



چکیده

مشارکتهای بین سازمانی یکی از قدرتمندترین عوامل ایجاد ارزش و جزو مهمترین ابزار کسب و کار محسوب می شوند. امروزه توانایی در مدیریت موثر آنها یک مزیت رقابتی محسوب می شود. این مقاله تلاش دارد تا شناخت کاملی از همکاریهای بین سازمانی، اهداف و انواع آن به دست آورد. بدین منظور فرایند توسعه مشارکت، مراحل مختلف آن، اهداف همکاریها و مهمترین نگرشهایی که در ارتباط با همکاریهای بین سازمانی وجود دارد را بررسی می کنیم. مشارکتهای می توانند در مراحل مختلف زنجیره ارزش و در هر یک از بخشهای تحقیقات، توسعه محصول، تولید، بازاریابی و توزیع و خدمات بعد از فروش اتفاق بیفتند. شکل این مشارکتهای در داخل طیفی بین دو محدوده «خرید» و «ادغام-مالکیت» قرار می گیرند. برای تمایز و شناسایی این اشکال می توان آنها را براساس پیامدهای سازمانی و مدیریت (ریسک، زمان و هزینه شروع، میزان کنترل و...)، شرایط محیطی، شرکتهای همکار و نقش هر کدام، میزان رسمیت و شفاف بودن همکاریها، نوع منابع تخصیص یافته، مدیریت عملیات و فعالیتهای آنها و مالکیت بر نتایج و خروجیها تقسیم بندی کرد.

همکاریهای

بین

سازمانی

هادی زبردست

hzebardast@yahoo.com

مقدمه

پیتر دراگر بیان می دارد که: «بزرگترین تغییر در روش کسب و کار، افزایش رشد ارتباطات بر اساس شراکت است نه بر اساس مالکیت» (Cooper, 1999, p3). امروزه همکاریهای بین سازمانی به صورت یکی از مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری سازمانها به ویژه در محیطهای پیچیده و آشفته درآمده است و توانایی در مدیریت موثر آن یک مزیت رقابتی محسوب می شود. در این مقاله برای تشریح موضوع، به بررسی تحقیقات صورت گرفته در این حوزه و نیز نظریه های تشریح کننده مشارکتهای پرداخته و در ادامه اهداف مشارکتهای را شناسایی و در شش گروه تقسیم بندی می کنیم. در انتها اشکال مختلف مشارکت در طول زنجیره ارزش را بررسی و انواع آنها را از دیدگاه چند تن از محققان بررسی و مقایسه می کنیم.

دلایل اهمیت موضوع

- مشارکتهای شکاف بین منابع موجود شرکت

خطاهای مشارکت از طریق بهبود رویه های مدیریت می شود (Ireland, 2002)

- مشارکتهای استراتژیک موتور رشد و بهره وری در بازارهای محلی و بین المللی است. (Ireland, 2002)

- مشارکت یکی از قدرتمندترین عوامل ایجاد ارزش در محیط جدید و قدیم است. لذا مدیران ارشد به دلیل پتانسیل ایجاد ارزشی که در مشارکتهای استراتژیک نهفته است، بایستی آن را جزو بخش های کلیدی استراتژی های شرکت بدانند. (Ireland, 2002)

- مشارکتهای راهکارهایی سریع و منعطف برای دستیابی به منابع و مهارتهای مکمل است. همچنین باعث تسهیم هزینه ها و مخاطرات، دسترسی به بازارهای جدید، صرفه جویی اقتصادی، جلوگیری از ورود رقبای کسب دانش و مهارت برای شرکتها می شود.

در ادبیات مربوط به همکاری و مشارکت اصطلاحاتی همچون "Collaboration" و "Partnership" و "Alliances" و "Co-operation" به چشم می خورد که ما در این مقاله همه را مترادف فرض کرده و به این صورت تعریف می کنیم: "همکاری

و الزامات مورد نیاز آینده را پر می کنند و با ارائه دسترسی سازمانها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جوی سازمانها را افزایش می دهند. مشارکتهای از مهمترین ابزار مدیریت کسب و کار برای بهبود رقابت پذیری سازمانها به ویژه در محیطهای پیچیده و آشفته و همچنین به صورت یکی از مهمترین مانورهای استراتژیک در صنایعی همچون ارتباطات، الکترونیک، بیو تکنولوژی و خودروسازی هستند. (Haffman, 2001, p357)

- تعداد همکاریهای بین سازمانی همچون مشارکتهای استراتژیک در چند سال اخیر بسیار زیاد شده است. ۵۰۰ کسب و کار رده اول جهانی، بیش از ۶۰ درصد مشارکتهای استراتژیک را داراست (Ireland, 2002).

این مشارکتهای الزامات همواره موفقیت آمیز نیستند و نرخ شکست در آنها ۷۰-۸۰ درصد است.

