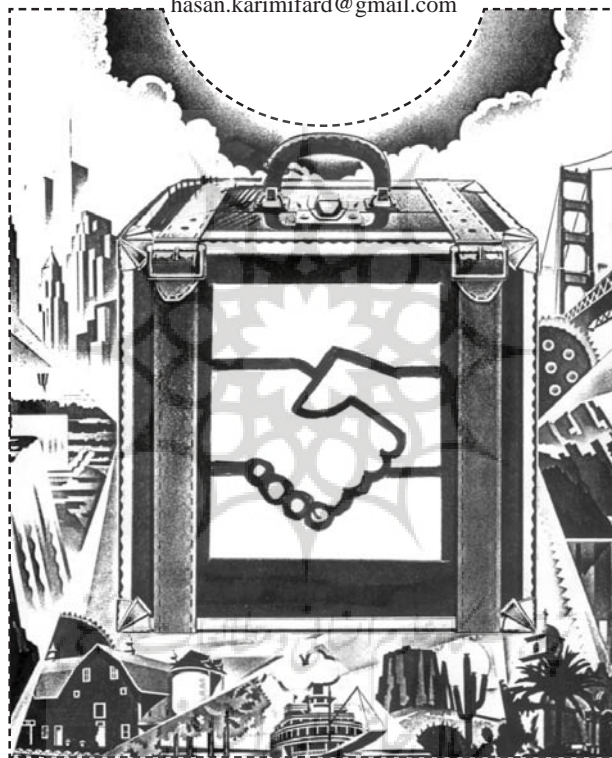




اتحادهای استراتژیک؛ شیوه ای برای تقویت پنگاههای کوچک و متوسط

حسن کریمی فرد
hasan.karimifard@gmail.com



چکیده

بنگاههای کوچک و متوسط (SMEs)، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها برعهده دارند. با این وجود، بنگاههای کوچک و متوسط، از لحاظ امکانات مالی، منابع فیزیکی و مدیریتی کمبودهای مهمی دارند. یکی از راههای رفع این کمبودها روی آوردن این شرکتها به اتحادهای استراتژیک با شرکتهای دیگر است. اتحادهای استراتژیک را می توان همکاری بین دو یا چند شرکت با اهداف مشخص و معین برای ارتقای موقعیت تجاری در بازار، به وسیله منابع مشترک تعریف کرد. همکاری نزدیک و تعهد مداوم باعث تحکیم اتحادهای استراتژیک و ایجاد وضعیت برد-برد برای شرکای اتحاد می شود. اتحادهای استراتژیک را می توان در دو گروه اتحادهای متقارن و نامتقارن طبقه بندی کرد. این مقاله پس از معرفی اتحادهای متقارن و نامتقارن و انواع اتحادهای استراتژیک، برای درک بهتر مطلب یک مورد اتحاد استراتژیک بین یک SME و یک بنگاه بزرگ بررسی شده است.

بنگاههای کوچک و متوسط، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها برعهده دارند. در تمامی اقتصادها آنها اکثریت عظیمی از بنگاههای تجاری را تشکیل می دهند. بنگاههای کوچک و متوسط، معمولا عهده دار ایجاد شغل در جامعه اند و یک سوم تا دو سوم حجم معاملات بخش خصوصی در این شرکتها صورت می گیرد (OECD, 2004). با این وجود، بنگاههای کوچک و متوسط، از لحاظ امکانات مالی و منابع مدیریتی کمبودهای مهمی دارند و برای رقابت در دنیای تجاری امروز با مشکلات فراوانی روبه رو هستند. بنابراین محققان برای رفع این کمبودها، تقویت قابلیتها و نوآوریهای بنگاههای کوچک و متوسط راههای مختلفی پیشنهاد کرده اند. یکی از مهمترین این راهها، اتحاد این شرکتها با شرکتهای دیگر است. به دلیل مهم بودن این نوع از اتحادها، آنها را اتحادهای استراتژیک نامیده اند. اتحاد استراتژیک به طور فزاینده ای مورد توجه محققان، به عنوان راهی نوآورانه برای پیشرفت قابلیت رقابتی شرکتها بوده است (Antoldi and Benedetto, 2008).

