، و موفقیت عینی و ذهنی. همچنین، ژائو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده است که بنگاه‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به منابع (شبکه‌ای و راهبردی) وارد اتحاد می‌شوند. این اتحاد با وجود چالش‌هایی از قبیل ریسک وابستگی و مدیریتی، دارای کارکردهایی همچون مزیت رقابتی، تقویت قابلیت کارآفرینی و نوآوری، انعطاف‌پذیری، و کاهش ریسک‌پذیری هستند. همچنین، یکی از ویژگی‌های اتحاد‌های راهبردی،

1. Strategic Alliances Functions  
2. Zhao

تقویت ظرفیت جذب<sup>۱</sup> طرفین اتحاد است. ظرفیت جذب به معنی شناسایی، ارزیابی، درونی‌سازی، و بکارگیری دانش جدید برای استفاده‌های تجاری در مشارکت با شرکتهای بین‌المللی است که در نهایت، منجر به عملکرد برتر بنگاه می‌شود (Cohen & Levinthal, 1990). از مزایای اتحاد‌های راهبردی کاهش هزینه‌ها، ریسک و نااطمینانی، دستیابی به دارایی‌های مکمل، و فرصت یادگیری است (Vargas-Hernandez & Penelope, 2018).

با توجه به ادبیات موجود در مورد کارکردهای اتحاد راهبردی، در جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌ها در این زمینه آورده شده است.

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌ها در مورد کارکردهای اتحاد راهبردی

کارکردهای اصلی	مولفه‌ها	منبع
	دسترسی به دانش (بازار، انسانی، و فنی)	
	قابلیت تولید	
	تقویت رویکرد نوآورانه	
	توسعه بازار	
	یادگیری از راه تجربه‌ها و سبک مدیریتی	
	دستیابی به منابع مکمل	
	تقویت و ارتقای تخصص‌ها از راه شرکا	استریت و کامرون (۲۰۰۷)، ژائو (۲۰۱۴)، آلوارز و بارنی <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، حمید و ابوت <sup>۳</sup>
	افزایش آگاهی رقابتی و دفاع از موقعیت بازار	(۲۰۱۷)، ساپرامانیان و همکاران
	کسب مشروعیت در بازار به واسطه شرکای شناخته‌شده و موقعیت‌یابی راهبردی	(۲۰۱۸)، کاواسان و همکاران (۲۰۱۶)
	دستیابی به فناوری جدید	
پتانسیل بازار		
مقیاس اقتصادی		
کاهش وابستگی		
دستیابی به دانش تجاری‌سازی		
دستیابی به دانش بیرونی برای تقویت یادگیری		
مزایای کنترل		

1. Absorptive Capacity
2. Alvarez & Barney
3. Hameed & Abbott

ادامه جدول ۱: خلاصه پژوهش‌ها در مورد کارکردهای اتحاد راهبردی

کارکردهای اصلی	مؤلفه‌ها	منبع
قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه	تقویت قابلیت جمعی تقویت قابلیت نوآوری قدرت ریسک‌پذیری شرکت انعطاف‌پذیری در برابر تغییرهای بازار	ژائو (۲۰۱۴)، فرانکو و هسه <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، بیکر و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۵) لی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، حمید و ابوت (۲۰۱۷)
سرمایه اجتماعی	دستیابی به ایده‌های متنوع گسترش منابع شبکه‌ای و ارتباطات اعتماد دوطرفه کیفیت ارتباطات کسب اعتبار در بازار از راه شرکای معتبر	ویتمن و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، ایزنهارت و شونهاون <sup>۵</sup> (۱۹۹۶)، هانگ و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، شاکری و رادفر (۲۰۱۷)، رنالی و مویدفر (۱۳۸۷)
بین‌المللی شدن بنگاه	دستیابی به مشتریان بین‌المللی آشنایی با ویژگی‌ها و استانداردهای محیط بین‌الملل ورود به بازار بین‌الملل از راه صادرات	فرناندز و نیتو <sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، لایبلاین و روئر (۲۰۰۴)

ابتدا کارکردهای اتحاد را با توجه به مرور ادبیات نظری و بررسی پیشینه تجربی در این زمینه استخراج، و با توجه به مؤلفه‌های شناسایی‌شده، کارکردهای اتحاد را در چهار گروه طبقه‌بندی می‌کنیم: تقویت مزیت رقابتی<sup>۸</sup>، تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه<sup>۹</sup>، تقویت سرمایه اجتماعی<sup>۱۰</sup>، و بین‌المللی شدن بنگاه<sup>۱۱</sup>.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1. Franco & Haase
2. Baker *et al*
3. Li *et al*
4. Wittmann *et al*
5. Eisenhardt & Schoonhoven
6. Hung *et al*
7. Fernández & Nieto
8. Strengthening Competitive Advantage
9. Strengthening Entrepreneurial and Innovative Capabilities
10. Strengthening Social Capital
11. Internationalization of the Firm



## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، به لحاظ هدف از نوع کاربردی، و برحسب گردآوری اطلاعات، آمیخته-اکتشافی است. ابتدا کارکردهای اتحاد با توجه به مرور ادبیات نظری و بررسی پیشینه تجربی در این زمینه استخراج، و سپس با استفاده از نظر خبرگان صنعتی در محیط ایران با هدف بومی‌سازی بازبینی شدند. در این مرحله از پژوهش (بخش کیفی)، با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، کارکردهای اتحاد در صنعت قطعه‌سازی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط شناسایی شدند. تحلیل داده‌های مصاحبه به وسیله کدگذاری (باز و محوری) انجام شد.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران عامل، مدیران بازرگانی، و معاونان مدیر عامل در صنعت قطعه‌سازی است. در انتخاب افراد بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود و نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تعداد مصاحبه‌های انجام‌شده تا رسیدن به اشباع نظری دوازده مصاحبه بود. روایی داده‌های کیفی از راه تعریف دقیق جامعه آماری، انتخاب درست نمونه پژوهش، و طراحی پرسش‌های مصاحبه بر اساس پژوهش‌های پیشین محقق شده است. در انجام مصاحبه‌ها برای دستیابی به روایی تفاسیر با استفاده از حلقه‌های بازخورد و بیان مصادیق مربوط به پرسش‌ها، تلاش شده تا مصاحبه در مسیر مورد نظر جریان داشته باشد. همچنین، برای تقویت پایایی پژوهش و به کاهش دخالت دیدگاه‌های پژوهشگر در تحلیل داده‌ها، افزون بر یادداشت‌برداری و ضبط و ثبت دقیق گفته‌ها، از بازبینی مجدد کدگذاری‌ها نیز استفاده شد.