- امروزه توانایی در مدیریت موثر مشارکتهای یک مزیت رقابتی محسوب می شود. دانش ما در باره مدیریت موثر مشارکت باعث کاهش

و مشارکت بین سازمانی که برای به دست آوردن برخی اهداف استراتژیک با هم کار می کنند" (Muller, 2000, p49) بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه مشارکت تحقیقات انجام شده در حوزه مشارکت بسیار وسیع و متنوع بوده و از زوایای مختلفی همچون نظریه های سازمانی، اقتصاد، جامعه شناسی، روان شناسی، علم سیاست گذاری، و مدیریت فناوری و نوآوری به آن پرداخته شده است. برای آنکه بتوان یک تصویر جامع و خلاصه از یافته های تئوریک در زمینه همکاریهای تکنولوژیک به دست آورد، ساختار مفهومی مبتنی بر فرایند را ارائه می کنیم. به کمک این ساختار می توان یافته های تئوری و تجربی در زمینه مشارکت را تقسیم بندی کرده و آنها را از دیدگاه

مدیریتی سازماندهی کنیم. همچنین این مدل راهنمایی است برای توسعه مشارکت. (Muller, 2000, p49) فرایند توسعه مشارکت را می توان به مراحل مشخص زیر تقسیم کرد: تعریف اهداف، انتخاب شریک، تعیین ساختار سازمانی و حقوقی مناسب، مدیریت مشارکت، اختتام مشارکت. (شکل ۱) بر اساس تحلیل موقعیت شرکت در زمان حال و آینده، وضعیت توانمندیهای داخلی لازم برای رسیدن به اهداف استراتژیک مشخص می شود. در مرحله اول اهداف مشارکت مشخص می شود و بعد از تحلیل آنها و شناسایی موانع و ریسک ها، شریک مناسب انتخاب می شود. این مرحله بسیار مهمی در فرایند توسعه مشارکت است زیرا موفقیت مشارکت بسیار وابسته به نقش

شریک است. با توجه به اشکال مختلف همکاری، مرحله بعدی یافتن مد سازمانی مناسب و طراحی قرارداد است. از آنجا که مشارکت برای دوره زمانی مشخصی است، در انتهای کار بایستی تصمیم اختتام همکاری و یا گسترش فعالیتها بیشتر، اتخاذ شود.

این نکته مهم را باید توجه داشت که این مراحل ممکن است که با هم همپوشانی داشته و یا تکرار شوند. برخی مواقع این مراحل به صورت متوالی (همانند شکل ۱) و یا به صورت یک فرایند رسمی و منطقی اتفاق نخواهد افتاد. مثلاً انتخاب شریک می تواند غیر رسمی انجام شود. و یا بعضی مواقع ارتباطات فردی بلند مدت می توانند تدریجاً به یک همکاری رسمی منتهی شود. (Muller & Herstatt, 2000, p49)



شکل ۱- ساختار مبتنی بر فرایند توسعه همکاری (Muller & Herstatt, 2000)

نظریه های تشریح کننده همکاریهای بین سازمانی اگرچه تحقیقات وسیعی در زمینه مشارکتها صورت گرفته ولی هنوز نظریه جامعی برای همکاریهای بین سازمانی ارائه نشده است. ساختارهای مفهومی، روشهای کاربردی، داده ها و یافته های تجربی که در تحقیقات اشاره شده، گوناگون هستند. در واقع در این تحقیقات، مشارکت از زوایای مختلف به تصویر کشیده شده است. بررسی این نگرشها، ما را در شناخت هر چه بیشتر همکاریهای بین سازمانی و عوامل موفقیت

ریسک و زمان قابل قبول تهیه کند، مشارکت مطرح می شود. (Haffman, 2001, p359) نظریه مبتنی بر منابع این درک را به محققان می دهد که چطور شرکتها به کمک مشارکتها می توانند به اهداف کلیدی استراتژیک خود برسند، مزیت رقابتی را ایجاد و یا تقویت کنند و متعاقب آن منافع اقتصادی و سطح سود آوری خود را افزایش دهند. منابع تقویت کننده مزیت لازم است بالارزش، بادوام و به سختی قابل کپی برداری باشند و یا در صورت کپی برداری، بتوان سریع آن را

آن کمک می کند. (Haffman, 2001, p358) ۱- نظریه هزینه - داد و ستد: این نظریه، انتخاب شکل سازمانی را پیشنهاد می کند که هزینه های ثابت و متغیر داد و ستد را کاهش دهد. مشارکت، موثرترین شکل سازمانی در این بحث است. (Haffman, 2001, p358) ۲- نظریه مبتنی بر منابع: این نظریه سازمان را به صورت مجموعه ای از منابع (سرمایه - قابلیت-فرایندها) در نظر می گیرد. وقتی شرکتی به منابع زیادتری نیاز دارد و نمی تواند آنها را از بازار تهیه کند، یا با قیمت

به نوآوری در فناوری محصول، یکپارچگی الگوهای طراحی در انتهای طراحی محصول و نیز پرهیز از مشکلات پیش بینی نشده منجر می شود که به افزایش هزینه و زمان برای طراحی دوباره محصول می انجامد. این نوع از مشارکت اغلب با شرکتهایی صورت می پذیرد که در زمینه تکوین محصول مهارتهای مکمل دارند تا بتوان یک محصول عالی یا منحصر بفرد تولید کرد. فناوری تبادل یافته در مشارکت، می تواند برای محصولات موجود نیز بهره برداری شود. مشارکت با شرکتهای دارای شبکه جهانی، می تواند به شرکتهای کوچک در زمینه کسب اعتبار و مقبولیت در بازارهای جهانی کمک کند.