همه پژوهشگران به طور آشکار تأکید کرده اند که اتحاد استراتژیک برای بنگاهها، به دلیل رقابت در یک اقتصاد دانش محور، حیاتی است و هر سال، اتحادهای استراتژیک فراوانی در بخشهای صنعتی مختلف شکل می گیرند. به تعدادی از اتحادهای استراتژیک که در فناوری اطلاعات (صنایع نیمه رسانا، کامپیوتر و دستگاههای جانبی) جهان در سال ۲۰۰۱ صورت گرفته توجه کنید که چگونه دو شرکت مخابراتی اسکاندیناوی به طور غیرمستقیم به مایکروسافت از طریق شرکای ژاپنی شان مرتبط شده اند:

۲۲ آوریل ۲۰۰۱: نوکیا، اریکسون و موتورولا اعلام کردند که یک شرکت مشترک برای مجهز کردن تلفنهای همراه، پیجر و رایانههای جیبی برای فرستادن بی درنگ پیغامهای فوری، بدون توجه به برند تجهیزات یا نرم افزارها، ایجاد کرده اند. ۲۵ آوریل ۲۰۰۱: اریکسون و سونی تأکید کردند که آنها شرکتهای تلفنهای همراه

خود را برای ایجاد نسل جدیدی از تلفن ها، باهم ترکیب می کنند.

۱۳ ژانویه ۲۰۰۱: بیش از ده شرکت ژاپنی، شامل سونی و ان ای سی، اعلام کردند که کنسرسیومی برای توسعه مشترک نسل جدیدی از تجهیزات و محصولات نیمه رسانا راه اندازی می کنند. ۲۱ اکتبر ۲۰۰۱: ان. ای. سی و مایکروسافت اعلام کردند که یک اتحاد استراتژیک برای توسعه محصولاتشان ایجاد خواهند کرد (Knock et al., 2002).

با نگاهی به لیست شرکتهای بالا متوجه می شویم که بسیاری از شرکتهای بزرگ که حتی انحصار بازار را در اختیار دارند، خود را بی نیاز از اتحاد با شرکتهای دیگر، به علت پیچیدگی روزافزون جهان و تقسیم دانش بین شرکتهای مختلف نمی بینند. از این نکته متوجه می شویم که اتحادهای استراتژیک برای بنگاههای کوچک و متوسط اهمیت مضاعفی دارد، بدین علت که منابع مدیریتی بنگاههای کوچک و متوسط در ارتباط با اندازه یا حوزه درمقایسه با شرکتهای بزرگ محدود است. این امر خصوصا راجع به منابع مالی و فیزیکی صادق است. اگر نبود منابع را نتوان در داخل با هزینه قابل قبول یا در یک چارچوب زمانی معقول جبران کرد، بنگاههای کوچک و متوسط نیاز دارند تا آنها را از شرکتهای بزرگ یا شرکای دیگر بگیرند. محققان، انگیزه ها و محرکهای گوناگون دیگری را برای وارد شدن شرکتها به اتحادهای استراتژیک بیان کرده اند که از آن جمله می توان به انواع مختلف یادگیری و کسب دانش بیرونی، بازسازی و پیشرفت میزان کارایی، حصول و دستیابی به راههای توزیع و بازاریابی بهتر، تقسیم هزینه ها و ادغام منابع، کاهش ریسک، صرفه جوییهای تولید انبوه، قابلیتهای متنوع بیشتر، دستیابی به مزیتهای رقابتی، سود حاصل از دستیابی به تکنولوژیهای جدید، تقویت بودجه های تحقیق و توسعه، توسعه محصولات و تکنولوژیهای جدید، همکاری با رقبای بالقوه و یادگیری از رقبا اشاره کرد (Toveda and Knock, 2005).