جدول ۲: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

اطلاعات جمعیت‌شناختی	شرح
تعداد مصاحبه‌شوندگان	۱۲ نفر
جنسیت	مرد
تحصیلات	۴ نفر دکتری، ۵ نفر کارشناسی ارشد، و ۳ نفر کارشناسی
تجربه	دارای تجربه عملی در شرکت‌های قطعه‌سازی ساپکو، صارم، غرب استیل، و تشگاز
سمت سازمانی	دارای تجربه همکاری/اتحاد با شرکت‌های قطعه‌سازی ساپکو و کروز مدیر عامل، مدیر بازرگانی، معاون مدیر عامل

جامعه آماری در بخش کمی، از بین ۱۳۰ بنگاه کوچک و متوسط قطعه‌ساز در شهر تهران

که نامشان در سایت انجمن قطعه‌سازان خودرو درج شده است، انتخاب شده‌اند (آن‌هایی که کارکنانی کمتر از ۱۵۰ نفر دارند). همچنین این بنگاه‌ها، دارای تجربه همکاری بیش از پنج سال تولید موفق با شرکت سایکو (تولید مشترک در ۹ بخش بدنه، تزئینات، استانداردها، موتور اصلی، لوازم جانبی، برق، ترانسفورماتور، تعلیق، و ترمز) هستند. نمونه آماری در بخش کمی، با فرمول کوکران، ۹۷ شرکت است که به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. به همین منظور، ابعاد و مولفه‌های شناسایی‌شده در پرسشنامه‌ای با ۲۷ گویه بین ۱۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط که در نمایشگاه بین‌المللی قطعه‌سازان خودرو در سال ۱۳۹۴ حضور داشتند، توزیع شد. همچنین، از روش تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL8.8 برای تایید سازه‌ها استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

#### تحلیل کیفی داده‌ها

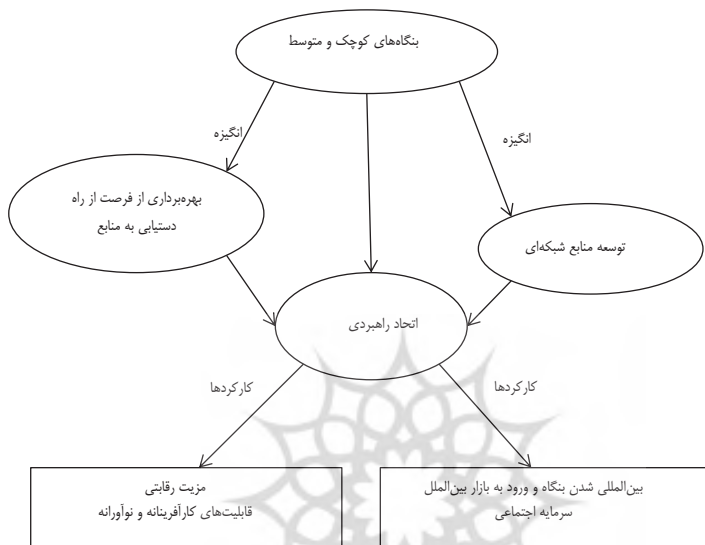
در این پژوهش، پس از مطالعه دقیق متن مصاحبه‌ها، داده‌های به‌دست‌آمده در سه مرحله طبقه‌بندی شدند؛ بدین صورت که ابتدا گزاره‌های کلامی مصاحبه‌ها استخراج شدند و از بین آن‌ها، گزاره‌های کلامی مشابه، کدهای باز را تشکیل دادند و کدهای باز مشابه، کدهای محوری را تشکیل دادند. در جدول (۳) کارکردهای شناسایی‌شده آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### جدول ۳: کارکردهای شناسایی شده اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط موفق

کد محوری	کد باز	نمونه گزاره کلامی	فراوانی
رقابتی		دسترسی به دانش (بازار، فنی، و انسانی)	
		اثربخشی تولید	
		تقویت رویکرد نوآورانه	مدیر بازرگانی بیان کرد: بنگاه کوچک
		توسعه بازار داخلی و خارجی	به دلیل همکاری با یک شرکت مطرح
	۱۰	یادگیری از راه تجربه‌ها و مهارت‌های جدید	قادر خواهد بود با همراه داشتن نام
		دستیابی به منابع راهبردی و مکمل	شرکت مطرح، فرایند پذیرش خود را
		تقویت و ارتقای تخصص‌ها از راه شرکا	در بازار سریع‌تر انجام دهد
		افزایش آگاهی رقابتی	(اشاره به تحکیم موقعیت رقابتی).
		تحکیم موقعیت رقابتی	
		تقویت قابلیت جمعی	
قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه		تقویت قابلیت نوآوری	مدیر عاملی عنوان کرده است: به
		تقویت مهارت‌های فنی	صورت کلی، مفهوم هم‌افزایی ایجاب
	۹	ریسک‌پذیری شرکت	می‌کند که وقتی من، ما می‌شود،
		انعطاف‌پذیری در برابر تغییرهای بازار	جرقه‌های بیش‌تر و بزرگ‌تری ایجاد
	انعطاف‌پذیری در روابط اقتصادی	می‌شوند (اشاره به کد باز تقویت	
	تقویت قابلیت‌های مدیریتی	قابلیت جمعی).	
سرمایه اجتماعی		گسترش منابع شبکه‌ای و ارتباطات	مدیر عاملی عنوان کرده که همکاری
		اعتماد دوطرفه	با شرکت‌های بزرگ، منبعی برای
	۹	کیفیت ارتباطات	شناسایی روابط و همکاری جدید، و
	کسب اعتبار در بازار	کسب اعتبار است (اشاره به کد باز	
		کسب اعتبار در بازار).	
بین‌المللی شدن بنگاه		دستیابی به مشتریان بین‌المللی	معاون مدیر عامل تاکید کرده است:
		آشنایی با ویژگی‌های و استانداردهای محیط	شرکت در نمایشگاه‌هایی که به واسطه
		بین‌الملل	شرکای مطرح در اتحاد برای بنگاه‌های
	۸	ورود به بازار بین‌الملل از راه صادرات	کوچک ایجاد می‌شود، بنگاه‌ها را قادر
		مستقیم / غیرمستقیم	می‌سازند تا از نیازهای بازار خارجی
	تامین نیازهای جدید بازار	آگاهی پیدا کنند (اشاره به کد باز	
	گسترش محصول به بازارهای جدید	آشنایی با ویژگی‌های بازار بین‌الملل).	
	انتقال تجربه در طراحی ساختار جدید		