مشارکت در بازاریابی و فروش: به طور معمول، شرکتها از طریق اجیر کردن پرسنل فروش بیشتر، توان فروش خود را افزایش می دهند. این نوع نگرش هزینه های ثابت اضافی (استخدام نیرو، آموزش، مدیریت پرسنل جدید و...) را به همراه داشته و باعث طولانی شدن زمان حضور محصول در بازار می شود (تا پرسنل کار آزموده تجهیز شوند). مشارکت راهبردی با شرکتهایی که نیروی فروش مکمل دارند، وسیله ای موثر و کم هزینه برای گسترش فروش است. در این نوع از مشارکت هر دو شریک به واسطه دسترسی به مشتریان بیشتر، افزایش توجه نیروهای فروش به مشتریان، تمرکز روی مشتریان جدید و سوق یافتن فروش در محیطهای جغرافیایی جدید می توانند از مشارکت سود برند.

مشارکت در تولید: این نوع مشارکت برای تولید محصولات با هزینه بهینه و نیز کاهش زمان ورود محصول به بازار صورت می گیرد. شرکتهای کوچکتر به کمک مشارکت با شرکتهای توانمند در حوزه های خارج از قابلیتهای اساسی خودشان، می توانند ریسک های مالی مربوط به بازاریابی محصولات جدید را کاهش دهند.

در چنین همکاریهایی، لازم نیست تولید کننده حتما بسیار کارا باشد. به عنوان مثال یک تولید کننده محلی ممکن است از تعرفه و مالیات معاف شود و یا در بخشهایی از زنجیره تامین صرفه جویی داشته باشد (مانند هزینه های توزیع). با ورود به این مشارکتها،

بنابراین، شرکا بایستی بر روی یادگیری و سازگاری، سرمایه گذاری کنند تا مشارکت شکل بگیرد و تدریجا مکانیسم تبادل منابع به جریان بیفتد. مطالعات تجربی نشان داده است که یادگیری موثر و انطباق پذیری بین شرکا جزو مهمترین عوامل موفقیت مشارکت است.

همچنین ایجاد یک مشارکت استراتژیک، نمایانگر تعهد بر سرمایه گذاری بر روی سرمایه های خاص روابطی است. سرمایه هایی که پتانسیل افزایش رقابت پذیری شرکا را از طریق کاهش کل هزینه زنجیره ارزش، افزایش تمایز محصولات، کاهش خطاها و تسریع زمان تکوین محصول را دارند. با وجود این، سرمایه گذاری روی این ارتباطات خاص، وابستگی دو جانبه بین شرکا و نیز آسیب پذیری آنها را افزایش می دهد. بنابراین، چنین سرمایه گذاری بایستی همراه با پیش شرطهایی باشد. به عنوان مثال شهرت و اعتبار و سطح اعتماد بین شرکا از پیش شرطهای مهم شکل گیری مشارکت است.

در این نگرش تاکید بر یکپارچگی سازمانی و تعهد منابع است که به واسطه اعتماد افزایش می یابد در حالی که در نگرش قدیمی تاکید بر کنترل بوده است.

مشارکت استراتژیک در طول زنجیره ارزش

با تحلیل دقیق نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز پتانسیل شرکا، مشارکتهای راهبردی می تواند در مراحل مختلف زنجیره ارزش شکل بگیرد. شکلهای مختلف مشارکت طی زنجیره ارزش شامل موارد ذیل است (Cooper Institute, 1999, p1):