اتحادهای استراتژیک

چندین تعریف مفید از اتحادهای

استراتژیک، توسط پژوهشگران پیشنهاد شده است. اسپکمن، اتحاد استراتژیک را به عنوان یک رابطه مشترک و نزدیک بین دو یا چند شرکت با هدف تحقق بخشیدن به اهداف سازگار دوجانبه که برای هر شرکت دستیابی به آن اهداف به تنهایی مشکل است، می داند. هیت، اتحاد استراتژیک را به عنوان ترتیبات همپارانه میان دو یا چند شرکت برای پیشرفت موقعیت رقابتی شان که به وسیله منابع مشترک حاصل می شود، دیده است. در واقع اتحاد استراتژیک، توافقنامه ای بین دو یا چند شرکت است که برای پیگیری مجموعه ای از اهداف مورد تأیید متحد می شوند، اما درعین حال مستقل باقی می ماند، (Johansson, 2008).

این تعاریف به اتحادهای استراتژیک به عنوان مبادله یا سهم شدن در منابع مدیریتی توجه کرده اند (در این مقاله نیز اتحادهای استراتژیک را به عنوان مبادله منابع مدیریتی در نظر گرفته ایم).

با توجه به ماهیت منابع مدیریتی مبادله شده، اتحادهای استراتژیک را می توان در دو گروه اتحادهای متقارن و نامتقارن طبقه بندی کرد. در اتحادهای متقارن انواع مشابهی از منابع مدیریتی مبادله می شود، اما در اتحادهای نامتقارن انواع مختلفی از منابع مدیریتی مبادله می شود (شکل ۱).

بنابراین هرگاه دو شرکت متعهد به عرضه منابع انسانی خاص، تکنولوژی یا سرمایه شوند که منابع مبادله شده مشابه باشند، در اینجا یک اتحاد متقارن رخ داده است. هدف اصلی اتحادهای متقارن، تکمیل آن منابعی از شرکت است که ناکافی اند. این امر به دلیل به کارگیری منابع برای رسیدن به یک سطح مطمئن از بزرگ شدن جهت موثر بودن مورد نیاز است. به عنوان مثال، هنگامی که یک شرکت، کارخانه ای ایجاد می کند، یک گزینه بهینه اندازه تولید، در تعادل بودن آن با نیازهای بازار است و اگر یک شرکت به تنهایی منابع کافی برای رسیدن به این سطح بهینه را در اختیار نداشته باشد، می تواند برای تکمیل منابع مفقوده اش از شریک دیگر کمک بگیرد. شرکت مقابل نیز با مشکلات مشابهی روبه رو شده است و به تکمیل منابع مفقوده اش نیاز دارد (Yasuda, 2005).

از طرف دیگر، هدف اولیه اتحادهای نامتقارن دستیابی به منابع مکمل است. در چنین مواردی، یک شرکت نمی تواند به اهداف تجاری اش دست پیدا کند، زیرا کمبودهایی از انواع مشخصی از منابع را دارد و بنابراین برای دست یافتن به آنها از طریق شرکتهای دیگر تلاش می کند. در واقع اهداف تجاری که هر شرکت برای دستیابی به آنها به اتحاد نامتقارن می پیوندد، متفاوت است و طبیعتاً منابع مورد نیاز هر شرکت نیز متفاوت است. برای بنگاههای کوچک و متوسط، اتحادهایی که بیشترین نفع را به همراه دارند، اتحادهای نامتقارن است؛ زمانی که آنها منابع فکری مستعد و متبحرشان را به شرکت شریک ارائه می کنند و در مقابل منابع مفقوده شان مانند سرمایه و منابع مالی را از آن شرکت به دست می آورند (Ibid).