در چارچوب به‌دست‌آمده از کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط موفق در محیط نهادی ایران، چهار دسته عوامل اصلی مشخص شدند. در شکل (۲)، کارکردهای اتحاد بر اساس مصاحبه انجام‌شده و مدل ارائه‌شده توسط ژائو (۲۰۱۴) در قالب یک الگو نشان داده می‌شود.



شکل ۲: الگوی اتحاد راهبردی بنگاه‌های کوچک و متوسط (Zhao, 2014)

با استفاده از تحلیل متن مصاحبه‌ها و همچنین مرور ادبیات، کارکردهای اتحاد راهبردی شناسایی شده‌اند. بنابراین، در بخش کمی پژوهش برای تأیید الگوی کارکردهای شناسایی شده بالا، پرسش‌های پژوهش مطرح می‌شوند: مزیت رقابتی تا چه میزان بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی موثر است؛ قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه تا چه میزان بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی موثر هستند؛ تقویت سرمایه اجتماعی تا چه میزان بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی موثر است؛ و بین‌المللی شدن بنگاه تا چه میزان بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی موثر است؟

### تحلیل کمی داده‌ها

برای بررسی سازه نهایی در این پژوهش از نرم‌افزار LISREL8.8 برای متغیرهای مزیت رقابتی، قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، سرمایه اجتماعی، و بین‌المللی شدن بنگاه استفاده گردید. از این‌رو، مولفه‌های این متغیرها به عنوان بسته‌های انتخابی وارد مدل شدند.

جدول ۴: بارهای عاملی استاندارد شده در مدل اصلاح شده تاییدی

متغیر	مولفه‌ها	کد	بار عاملی استاندارد	واریانس تبیین شده (R <sup>2</sup> )
موزیت رقابتی (CA)	دسترسی به دانش (بازار، فنی، و انسانی)	CA <sub>1</sub>	۰/۶۵	۰/۴۲
	اثربخشی تولید	CA <sub>2</sub>	۰/۷۶	۰/۵۸
	تقویت رویکرد نوآورانه	CA <sub>3</sub>	۰/۷۳	۰/۵۳
	توسعه بازار داخلی و خارجی	CA <sub>4</sub>	۰/۷۲	۰/۵۲
	یادگیری از راه تجربه‌ها و مهارت‌های جدید	CA <sub>5</sub>	۰/۷۹	۰/۶۲
	دستیابی به منابع راهبردی و مکمل	CA <sub>6</sub>	۰/۸۶	۰/۷۴
	تقویت و ارتقای تخصص‌ها از راه شرکا	CA <sub>7</sub>	۰/۷۱	۰/۵۰
	افزایش آگاهی رقابتی	CA <sub>8</sub>	۰/۷۰	۰/۴۹
	تحکیم موقعیت رقابتی از راه کسب مشروعیت	CA <sub>9</sub>	۰/۶۴	۰/۴۱
قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه (EIC)	تقویت قابلیت جمعی	EIC <sub>1</sub>	۰/۷۰	۰/۲۷
	تقویت قابلیت نوآوری	EIC <sub>2</sub>	۰/۷۲	۰/۲۸
	تقویت مهارت‌های فنی	EIC <sub>3</sub>	۰/۷۳	۰/۳۷
	ریسک‌پذیری شرکت	EIC <sub>4</sub>	۰/۵۹	۰/۳۵
	انعطاف‌پذیری در برابر تغییرهای بازار	EIC <sub>5</sub>	۰/۷۹	۰/۶۲
	انعطاف‌پذیری در روابط اقتصادی	EIC <sub>6</sub>	۰/۶۲	۰/۳۸
	تقویت قابلیت‌های مدیریتی (تصمیم‌گیری، مذاکره)	EIC <sub>7</sub>	۰/۶۹	۰/۴۷
سرمایه اجتماعی (SC)	گسترش منابع شبکه‌ای و ارتباطات	SC <sub>1</sub>	۰/۸۰	۰/۶۴
	اعتماد دوطرفه	SC <sub>2</sub>	۰/۵۱	۰/۲۶
	کیفیت ارتباطات	SC <sub>3</sub>	۰/۷۵	۰/۵۶
	کسب اعتبار در بازار از راه شرکای معتبر	SC <sub>4</sub>	۰/۷۴	۰/۵۵
بین‌المللی شدن بنگاه (I)	دستیابی به مشتریان بین‌المللی	I <sub>1</sub>	۰/۷۴	۰/۵۵
	آشنایی با ویژگی‌ها و استانداردهای محیط بین‌الملل	I <sub>2</sub>	۰/۵۶	۰/۳۱
	ورود به بازار بین‌الملل از راه صادرات مستقیم/ غیرمستقیم	I <sub>3</sub>	۰/۵۷	۰/۳۲
	تامین نیازهای جدید بازار	I <sub>4</sub>	۰/۶۱	۰/۳۷
	گسترش محصول به بازارهای جدید	I <sub>5</sub>	۰/۶۸	۰/۴۶

با توجه به جدول (۴) متغیر مزیت رقابتی در این پژوهش دارای نه زیرسازه است که مقادیر بارهای عاملی‌شان بین ۰/۸۶-۰/۶۴ است. همچنین، متغیر قابلیت‌های کارآفرینانه دارای پنج زیرسازه است که مقادیر بارهای عاملی‌شان بین ۰/۷۹-۰/۵۹ است. متغیر سرمایه اجتماعی دارای چهار زیرسازه است که مقادیر بارهای عاملی‌شان بین ۰/۸۰-۰/۵۱ است. و در نهایت، متغیر بین‌المللی شدن بنگاه دارای پنج زیرسازه است که بارهای عاملی‌شان بین ۰/۷۴-۰/۵۶ است.