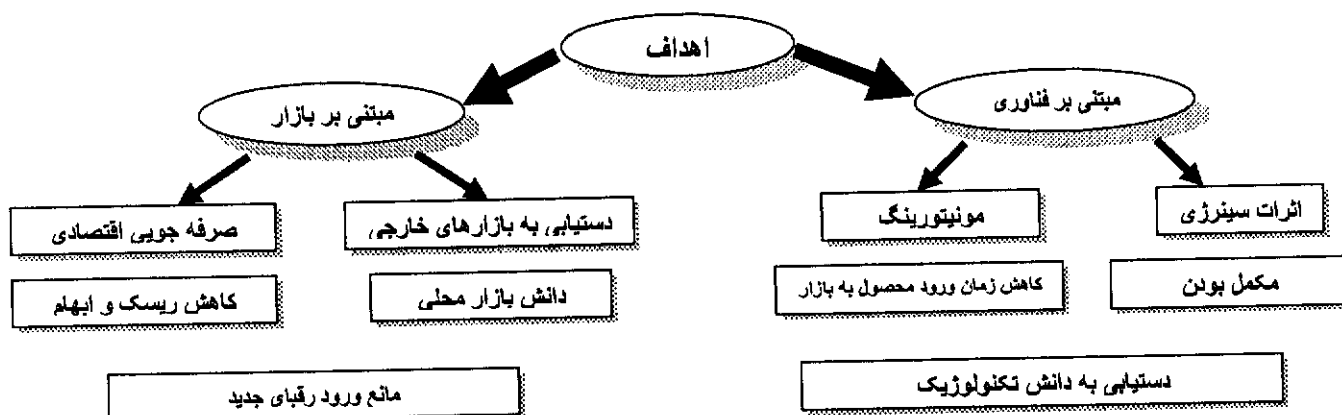
مشارکت در تحقیقات: به دلیل افزایش رقابت و جهانی سازی، این نوع مشارکت در چند سال اخیر زیادتر شده است. خیلی از شرکتها برای تولید ایده و نوآوری، نمی توانند به منابع داخلی خود اتکا کنند. آنها به دنبال شرکتهای کوچکتر و خلاق تر هستند. مشارکت در تکوین محصول: هدف اساسی بسیاری از مشارکتها، افزایش کیفیت تکوین محصول / خدمات است. مشارکت باعث کمک به شرکتها در زمینه دسترسی

جبران کرد. مشارکتها اساسا وسیله ای برای گسترش تواناییهای یک شرکت از طریق ارتباط با شرکتهای دیگر است (Townsend, 2003, p149). منابع ناهمگون (مشهود یا نامشهود) شرکت، منبع بالقوه مزیت رقابتی هستند. مطابق این نظریه، شرکتها برای ایجاد ترکیب بهینه ای از منابع که ارزش آنها نسبت به ترکیبهای ممکن دیگر بیشتر است، از مشارکت استفاده می کنند. بنابراین مشارکت برای توسعه منابعی است که ایجاد ارزش می کند و شرکت به تنهایی قادر به ایجاد آنها نیست (Ireland, 2002, 427).

۳- نظریه مبتنی بر دانش: مشارکت بهترین محیط برای ایجاد ارزش از طریق تبادل یا ترکیب دانشهای پراکنده است.

شرکتهایی که فرارویشان محیطهای نامشخص و مبهم است می توانند از مشارکت برای افزایش سرعت یادگیری سازمانی، تغییر شکل محیطشان و کاهش ابهامات استراتژیک استفاده کنند. (Haffman, 2001, p359)

۴- نظریه مبتنی بر شبکه: T. Chen (Chen, 2002) در مقاله خود یکی از مهمترین انواع همکاریهای بین سازمانی یعنی مشارکتهای استراتژیک را از دیدگاه مبتنی بر شبکه مورد بررسی قرار داده است. مطابق با این نگرش همه شرکتها در یک یا چند شبکه قرار گرفته و برای ایجاد ارزش با هم همکاری می کنند. هیچ شرکتی به اندازه ای بزرگ نیست که بخواهد کاملا مستقل باشد. تسهیم منابع یک الزام است نه یک انتخاب. فلسفه مشارکتهای استراتژیک، ایجاد یک ارتباط رسمی و پایدار بین شرکا است به گونه ای که تبادل منابع سهولت یابد. بنابراین، مشارکتهای استراتژیک راهکار نیازهای بلند مدت است به جای مسایل کوتاه مدت. نگرش شبکه ای یک نگرش فرایندی است که تغییرات دینامیک در آن بزرگنمایی می شود. در این نگرش مشارکت استراتژیک به صورت یک مسابقه تطابق بین شرکا با منابع مشترک یا متمایز و با هدف کاهش هزینه های نقل و انتقال، دیده نمی شود بلکه آنها را به صورت یک توافق رسمی بین شرکا برای سرمایه گذاری روی روابط و تبادل منابع به شکلی موثر، می نگریم.



شکل ۲- اهداف مشارکت ها

افزایش جهانی شدن کسب و کار هم یکی دیگر از محرکهای اهداف بازاری است. رقابتهای جهانی شرکتها را مجبور می کند برای دستیابی به دانش، به دنبال شرکتهای خارجی باشند. گسترش بازار خارجی به کمک شریکی که دانش بازار محلی و یا کانال های توزیع خوب گسترش یافته دارد، ریسک خیلی کمی دارد. حتی شرکتهایی که فقط خودشان بر یک بازار محلی متمرکز شده اند باز می توانند متاثر از خطرات جهانی باشند چراکه رقبا خارجی ممکن است موقعیتشان را به خطر اندازند. مشارکت موانع ورود به بازار را از بین می برد و از طرفی مانع ورود رقبا به بازار می شود.

در آینده پیچیدگی و همگرایی فناوریها، شرکتها را مجبور به جستجوی شرکای خارجی می کند که منابع مکمل دارند تا به سینرژی برسند. در خیلی از تحقیقات، این منابع مکمل، جزو اهداف اصلی مبتنی بر فناوری برای شروع همکاری، شناسایی شده است. به واسطه اثرات سینرژی شرکتها امیدوارند که زمان حضور محصول در بازار را کاهش دهند.