عوامل موثر در موفقیت اتحادهای استراتژیک

اینکه یک اتحاد در طول زمان پایدار بماند و به اهداف از پیش تعیین شده برسد، به این وابسته است که چگونه شرکا با هم کار کنند، با تغییرات داخلی و خارجی خود را سازگار کنند و در صورت تغییر شرایط، آیا مذاکره دوباره و چانه زدن بر سر اهداف و شرایط را در دستور کار قرار می دهند یا خیر؟ بسیاری از اتحادها شکست خورده اند یا از بین رفته اند و هرگز به اهداف مشترک دست پیدا نکردند، به این دلیل که اختلاف، تضاد و ناسازگاری

بین شرکا به شدت افزایش می یابد و شرکتها را از مسیر درست از پیش تعیین شده دور می کند. همکاری نزدیک و تعهد مداوم باعث تحکیم اتحادهای استراتژیک و ایجاد وضعیت برد-برد برای شرکا می شود. عواملی مهمی که باعث موفقیت اتحادهای استراتژیک می شود در شکل (۲) نشان داده شده است.

تمرکز بر عوامل محسوس مدیریت اتحاد استراتژیک - به طور کلی تحلیل هزینه فایده - نباید باعث بی توجهی یا کم توجهی به عوامل غیر محسوس، مانند عوامل فرهنگی بشود. در بحث عناصر فرهنگی باید به فرهنگ قومی/ ملی و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. فرهنگ ملی به هنجارها و ارزشهای جوامعی که شرکای سازمان در آن قرار گرفته اند، اشاره دارد. این فرهنگ شامل جنبه های رفتار فردی و گروهی جامعه شامل عرف، سنت، شیوه های ارتباطی و حتی قوانین یک جامعه می شود. پس مدیران شرکت، در هنگام انتخاب شرکای اتحاد، باید به این که یک شرکت کجا و در چه فرهنگ و جامعه ای قرار گرفته است، توجه کنند. فرهنگ سازمانی نیز به هنجارها و ارزشهای بنگاه اشاره می کند. این نوع فرهنگ، به وسیله جهت گیری به سمت ریسک، سطح تمرکز و شیوه مدیریتی، نگرش شرکت به نوآوری و هزینه برای تحقیق و توسعه متمایز می شود (Biggs, 2006). شناخت این تفاوت های فرهنگی و مدیریت آنها از عوامل مهم تداوم و موفقیت اتحادهای استراتژیک

و دستیابی به اهداف اتحاد است.

انواع اتحادهای استراتژیک

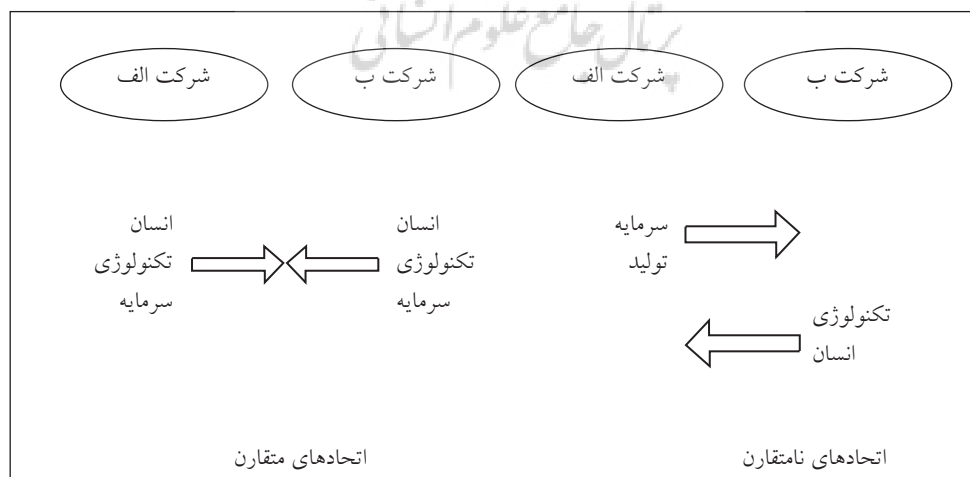
به طور کلی دامنه ارتباطات میان شرکتی، تنوع گسترده ای از روشها و شیوه ها را در برمی گیرد که از قراردادهای خرید/فروش و مبادلات عادی تا مالکیت و ادغام را شامل می شود. ولی تعدادی از این روشها به عنوان اتحادهای استراتژیک در نظر گرفته شده اند. در شکل (۳) محدوده اتحادهای استراتژیک در ارتباطات میان شرکتی ترسیم شده است.