جدول ۵: شاخص‌های برازش برای مدل تاییدی مرتبه دوم

شاخص	درجه آزادی/کای دو	RMSEA	GFI	CFI	NFI	IFI
مقدار محاسبه‌شده	۲/۵	۰/۰۸۳	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۳

جدول (۵) نشان‌دهنده شاخص‌های برازش هستند. با توجه به جدول (۵) شاخص RMSEA یکی از مهم‌ترین شاخص‌های برازش مدل است که میزان بد بودن مدل برازش‌شده را در مقایسه با مدل اشیاع‌شده برآورد می‌نماید. در سال‌های اخیر، مقادیر زیر ۰/۰۶ یا حتی مقادیر زیر ۰/۰۷ و بین ۰ تا ۰/۰۵ به عنوان برازش خوب مدل در نظر گرفته شده است. شاخص GFI بیانگر میزان دقت مدل در تکرار ماتریس کواریانس مشاهده شده است. مقادیر بالای ۰/۹۰ را برای آن پیشنهاد داده‌اند NFI، CFI و IFI شاخص‌های برازش نسبی هستند که مقادیر کای اسکور را با مدل پایه‌ای مقایسه می‌نمایند. در واقع، این شاخص‌ها به مقایسه بین یک مدل خاص با سایر مدل‌های ممکن می‌پردازند و مقادیر بالای ۰/۹۰ برای این سه شاخص به عنوان برازش خوب مدل در نظر گرفته شده است (Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007). با توجه به جدول (۵) و مقادیر شاخص‌ها مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۶: نتایج ضرایب استاندارد مدل

شاخص	مزیت رقابتی	قابلیت‌های کارآفرینانه	سرمایه اجتماعی	بین‌المللی شدن بنگاه
کارکردهای اتحاد راهبردی	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۷۸
آماره T	۸/۰۹۶	۷/۸۷۷	۱۰/۹۹۰	۹/۸۷۵
سطح معناداری	-۰/۰۵	-۰/۰۵	-۰/۰۵	-۰/۰۵

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۶) مشخص شد که کلیه عوامل و مولفه‌های مدل، با سازه طراحی‌شده، دارای رابطه مثبت و معناداری هستند.

## بررسی برازش مدل

### پایایی مدل

نخستین معیار پایایی یعنی ضرایب بارهای عاملی در مرتبه دوم به برازش مناسب رسید. برای بررسی معیار دوم و سوم (آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، میانگین واریانس استخراج شده)، نتایج خروجی نرم‌افزار در جدول (۷) ارائه شده‌اند.

جدول ۷: آلفای کرونباخ، پایایی مرکب، و میانگین واریانس استخراج شده

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	AVE
مزیت رقابتی	۰/۹۰۱	۰/۹۱۶	۰/۴۳۹
قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه	۰/۸۵۰	۰/۸۸۶	۰/۵۲۷
بین‌المللی شدن بنگاه	۰/۹۱۱	۰/۹۳۷	۰/۷۸۹
سرمایه اجتماعی	۰/۷۸۲	۰/۸۵۹	۰/۶۰۴

بالتر شدن آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) در مورد چهار سازه اصلی پژوهش از ۰/۷، تاییدکننده پایایی شاخص مناسب مدل است. همچنین، معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) برای سنجش روایی همگرا است. میانگین واریانس استخراج شده تمامی سازه‌ها به جز مزیت رقابتی بالاتر از ۰/۵ است. از طرف دیگر، هرچند که مقدار AVE برای سازه مزیت رقابتی پایین‌تر از ۰/۵ است، ولی از آن جایی که مقدار پایایی ترکیبی برای این سازه بیش از ۰/۷ است، بنابراین این سازه به همراه سه سازه دارای روایی در سطح قابل قبولی هستند (Fornell & Larcker, 1981).

جدول ۸: ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

سازه	مزیت رقابتی	قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه	بین‌المللی شدن	سرمایه اجتماعی
مزیت رقابتی	۰/۶۶۳			
قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه	۰/۶۶۰	۰/۷۲۶		
بین‌المللی شدن	۰/۶۳۹	۰/۶۱۴	۰/۸۸۸	
سرمایه اجتماعی	۰/۶۰۶	۰/۵۷۹	۰/۴۶۷	۰/۷۷۷

روایی واگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش را در مقایسه با همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها نشان می‌دهد. روایی واگرا وقتی در سطحی قابل قبول است که میزان جذر AVE برای هر سازه بیش‌تر از واریانس اشتراکی بین آن سازه با سازه‌های دیگر در مدل باشد (Magner et al., 1996). با توجه به جدول (۸) سازه‌های مدل دارای روایی واگرا در سطح قابل قبولی هستند.

## بحث و نتیجه‌گیری

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که مشخص است، مسئله پژوهش این است که الگوی کارکردهای اتحاد‌های راهبردی چه هستند و تا چه اندازه بر شکل‌گیری اتحاد‌های راهبردی اثر دارند. در بخش کمی، کارکردهای شناسایی‌شده در بخش کیفی و الگوی حاصل از آن با استفاده از نرم‌افزار LISREL مورد تحلیل قرار گرفتند. در ادامه، به هر کدام از کارکردهای شناسایی‌شده و پرسش پژوهش و همچنین، میزان ضریب استاندارد آن‌ها بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی پرداخته شده است.