با توجه به موارد پیش گفته اهداف همکاریهای بین سازمانی را می توان درشش گروه تقسیم بندی کرد:

۱- رشد / بازگشتهای مالی: دسترسی به بازارهای جدید، گسترش یا حفظ موقعیت در بازارهای موجود، سرمایه گذاری در

سازمانها به منابع بیرونی و نیز با ایجاد هم افزایی، ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابتجویی سازمانها را افزایش می دهد (W.H. Hoffmann & R. Schlosser, 2001). در مشارکتهای نامتقارن، هدف کشور های توسعه یافته دستیابی به فرصتهای شبکه ای جدید و یا افزایش قدرت خود در شبکه ارتباطات با دیگران است. در این مشارکتهای شرکتهای قوی، قدرت چانه زنی خود را در کل شبکه افزایش می دهند و شرکتهای کوچکتر سعی دارند موقعیتهای خود را بهبود دهند و یا به کمک مشارکت با یک شرکت پر اعتبار و جا افتاده در بازارهای جدید، به اعتبار و فرصتهای جدید دست یابد. (H. Chen, 2002, p.1007).

محققان مولر و هرستات (Muller & Herstatt, 2000) در مقاله خود اهداف مشارکت را به دو دسته تقسیم می کنند: ۱- اهداف تحریک شده به وسیله بازار ۲- اهداف تحریک شده به وسیله تکنولوژی (شکل ۲)

اهداف تحریک شده توسط بازار نتیجه ریسک و هزینه فرایند های نوآوری است. در خیلی از صنایع افزایش هزینه ها موضوع قابل توجهی است. مشارکت، هزینه های داخلی تکوین محصول را به دلیل ترکیب منابع شرکا، کاهش می دهد. همچنین ابهام و ریسک فرایندهای نوآوری بین شرکا تقسیم می شود. صرفه جوییهای اقتصادی نیز یکی دیگر از این اهداف است.

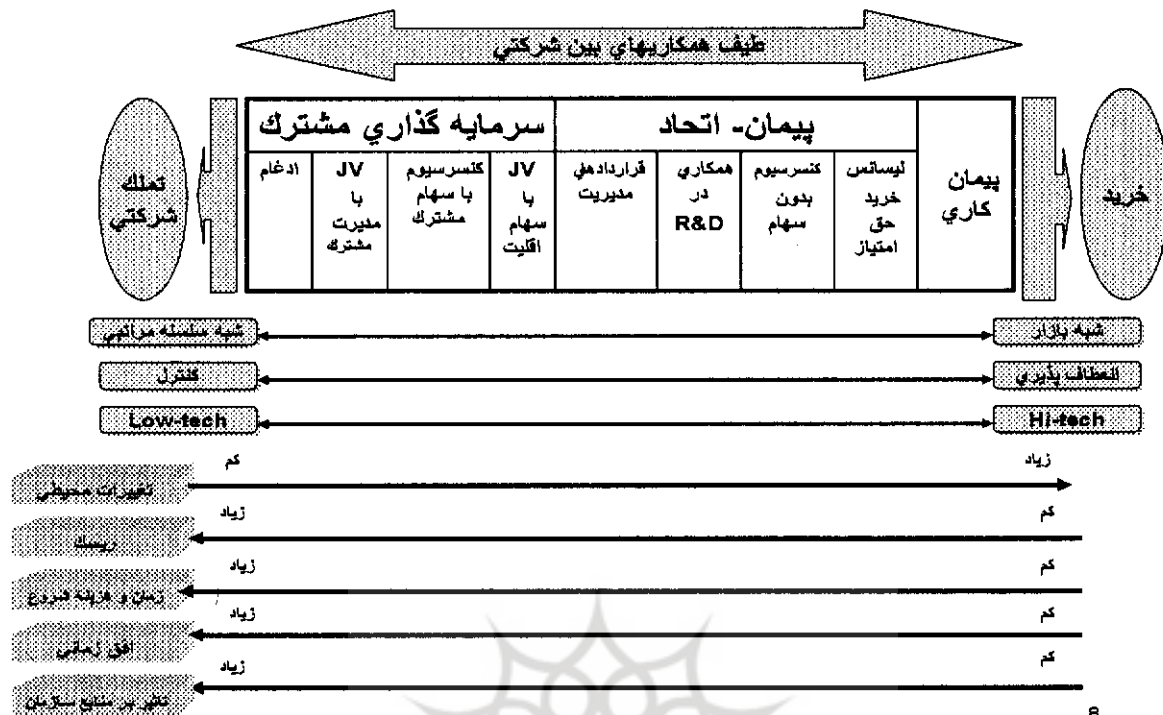
شرکتها توانمندی منابع مکمل خود را که به مشارکت گذاشته اند، را تقویت می کنند. مشارکت در توزیع و خدمات بعد از فروش: مشارکت در حوزه توزیع به این دلیل انجام می شود که ایجاد شبکه توزیع در یک بازار جدید پیچیده و گران است. مشارکت در حوزه خدمات بعد از فروش عمدتاً بین شرکتهایی صورت می پذیرد که هر دو یک نوع خدمات را تامین می کنند ولی در بخشهایی از زنجیره تامین با مشکل مواجهند. مثلاً شرکتهایی که می خواهند یک سرویس تلفن آزاد برای مشتریانش ایجاد کنند، دریافته است که پیش بینی استفاده از آن مشکل و هزینه ایجاد آنهم زیاد است. لذا ممکن است با برخی از شرکتهای که مایلند مشترکاً تخصیص منابع ملی و نیروی انسانی دهند، تشکیل یک کنسرسیوم بدهند. در این حالت هر یک از شرکتهای از منابع خود استفاده بهینه کرده و میزان سرمایه گذاری را نیز کاهش می دهند.