با توجه به شکل (۳) اتحاد استراتژیک شامل بخشی از ارتباطات میان شرکتی مانند روشهای R&D مشترک، توسعه مشترک، بازاریابی مشترک، مشارکت در فروش و ... می شود. در واقع محدوده اتحاد استراتژیک، شامل بخشی از ترتیبات قراردادی و بخشی از ترتیبات سرمایه ای می شود.

در ادامه، برخی از مهمترین اتحادهای استراتژیک توضیح داده شده است؛ اتحادهای استراتژیکی که در ذیل اتحادهای استراتژیک نامتقارن و مبادله منابع مدیریتی مختلف - که برای SMEها مناسب ترند - قرار می گیرند.

۱. مشارکت در فروش

بنگاههای کوچک و متوسط در مقایسه با بنگاههای بزرگ، قابلیتهای فروش محدودتری دارند و اگر بنگاههای کوچک و متوسط آرزوی رقابت با رقبای



شکل ۱: اتحادهای متقارن و نامتقارن (Yasuda, 2005)

بزرگ در زمینه تجاری مشخصی را دارند، ناگزیر به استفاده از منابع فروش شرکا هستند. بنگاههای کوچک و متوسط، برای مشارکت در فروش، می‌توانند دو رویکرد را اتخاذ کنند: ۱. فروش کالا، ۲. واگذاری محصول.

در رویکرد فروش کالا، شرکت «الف» به تنهایی نمی‌تواند نیازهای بازار را با منابع فروش در اختیار خود، برآورده کند، پس از طریق اتحاد با یک شرکت بزرگتر، به کانال‌ها یا فروشندگان و بازاریابان آن شرکت دست پیدا می‌کند.

اگر شرکت «الف» قصد فروش محصولاتش در یک کشور (یا منطقه) مشخص را دارد، اما کانال فروش آن را در اختیار نداشته باشد، ممکن است کار فروش را در آن کشور و منطقه به شرکت «ب» محول کند. شرکت «الف» به این نوع از اتحادها نیاز دارد، بدین خاطر که منابع فروش کافی، همچون کانال فروش یا فروشندگان کافی در اختیار ندارد، اما شرکت «الف» باید در انتخاب شرکت «ب» به اعتبار شرکت «ب» و برند آن توجه کافی داشته باشد.

در رویکرد واگذاری محصول، شرکت «الف» محصولاتش را به شرکت «ب» می‌فروشد و شرکت «ب» آنها را با برند و مسئولیت خود به مشتریان بافروشد

می‌کند. مشتریان محصولات را با فرض اینکه شرکت «ب» مالک آنهاست خریداری می‌کنند و از این امر که شرکت «الف» آنها را تولید کرده است، آگاهی ندارند. در واقع از این اتحاد در جایی استفاده می‌شود که شرکت «ب»، از لحاظ کانال فروش و شهرت برند در مقایسه با شرکت «الف» سرآمدتر باشد. (Yasuda,2004)

۲. سرمایه‌گذاری مشترک

سرمایه‌گذاری مشترک، ایجاد شرکت مستقلی به وسیله دو یا چند شرکت است که سرمایه و منابع مورد نیاز را به طور مشترک فراهم می‌کنند و در مقابل از خروجیهای شرکت - محصولات و خدمات - بهره‌مند می‌شوند. در واقع در این روش، شرکتها بر مبنای یک رابطه قرار دادی، شرکت جدیدی ایجاد می‌کنند که زمینه کاری و حوزه فعالیت آن از پیش مشخص شده است و شرکت‌های سرمایه‌گذار با یکدیگر شرکت جدید را اداره و کنترل می‌کنند و در نفع و زیان آن نیز به طور طبیعی شریک هستند (Kale and Singh,2009).