### یافته اول: تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه

یکی از کارکردهای اتحاد راهبردی، تقویت قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه بنگاه‌های کوچک و متوسط است. تحلیل متن مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که بنگاه‌ها برای نوآور بودن نمی‌توانند تنها به دانش درونی سازمان متکی باشند، بلکه به دانش بیرونی ناشی از اتحاد نیاز دارند. تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه به عنوان یکی از خروجی‌های اتحاد، باعث رقابتی شدن بنگاه می‌شود و به آن کمک می‌کند تا در محیط متغیر بتواند باقی بماند. شرکت‌های بزرگ برای نوآور بودن و کاهش هزینه‌ها وارد اتحاد با شرکت‌های کوچک می‌شوند. از طرف دیگر، شرکت‌های کوچک برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجودشان و تقویت دیگر ابعاد قابلیت‌های کارآفرینانه از قبیل تقویت ریسک‌پذیری، به دلیل به‌دست آوردن پشتوانه مالی، تقویت قابلیت جمعی، دستیابی به دانش مکمل و بیرونی برای نوآوری، تقویت قابلیت‌های مدیریتی (مانند قدرت تصمیم‌گیری و مذاکره)، و تقویت مهارت‌های فنی از راه یادگیری از تجارب و مهارت‌های شریک خود وارد اتحاد با شرکت‌های بزرگ می‌شوند. رابطه‌دار بودن این عامل با سازه کارکردهای اتحاد راهبردی بر اساس مدل به‌دست‌آمده تأیید شد. بر اساس نتایج بررسی آماری، در سطح معناداری، میزان T محاسبه‌شده بیش‌تر از  $1/96$  است و میزان ضریب



استاندارد رابطه ۰/۸۴+ است. این مقدار بیش‌ترین تاثیر را در بین چهار ضریب به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که حاکی از اهمیت این کارکرد است.

## یافته دوم: تقویت سرمایه اجتماعی

یکی از کارکردهای مهم این است که تقویت سرمایه اجتماعی تا چه میزان بر شکل‌گیری اتحاد راهبردی موثر است. سرمایه اجتماعی عبارت است از توسعه روابط شرکت با دیگر شرکت‌ها، که خود یک منبع مهم در اتحاد برای موفقیت بنگاه‌های کوچک و متوسط است. برای مثال، روابط با شرکت‌های برجسته یک منبع مهم و باارزش برای شرکت‌های کوچک است. همچنین، توسعه شبکه ارتباطی بنگاه باعث ایجاد روابط شخصی و آگاهی از شهرت افراد کلیدی در شرکت‌ها می‌شود که منبعی برای ایجاد اعتماد و تعهد دوطرفه است (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). به عبارتی دیگر، شبکه‌ها منبع اصلی سرمایه اجتماعی هستند که با تسهیل روابط و تعاملات بین افراد و گروه‌ها، سطح همکاری و هماهنگی آن‌ها را افزایش داده و با خلق فرصت‌های جدید برای آن‌ها، عملکرد نوآوری را ارتقا می‌دهد (رجایی‌پور و همکاران، ۱۳۹۲). از سوی دیگر، تحلیل متن مصاحبه نشان می‌دهد که اتحاد با شرکت‌های بزرگ و شناخته‌شده باعث گسترش شبکه ارتباطی و کسب مشروعیت برای بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌شود. گسترش روابط بنگاه می‌تواند اطلاعاتی در مورد وضعیت شرکت‌ها، شکاف‌های بازار، و وضعیت رقبا فراهم آورد که باعث رقابتی شدن و عملکرد برتر بنگاه می‌شود. برای مثال، شرکت‌های قطعه‌ساز به دلیل همکاری با شرکت‌های مطرح، و عنوان کردن نام این شرکت‌ها در بروشور و کاتالوگ‌های خود می‌توانند در بازار به مشروعیت دست یابند و زمینه همکاری‌های دیگری را فراهم آورند. رابطه‌دار بودن این عامل با سازه کارکردهای اتحاد راهبردی بر اساس مدل به‌دست‌آمده تایید شد. بر اساس نتایج بررسی آماری، در سطح معناداری، میزان T محاسبه‌شده بیش‌تر از ۱/۹۶ است و مقدار ضریب استاندارد رابطه ۰/۸۱ است.

## یافته سوم: بین‌المللی شدن بنگاه و ورود به بازار بین‌الملل

اتحادها یک ابزار موثر برای بین‌المللی‌سازی شرکت‌های کوچک هستند. از راه اتحاد، بنگاه‌های کوچک و متوسط قادر به اشتراک‌گذاری برخی از هزینه‌های بازار خارجی خواهند شد. در مصاحبه با خبرگان، آن‌ها بر این نکته تاکید کردند که اتحادهای راهبردی باعث گسترش شبکه ارتباطی بنگاه‌ها می‌شوند: برای نمونه، مدیر بازرگانی یک شرکت مهندسی که دارای همکاری با

شرکت ساپکو است، اذعان کرده است که «شرکت در نمایشگاه‌ها به عنوان بخشی از برنامه‌های شرکت ساپکو است. در نهایت، ورود به نمایشگاه فرصتی برای شرکت ما ایجاد کرد که توانستیم با استانداردها و ویژگی‌های بازار بین‌الملل آشنا شویم و زمینه را برای ورود ما به بازار بین‌الملل فراهم کرد». با گسترش شبکه ارتباطی از راه شرکت در نمایشگاه‌ها و انجمن‌ها، طرفین اتحاد قادر به شناخت بازار بین‌الملل مانند شناخت سلاقی مشتریان، استانداردها، موانع و مشکلات ورود به همکاری بین‌المللی، و ویژگی‌های بازار خارجی خواهند شد. این شناخت مقدمه‌ای برای ورود بنگاه‌های کوچک به بازار بین‌الملل چه به صورت صادرات مستقیم و چه به صورت صادرات غیرمستقیم خواهد شد. بر اساس نتایج بررسی آماری، در سطح معناداری، میزان T محاسبه‌شده بیش‌تر از ۱/۹۶ است و میزان ضریب استاندارد رابطه ۰/۷۸ است.