بسیاری از شرکتها به منظور سهولت رشد خود، مشارکت را انتخاب می کنند. ولی اینکه چه نوعی از مشارکتها می توانند این هدف را ارضا کنند، به اهداف خاص شرکت بستگی دارد.

بررسی اهداف همکاریهای بین سازمانی همکاریهای بین سازمانی شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده را پر می کنند و با ارایه دسترسی

جدول ۱- روش های مختلف همکاری سازمانی برای اکتساب فناوری

| ردیف | عنوان روش | توضیح روش |
|------|-------------------------|---|
| ۱ | تملك شركتى | شركتى يك شركت ديگر را به تملك خود درمى آورد تا بتواند به فناورى (يا شايستگى تكنولوژيك) مورد نظر دست پيدا كند. |
| ۲ | تملك آموزشى | شركت براى اكتساب فناورى ، متخصصان مربوطه را استخدام و يا شركت كوچك ديگر را به منظور در اختيار گرفتن افراد برخوردار از توانمنديهاى تكنولوژيك و يا شايستگيهاى مديريتى خريدارى مى كند. |
| ۳ | ادغام | در اين روش شركت با شركت ديگرى كه داراى فناورى (و يا شايستگى تكنولوژيك) مورد نظر است ادغام شده و شركت جديدى از ادغام دو شركت به وجود مى آيد. |
| ۴ | خريد حق امتياز | شركت امتياز فناورى خاصى را به دست مى آورد. |
| ۵ | مشاركت با سهام | در اين روش شركت اول سهام شركت دوم را كه داراى فناورى (و يا شايستگى تكنولوژيك) مورد نظر است مى خرد ولى بر آن كنترل مديريتى ندارد. |
| ۶ | سرمایه گذاری مشترك | شركت از طريق سهام ، سرمايه گذارى مشترك رسمى صورت داده و شركت سومى به وجود مى آيد و هدف مشخص نوآورى تكنولوژيك دنبال مى شود. |
| ۷ | تحقيق و توسعه مشترك | يك شركت با شرکتهای ديگر توافق مى كند كه مشركا روى يك فناورى (يا حوزه تكنولوژيك) فعاليت كنند و هيچگونه شراكت در مالكيت به وجود نمى يابد. |
| ۸ | قرارداد تحقيق و توسعه | شركت قبول مى كند كه موسسات تحقيقاتى ، دانشگاه و يا شرکتهای نوآور كوچك در زمينه فناورى مشخصى تحقيق نموده و هزينه های آن را پردازد. |
| ۹ | سرمایه گذاری در تحقیقات | شركت در زمينه تحقيقات اكتشافى در موسسات تحقيقاتى ، دانشگاه يا شرکتهای كوچك نوآور سرمايه گذارى كرده و فرصتها و ايده ها را دنبال مى كند. |
| ۱۰ | اتحاد | شركت منابع تكنولوژيك را با شرکتهای ديگر به اشتراك گذاشته و نيل به هدف كلى نوآورى تكنولوژيك (بدون وجود شراكت در مالكيت) را تعقيب مى كند. |
| ۱۱ | کنسرسیوم | چندين موسسه و شركت مشركا تلاش مى كنند به هدف كلى نوآورى تكنولوژيك نائل شوند (بدون وجود شراكت در مالكيت). |
| ۱۲ | ايجاد شبکه | شركت شبکه اى از روابط را برقرار مى سازد تا در همراهى با شتاب نوآوريهاى تكنولوژيك قرار داشته ، فرصتهای تكنولوژيك و روندهای تكاملی را دنبال كند. |
| ۱۳ | برون سپارى | بنگاه فعاليتهاى تكنولوژيكی را از خود خارج كرده و صرفا به خريد محصول فناورى اکتفا مى كند. |



شکل ۳- ساختار مدل "چی زا" و "سورن سن"

8

رشد فرصتهای جدید؛
 ۲- جهانی شدن: به دلیل رقابتهای جهانی شرکتها مجبور به یافتن شریک خارجی برای دستیابی به دانش هستند؛
 - گسترش بازار خارجی به کمک شریکی که دانش بازار محلی ویا کانال های توزیع خوب گسترش یافته دارد، ریسک خیلی کمی دارد؛
 - مشارکت موانع ورود به بازار را از بین می برد؛
 - مشارکت مانع ورود رقبا به بازار می شود

۳- بهبود محصول /فرایند/خدمت: مشارکت باعث دستیابی به یک مزیت رقابتی از طریق ایجاد ارزش در محصول یا بهبود چشمگیر فرایند می شود. بنابراین، بایستی به دنبال شریکی باید بود که بتواند در تقویت محصول/خدمت، سرعت تولید یا تحویل، کاهش هزینه یا افزایش سودمندی محصول کمک کند.