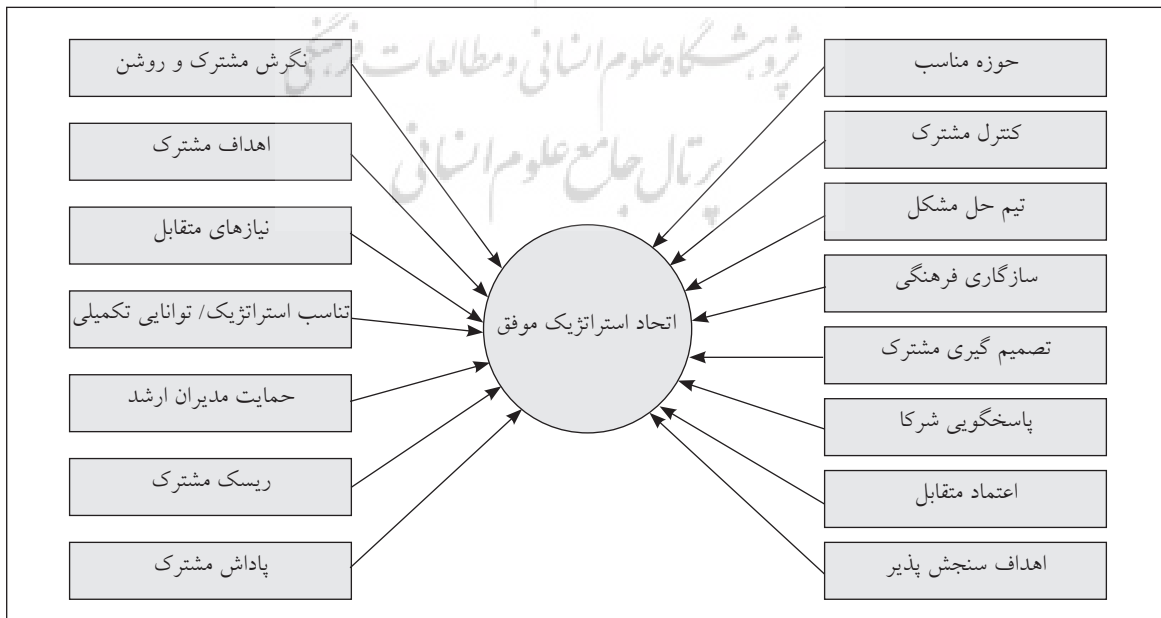
شرکتها بدین دلیل در یک سرمایه‌گذاری مشترک وارد می‌شوند که همکاری با شرکا تاثیر بیشتری، نسبت به اینکه به تنهایی فعالیت کنند، دارد. به عنوان مثال اگر سرمایه مورد نیاز برای یک تجارت

خیلی زیاد باشد، ارجح این است که بنگاههای کوچک و متوسط با شرکتهای دیگر شریک بشوند. در شکل‌گیری سرمایه‌گذاری مشترک، شرکتها معمولاً نه فقط منابع سرمایه‌ای، بلکه همچنین مدیران، کارمندان، محصولات، سرمایه‌های فکری، دانش فنی مدیریتی و... را تسهیم می‌کنند.