### یافته چهارم: تقویت مزیت رقابتی

آخرین کارکرد اتحاد، تقویت مزیت رقابتی طرفین اتحاد است. در همین راستا، بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل محدودیت منابع و اندازه‌ای که دارند، برای دستیابی به مزیت رقابتی و رقابتی شدن، وارد اتحاد با دیگر شرکت‌ها می‌شوند. ورود به اتحاد باعث گسترش منابع شبکه‌ای و دستیابی به منابع راهبردی می‌شود که تقویت مزیت رقابتی را به دنبال دارد. همچنین، تحلیل متن مصاحبه نشان می‌دهد که چنانچه بنگاه‌های کوچک در محیط نامن و متغیر به صورت مستقل کار کنند، بقای آن‌ها در ادامه با مشکل جدی روبرو خواهد شد. پس، بهترین گزینه برای آن‌ها ایجاد اتحاد با شرکت‌های دیگر است. در مصاحبه با خبرگان صنعتی، تقویت مزیت رقابتی را به عنوان یکی از کارکردهای مهم اتحاد دانستند و بیان کردند که شرکای اتحاد با دستیابی به دانش جدید (بازار، انسانی، و فنی)، یادگیری از مهارت‌های شریک، تقویت رویکرد نوآورانه به دلیل دستیابی به دانش جدید، اثربخشی تولید از راه نوآوری در فرایند تولید، کسب مشروعیت به دلیل اعتبار شریک (برای نمونه، همکاری با شرکت ساپکو)، توسعه بازار، آگاهی از رقابت، کاهش ریسک و نااطمینانی، و دستیابی به منابع مکمل می‌توانند در بازار رقابتی شوند و این مشارکت، بقا و عملکرد برتر بنگاه‌های کوچک و متوسط را به دنبال خواهد داشت. بر اساس نتایج بررسی آماری، در سطح معناداری، میزان T محاسبه‌شده بیش‌تر از ۱/۹۶ است و میزان ضریب استاندارد رابطه ۰/۷۶ است. همان‌طور که گفته شد، با افزایش فضای رقابتی، شرکت‌ها در همه اندازه‌ها شروع به اشتراک‌گذاری فضای رقابتی خود کردند. به طوری که مستقل بودن شرکت‌ها در این فضا بسیار دشوار است و بقای آن‌ها را با مشکل روبرو می‌کند. در نتیجه، یک راه برای بقا و رشد کسب‌وکارهای

کوچک و متوسط در این فضای رقابتی، به اشتراک گذاشتن رقابت و شکل دادن روابط همکاری با شرکت‌های دیگر است. در این پژوهش، کارکردهای اتحاد برای بنگاه‌های کوچک و متوسط موفق در صنعت قطعه‌سازی شناسایی شده است.

قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه: یکی از کارکردهای بسیار مهم، اتحاد تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه بنگاه است. پژوهش‌های پیشین نیز این یافته را تایید می‌کنند. پژوهش ژائو (۲۰۱۴) و فرانکو و هسه (۲۰۱۳)، نشان می‌دهند که از مهم‌ترین عواملی که بنگاه‌های پرتغالی را به ایجاد اتحاد مجاب می‌کند، تقویت قابلیت جمعی و نوآوری است. همچنین، پژوهش بیکر و همکاران (۲۰۱۵) و هسکیسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که اتحاد راهی برای دستیابی به ایده‌های جدید، اطلاعات متنوع و گسترده، و دانش مکمل بیرونی است و منبعی برای تقویت نوآوری بنگاه است.

تقویت سرمایه اجتماعی: تقویت سرمایه اجتماعی بنگاه‌ها از دیگر کارکردهای مهم شناسایی شده در این پژوهش است. پژوهش ایزنهارت و شونهاون (۱۹۹۶) و ایرلند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) این یافته را تایید کرده‌اند. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها در جستجوی شرکایی با سرمایه اجتماعی قابل توجه برای دسترسی به منابع شبکه هستند. توسعه شبکه باعث ایجاد روابط شخصی، آگاهی از وضعیت و شهرت شرکت‌ها و افراد کلیدی در شرکت‌ها می‌شود و منبعی برای ایجاد اعتماد و تعهد دوطرفه است.

بین‌المللی شدن بنگاه و ورود به بازار بین‌الملل: از دیگر نتایج مطلوب اتحاد برای بنگاه‌های کوچک و متوسط است. پژوهش فرناندز و نیتو (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که همکاری با مشتریان و خریداران در بازار محلی، اطلاعات مفیدی را در مورد فرصت‌های کسب‌وکار، ویژگی‌های بازار خارجی، موانع و مشکلات، و همچنین ریسک ورود به بازار خارجی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. در نتیجه، اتحاد و توسعه منابع شبکه‌ای راهی برای ورود بنگاه‌های کوچک و متوسط به بازار بین‌الملل هستند. همچنین، لایبلاین و رتور (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های کارآفرینانه می‌توانند با استفاده از اتحادها پایه فروش خارجی خود را توسعه دهند. با ورود به اتحادهای راهبردی، آن‌ها می‌توانند با استفاده از منابع مالی و منابع مکمل شریک و دانش در مورد بازار محلی، زمینه ورود خود را به بازار بین‌الملل فراهم آورند. این در حالی است که بدون وجود شریک، این احتمال بسیار کم است.

1. Hoskisson et al  
2. Ireland et al

تقویت مزیت رقابتی: آخرین کارکرد اتحاد راهبردی، تقویت مزیت رقابتی طرفین اتحاد است. به صورتی که در پژوهش‌های پیشین مانند استریت و کامرون (۲۰۰۷)، ججه<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، و لی و همکاران (۲۰۱۷)، مزیت رقابتی به عنوان یکی از کارکردها و نتایج مهم اتحاد راهبردی شناسایی شده است. همچنین، پژوهش هانگ و همکاران (۲۰۱۵) و ژائو (۲۰۱۴) نشان می‌دهند که گسترش منابع شبکه و منابع راهبردی، باعث تقویت مزیت رقابتی از راه یادگیری از مهارت‌های جدید، افزایش کیفیت، کاهش هزینه، افزایش انعطاف‌پذیری، و توسعه بازار می‌شود.