۴- نوآوری: دسترسی به فناوریها یا ایده های جدید برای پیشی گرفتن از رقبا؛
 - افزایش سرعت فرایند نوآوری (تکوین محصول جدید) به واسطه دسترسی به منابع و دانش شریک؛

سهام و بدون سهام تقسیم بندی می کند و معتقد است که اکثر مشارکتهای راهبردی از نوع بدون سهام است. وی سرمایه گذاری مشترک را زیرمجموعه مشارکت راهبردی قلمداد می کند درحالی که دیگر محققان خلاف این نظر را دارند.

مشارکتهای راهبردی عبارتند از:

- ۱- با سهام
 - سرمایه گذاری با حداکثر سهام؛
- ۲- بدون سهام
 - تحت لیسانس و فرانشر؛
 - قراردادهای مدیریت؛
 - قراردادهای تولیدی و قراردادهای فرعی؛
 - قراردادهای همکاری.

تان سند (Townsend, 2003) بیان می دارد که ارتباطات مشارکتی در مراحل (نقاط) مختلف زنجیره ارزش شرکت، اتفاق می افتد و می تواند در داخل طیفی بین دو محدوده «خرید» و «یکپارچگی کامل» ادغام و مالکیت» نمایش داده شود. تمام اشکال مختلف همکاری، فرصتهایی را به طرق مختلف برای ترکیب منابع وفناوریهای شرکتها دراختیاری می گذارند که نتایج متفاوتی را به همراه دارد.

در شرایطی که بازار ناپایدار است و

- کاهش ابهام و ریسک نوآوری (بین شرکا تسهیم می شود)؛

- کاهش هزینه نوآوری (بدلیل ترکیب منابع شرکا)

۵- تکنولوژیک: به دلیل پیچیدگی و همگرایی فناوریها، شرکتها مجبور به جستجوی شرکای خارجی که منابع مکمل دارند، هستند تا به سینرژی برسند؛

- تضمین دسترسی به فناوریهای مکمل؛
 - تضمین توانایی در ردیابی تکامل فناوریهایی که در آن افزایش نوآوری R&D است.

۶- ارتباطات در کل شبکه: افزایش قدرت ارتباطات در کل شبکه؛

- افزایش قدرت «چانه زنی با شریک مقابل».

انواع همکاریهای بین سازمانی

در این باره تحقیقات زیادی انجام شده است که ما در این مقاله به چند تا از مهمترین آنها اشاره کرده و در آنها سعی داریم خلاصه آنها را در یک ساختار بیان داریم.

سورن سن (Sorensen, 1999) مشارکتهای راهبردی را به دو دسته با

انعطاف پذیری و سرعت تبادل اطلاعات مهم است، شرکتها تمایل به قراردادهای غیر رسمی مبتنی بر ساختار شبه بازاری دارند. در صنایعی که دینامیک بودن فناوری و تغییرات محیطی کمتر است، مشارکتها رسمی تر و از نوع شبه سلسله مراتبی هستند. در صنایعی که به بلوغ رسیده اند سرمایه گذاری مشترک بیشتر نمایان است در حالی که در صنایع با فناوری پیشرفته، مشارکتها بیشتر قراردادی است.

مدل چپی زا

«چی زا» ۱۳ روش مختلف همکاری سازمانی برای اکتساب فناوری از خارج سازمان بیان می دارد. (جدول ۱) برای شناسایی و تمایز این روشها از پنج مشخصه استفاده می شود. این پنج مشخصه عبارتند از: شرکتها همکاری نقش هر کدام، میزان رسمیت و شفاف بودن همکاریها، نوع منابع تخصیص یافته، مدیریت عملیات و فعالیتها و مالکیت بر نتایج و خروجیها.

علاوه بر این پنج مشخصه، هفت ویژگی دیگر به عنوان پیامدهای سازمانی و مدیریتی این روشها ذکر شده اند. این پیامدها عبارتند از: تاثیر بر منابع سازمان، افق زمانی، میزان کنترل بر فعالیتها، میزان کنترل بر نتایج (خروجی)، هزینه و زمان شروع، ریسک و میزان انعطاف پذیری. جدول شماره یک نیز به تعریف این روشها می پردازد.

با توجه به اهمیت سرمایه گذاری مشترک و مشارکت استراتژیک به بررسی مختصر آنها می پردازیم.