از دیگر انگیزه‌های شرکتهای برای ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک می‌توان به تقسیم هزینه‌ها و ریسک، دستیابی به منابع مالی جدید، صرفه جویی‌های تولید انبوه، دستیابی به تکنولوژی‌ها و مشتریان جدید و آشنایی با شیوه‌های مدیریتی جدید اشاره کرد (Kale and Singh,2009).

۳. توسعه مشترک

برای تولید و توسعه محصولات جدید، شرکتها به منابع مختلف، که به طور کمی و کیفی رشد و توسعه می‌یابند، نیاز دارند. این منابع می‌توانند مالکیت‌های فکری، منابع انسانی، دانش فنی و... باشند. برای هر بنگاه کوچک و متوسط در اختیار داشتن تمامی این منابع مورد نیاز مشکل است. در واقع اگر یک بنگاه کوچک و متوسط برای داشتن تمامی این منابع تلاش کند، ممکن است به قابلیت‌های اولیه آن نیز ضربه وارد شود.



شکل ۲: عوامل موثر بر اتحاد‌های استراتژیک موفقیت‌آمیز (Biggs,2006)

توسعه مشترک، چارچوبی است که شرکت‌های چندگانه، منابع فنی شان را برای توسعه تکنولوژی‌ها یا محصولات براساس یک برنامه زمانی و مشخصات مورد توافق دو جانبه سرمایه گذاری می‌کنند. شرکتهای شریک، منابع متفاوتی را فراهم می‌کنند و این منابع متفاوت به عنوان ورودی توسعه مشترک به حساب می‌آیند و هر دو شرکت از خروجیها، همچون محصولات و خدمات جدید، بهره‌مند می‌شوند (Yasuda, 2005). در این حالت هدف، ترکیب منابع برای دست یافتن به سطوح کمی مورد نیاز است و این نوع از مشارکت احتمالاً بین شرکتهایی با اندازه یکسان و در یک زمینه تجاری مشابه مناسب است. در این وضعیت، آنها ممکن است در بازار با هم رقابت کنند، ولی هنوز در فعالیتهای توسعه مشترک نیز با هم همکاری داشته باشند. توسعه مشترک، ممکن است همچنین برای تکمیل کمبود کیفی منابع به کار گرفته شود. یک شرکت ممکن است در زمینه

تکنولوژی‌های تولیدی یا طراحی کمبود داشته باشد. چنین شرکتی ممکن است با شرکت دیگری، که دارای قابلیتهای طراحی یا تولیدی خوبی است، همکاری کند. یک شرکت دیگر ممکن است تکنولوژی‌هایی کلیدی و مهندسان عالی در اختیار داشته باشد، اما از لحاظ سرمایه مورد نیاز برای توسعه، کمبود داشته باشد. چنین شرکتی ممکن است با یک شرکت با منابع مالی کافی همکاری کند. یک مورد از چنین ترکیبی ممکن است بین یک بنگاه کوچک و متوسط با سرمایه‌های فکری قوی و یک بنگاه بزرگ با منابع مالی فراوان انجام شود (Yasuda, 2005).

گرچه روش سرمایه گذاری مشترک با توسعه مشترک شباهتهایی دارد، اما تفاوت مهم آنها این است که در سرمایه گذاری مشترک با تزریق سرمایه و منابع، شرکت جدیدی شکل می‌گیرد و این شرکت مستقل جدید، مکانی برای همکاری می‌شود، ولی در روش توسعه مشترک، شرکتی جدید