در راستای نتایج پژوهش پیشنهادی‌های زیر در دو سطح کاربردی و پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند:

در سطح کاربردی، این پژوهش به درک بهتر مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط برای داشتن یک دیدگاه یکپارچه از کارآفرینی و نوآوری و همچنین، ارتباطشان با نتایج و فرایندهای اتحاد راهبردی کمک می‌کند. این پژوهش، منجر می‌شود تا مدیران بهتر بتوانند مزایا و کارکردهای اتحاد بنگاه‌های کوچک و متوسط را درک کنند، زیرا ورود به اتحاد راهبردی می‌تواند به طرفین اتحاد در دستیابی به دانش و بازار جدید یاری رساند. همچنین، همکاری با شرکت‌های مطرح می‌تواند راهی برای کسب مشروعیت در بازار محلی و بین‌المللی باشد؛ به طوری که بسیاری از شرکت‌ها اذعان می‌کنند، حتی قید کردن نام برخی از شرکت‌های طرف همکاری از جمله ساپکو یا کروز منجر به دستیابی به مشتریان جدید و معتبر شدن برند آن‌ها شده است. از طرف دیگر، اتحاد راهبردی راهی برای توسعه شبکه اجتماعی یا به عبارتی، سرمایه اجتماعی بنگاه است. از این‌رو، مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط باید در نظر داشته باشند که اتحاد راهی برای گسترش شبکه ارتباطی آن‌ها به بازارهای جهانی از راه همکاری با شرکت‌های مطرح خواهد شد. همچنین، اتحادها راهی برای کاهش ریسک ورود به بازار، به‌اشتراک‌گذاری هزینه تحقیق و توسعه، و کاهش ریسک مالی بنگاه‌های کوچک و متوسطی هستند که دارای ایده‌های نوآورانه‌اند اما منابع‌شان برای ورود به بازار جدید محدود است. در نهایت، مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط و شرکت‌های بزرگ باید در نظر داشته باشند که یکی از نتایج ارزشمند اتحاد، دستیابی به دانش و ایده جدید است که منجر به تقویت قابلیت‌های نوآورانه آن‌ها می‌شود.

برای پژوهش‌های آتی، پژوهشگران می‌توانند در زمینه‌های بررسی موانع شکل‌گیری اتحاد در ایران، چالش‌ها و ریسک‌های ورود به اتحاد راهبردی، بررسی اتحاد راهبردی در بخش‌های مختلف تولیدی، و ارائه یک رویکرد جامع از اتحاد راهبردی بین بنگاه‌های کوچک و متوسط به بررسی

بپردازند. یک پیشنهاد پژوهشی دیگر می‌تواند بررسی عوامل موثر بر موفقیت اتحادهای بین‌الملل موفق با توجه به اهمیت موضوع ورود به بازارهای بین‌الملل باشد.

در پایان، در زمینه محدودیت‌های این پژوهش می‌توان عنوان کرد که بسیاری از مدیران بنگاه‌ها در فرایند مصاحبه، به دلیل آشنا نبودن با مفاهیم مدیریتی مانند مفهوم اتحاد، مفهوم قابلیت‌های کارآفرینانه، و سرمایه اجتماعی، دستیابی به اطلاعات مرتبط و کافی را از آن‌ها دشوار کرده است. همچنین، همکاری نکردن مناسب خبرگان صنعت در مرحله مصاحبه و پرسشنامه را می‌توان از جمله محدودیت‌های این پژوهش در نظر گرفت. از دیگر محدودیت‌های پژوهش، تعداد کم حجم نمونه است که به دلیل حمایت نکردن مدیران شرکت‌ها از پر کردن پرسشنامه الکترونیکی، به دلیل ترس از افشای اطلاعات آن‌ها است که منجر به طولانی‌تر شدن فرایند توزیع پرسشنامه شده است.

## منابع

### الف) فارسی

- حاج کریمی، عباس‌علی و بطحایی، عطیه (۱۳۸۸). مدیریت سرمایه‌های فکری (مزیت راهبردی - ارزش‌آفرینی سازمانی) مفاهیم و کاربردها. شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران.
- رجایی‌پور، سعید؛ چوپانی، حیدر؛ زارع خلیلی، مجتبی؛ غلامزاده، حجت و کاظم‌پور، مریم (۱۳۹۲). نقش سرمایه اجتماعی در گرایش به نوآوری کارکنان در شرکت سهامی بیمه معلم. فرایند مدیریت و توسعه، ۱(۲۶) (پیاپی ۸۳)، ۱۸۹-۱۶۱.
- رنانی، محسن و مویدفر، رزیتا (۱۳۸۷). سرمایه اجتماعی و عملکرد اقتصادی: بررسی مقایسه‌ای استان‌های ایران. فرایند مدیریت و توسعه، ۱(۶۹-۶۸)، ۱۰۶-۷۹.
- ملاحسینی، علی و فتحی، فرید (۱۳۸۸). بررسی متغیرهای موثر بر الگوی نوآوری در شرکت‌های متوسط و کوچک شهر کرمان. برنامه‌ریزی و بودجه، ۱(۱)، ۷۴-۵۹.

### ب) انگلیسی

- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2001). How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 139-148.
- Arino, A. M. (2003). Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66-79.