با ترکیب تقسیم بندی مدل (چی زا) و (سورن سن) می توان ساختار زیر را پیشنهاد کرد (شکل ۳)

سرمایه گذاری مشترک: در این نوع از همکاری، مالکیت خروجی و منابع اشتراک گذاشته شده و بهره برداری از آن با شرکت سوم است. همچنین زمان و هزینه شروع آن بالا، فرایند تصمیم گیری پیچیده و به دلیل منابع مالی زیاد، ریسک آن بالا است. انواع آن از دیدگاه مدیریتی:

• سرمایه گذاری با مدیریت مشترک: تمام شرکا درگیر فعالیتها مدیریت بوده و معیارهای مدیریتی و زمانی توسط هر دو

تعریف می شود.

• سرمایه گذاری با مدیریت یکی از شرکا: مانند مشارکتها با حداقل سهام است (دسترسی به نتایج تکنولوژیک دارد ولی کنترل مدیریتی ندارد)

مشارکت راهبردی: در این نوع از همکاری، هر شریک مالکیت منابع اشتراکی خودش را دارد ولی مالکیت خروجی و بهره برداری از آن با هر دو شریک است. سطح کنترل روی فعالیتها، زمان و هزینه شروع و انعطاف پذیری آن در حد متوسط است.

انواع آن از دیدگاه مدیریتی:

• اتحاد با مدیریت مشترک: از اعضای هر دو برای اجرا یک تیم تشکیل شده و نقش اعضا (رسمی یا غیر رسمی) در آن مشخص می شود.

• اتحاد با مدیریت یکی از شرکا

نتیجه گیری

همکاریهای بین سازمانی می تواند در جهت تحقق اهداف رشد یا بازگشتهای مالی، جهانی شدن، بهبود محصول / فرایند / خدمت، نوآوری و ارتباطات در کل شبکه صورت پذیرد. فرایند توسعه این همکاریها را می توان شامل پنج مرحله تعریف اهداف، انتخاب شریک، تعیین ساختار سازمانی و حقوقی مناسب، مدیریت مشارکت و اختتام مشارکت دانست. این همکاریها از زوایا و مفاهیم مختلف به تصویر کشیده شده است که ما در اینجا به بررسی چهار تئوری تشریح کننده آن پرداخته ایم. همچنین هریک از انواع آنها می توانند در مراحل مختلف زنجیره ارزش و در هریک از بخشهای تحقیقات، توسعه محصول، تولید، بازاریابی و توزیع و خدمات بعد از فروش اتفاق بیفتند. شکلهای مختلف همکاری در داخل طیفی بین دو محدوده «خرید» و «ادغام-مالکیت» قرار می گیرند که همه آنها فرصتهایی را به طرق مختلف برای ترکیب منابع و فناوریهای شرکتها در اختیار می گذارند و نتایج متفاوتی را به همراه دارد. برای تمایز و شناسایی این اشکال می توان آنها بر اساس پیامدهای سازمانی و مدیریتی، شرایط محیطی، شرکتها همکاری نقش هر کدام، میزان رسمیت و شفاف بودن همکاریها، نوع منابع تخصیص یافته،

مدیریت عملیات و فعالیتها و مالکیت بر نتایج و خروجیها تقسیم بندی کرد.

همکاریهای موفق بین سازمانی، از طریق ایجاد منابع مکمل یکپارچه شده، و همچنین توسعه موثرتر پورتفولیوی مشارکت، می توانند برای شرکتها ایجاد ارزش کنند. به همین دلیل مدیران ارشد بایستی آن را جزو بخشهای کلیدی استراتژی های شرکت خود بدانند. این مشارکتها در واقع به عنوان موتور رشد شرکتها عمل می کنند.

با توجه به ویژگیهایی که هر یک از روشهای همکاری بین سازمانی دارند و همچنین شرایط محیطی و اقتضانات همکاری (اهداف و محتوای مشارکت و نیز خود شرکا) می توان روش همکاری مناسب را انتخاب کرد. □

منابع و مآخذ

- 1- Cheisa, Vittorio. (2001). "R & D Strategy and Organization. Managing Technical change in Dynamic contexts". Imperial College Press
- 2- Chen, T. (2002). A symmetric strategic Alliances: A Network view. Journal of Business Research, 55, pp 1007-1013
- 3- Hoffmann, W.H. & Schlosser R (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprise. Long Range Planning, vol. 34, pp 357-381
- 4- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002) "Alliance Management as source of Competitive Advantage". Journal of Management, 28(3)
- 5- Mueller, C. & Herstatt, C. (2000) "Inter-firm cooperation: a Brief overview of current Theoretical Findings and Issues for Future Research. Int. J. Human Resource Development and Management, vol. 1, No. 1
- 6- Sorensen, Olav Jull. (1999) "Toward an International Economy of strategic Alliances". International Business Economics. Aalborg University
- 7- Townsend, Janell D. (2003) "Understanding Alliances: a Review of International Aspects in strategic Marketing". Marketing Intelligence & Planning, 21 / 3.
- ۸- نوری، جواد. "انتخاب روش مناسب اکتساب تکنولوژی". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت دانشگاه شریف. ۱۳۸۳

• هادی زبردست: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره وری و مدیر پروژه ارتقای سطح مدیریت تکنولوژی در مرکز توسعه محصولات جدید ایران خودرو