- Baker, W. E.; Grinstein, A. & Harmancioglu, N. (2015). Whose Innovation Performance Benefits more from External Networks: Entrepreneurial or Conservative Firms? *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 104-120.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Etemad, H.; Wright, R. W. & Dana, L. P. (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Fernández, Z. & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). *Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics*, Sage Publications.
- Franco, M. & Haase, H. (2013). Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680-696.
- Genç, N.; Alayoğlu, N. & İyigün, N. Ö. (2012). A Conceptual Model Proposal for Determinants, Form, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 1594-1600.
- Hameed, W. & Abbott, C. (2017). *Critical Review of the Success Factors of Strategic Alliances in the UK Construction Industry*. Paper Presented at the 13th International Postgraduate Research Conference.
- Hoskisson, R. E.; Covin, J.; Volberda, H. W. & Johnson, R. A. (2011). Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1141-1168.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hung, S. C.; Hung, S. W. & Lin, M. J. J. (2015). Are Alliances a Panacea for SMEs? The Achievement of Competitive Priorities and Firm Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 190-202.
- Hughes-Morgan, M. & Yao, B. E. (2016). Rent Appropriation in Strategic Alliances: A Study of Technical Alliances in Pharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, 49(2), 186-195.

- Hyder, A. S. & Abraha, D. (2004). Product and Skills Development in Small-and Medium-sized High-tech Firms through International Strategic Alliances. *Singapore Management Review*, 26(2), 1-25.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jeje, K. (2014). Motives behind Strategic Alliance Formation among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania. *Journal of Management and Strategy*, 5(3), 76-88.
- Jianyu, Z.; Baizhou, L.; Xi, X.; Guangdong, W. & Tienan, W. (2018). Research on the Characteristics of Evolution in Knowledge Flow Networks of Strategic Alliance under Different Resource Allocation. *Expert Systems with Applications*, 98(1), 242-256.
- Joshi, M. & Dixit, S. (2014). Entrepreneurial Opportunity Recognition and Orientation via Strategic Alliance: A Case Study of RTAP.
- Kavusan, K.; Noorderhaven, N. G. & Duysters, G. M. (2016). Knowledge Acquisition and Complementary Specialization in Alliances: The Impact of Technological Overlap and Alliance Experience. *Research Policy*, 45(10), 2153-2165.
- Leiblein, M. J. & Reuer, J. J. (2004). Building a Foreign Sales Base: The Roles of Capabilities and Alliances for Entrepreneurial Firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285-307.
- Li, L.; Jiang, F.; Pei, Y. & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Success: The Contingency Role of Relational Factors. *Journal of Business Research*, 72(1), 46-56.
- Magner, N.; Welker, R. B. & Campbell, T. L. (1996). Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework. *Accounting and Business Research*, 27(1), 41-50.
- Nakamura, H. (2017). Partner Selection of International Strategic Alliance: The Case of Information Industry. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 11(9), 2282-2286.
- Neto, M. S.; Silva, E. M. D.; Silva, A. L. D. & Kirschbaum, C. (2017). Relational Resources and Capabilities in Acquisitions, Joint Ventures and Alliances in the Automotive Industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 17(1), 72-95.
- O'Dwyer, M.; Gilmore, A. & Carson, D. (2011). Strategic Alliances as an Element of Innovative Marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91-104.
- Shakeri, R. & Radfar, R. (2017). Antecedents of Strategic Alliances

- Performance in Biopharmaceutical Industry: A Comprehensive Model. *Technological Forecasting and Social Change*, 122(1), 289-302.
- Sompong, K.; Igel, B. & Lawton Smith, H. (2014). Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development. *Management Research Review*, 37(6), 518-537.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the Limitations of Global Fit Assessment in Structural Equation Modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Street, C. T. & Cameron, A. F. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Subramanian, A. M.; Bo, W. & Kah-Hin, C. (2018). The Role of Knowledge Base Homogeneity in Learning from Strategic Alliances. *Research Policy*, 47(1), 158-168.
- Vargas-Hernandez, J. G. & Penelope, M. G. R. (2018). Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances in the Film Industry in Mexico. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 33-39.
- Wang, C. N.; Nguyen, X. T. & Wang, Y. H. (2016). Automobile Industry Strategic Alliance Partner Selection: The Application of a Hybrid DEA and Grey Theory Model. *Sustainability*, 8(2), 1-18.
- Wittmann, C. M.; Hunt, S. D. & Arnett, D. B. (2009). Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-advantage Theory. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 743-756.
- Yang, H.; Zheng, Y. & Zhao, X. (2014). Exploration or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies with Large Firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146-157.
- Zamir, Z.; Sahar, A. & Zafar, F. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Research International*, 3(1), 25-39.
- Zhao, F. (2014). A Holistic and Integrated Approach to Theorizing Strategic Alliances of Small and Medium-sized Enterprises. *Business Process Management Journal*, 20(6), 887-905.
- Zoogah, D. B.; Vora, D.; Richard, O. & Peng, M. W. (2011). Strategic Alliance Team Diversity, Coordination, and Effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 510-529.



# A Model for Strategic Alliance Functions for Small and Medium-Sized Enterprises

**Hamideh Miri-Asl**<sup>1</sup> M.A. in Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran.

**Kambeiz Talebi**<sup>2</sup> Professor, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Iran, (Corresponding Author).

## Abstract

This research aims at identifying and presenting a model for strategic alliance functions for successful small and medium-sized enterprises. The functions of strategic alliance include strengthening competitive advantage, strengthening entrepreneurial and innovative capabilities, strengthening social capital, and internationalization of small and medium-sized enterprises. Research method was both qualitative and quantitative. In the qualitative section, semi-structured interviews were conducted with experts in the segmentation industry, who were experienced in strategic alliances. The statistical sample was purposefully targeted and with respect to the nature of any qualitative research, selection continued until its volume reached data saturation (twelve subjects). In the quantitative part, the model obtained in the qualitative section was first translated in the framework of questionnaires which were distributed among a sample of 100 industrial managers and experts with experience in strategic alliances in the segmentation industries of Tehran Province. Then, using confirmatory factor analysis, the designed construct was approved. Finally, findings were summarized in four broad categories of strengthening entrepreneurial capabilities, strengthening social capital, internationalization of firms, and strengthening competitive advantage, which respectively have the strongest impact on the formation of strategic alliances. This research has led to the identification and presentation of a native model for the functions which small and medium-sized enterprises can make the best use of in order to enter into alliances with large companies.

**Keywords:** Strategic Alliance, Small and Medium-sized Enterprises, Functional Strategic Alliance Model, Segmentation Industry, Native Model.