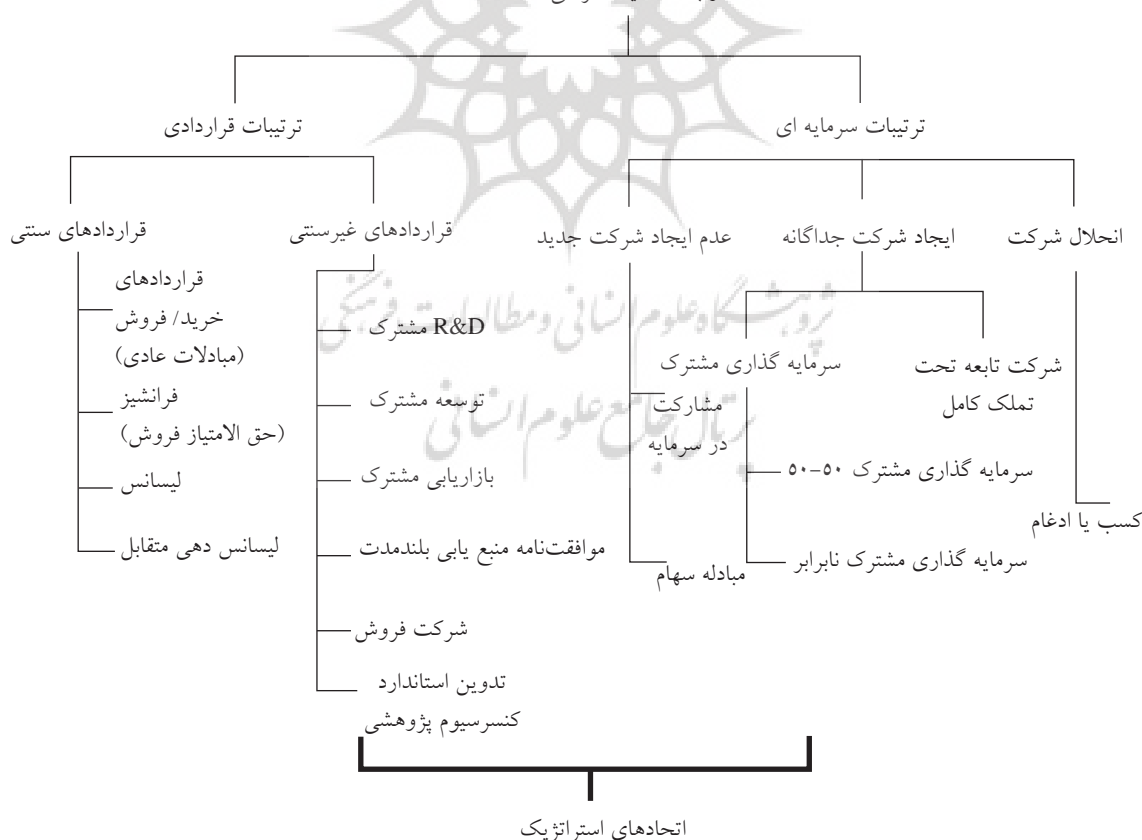
ایجاد نمی‌شود، بنابراین پیوند بین شرکتها در سرمایه گذاری مشترک قویتر است و فروپاشی آن غیرمحمتمل تر است.

۴. تحقیق و توسعه مشترک

تحقیق و توسعه از عوامل کلیدی موفقیت در اقتصاد دانش محور است. در دنیای امروز، شرکتی موفقتر است که واحدهای پژوهش و توسعه پیشرفته و فعالیت‌های داشته باشد و به طور مستمر به تولید دانش بپردازد و دانش ایجاد شده را کاربردی کند. بنگاههای کوچک و متوسط اگرچه دارای مهندسان لایق و مستعدند، اما بودجه و هزینه کافی برای پژوهش ندارند و دچار کمبودهای مهمی در این زمینه هستند. ائتلاف با شرکتهای دیگر برای انجام تحقیق و توسعه چارچوبی مناسب برای رفع این مشکل است.

مزایای چنین اتحادی برای بنگاههای کوچک و متوسط دسترسی به خروجیهای واحد تحقیق و توسعه - دانش جدید

ارتباطات میان شرکتی



شکل ۳: دامنه ارتباطات میان شرکتی (Yoshino, Rangan, 1995)

- است و با استفاده از دانش جدید، بنگاههای کوچک و متوسط در ارتقای محصولات و خدمات خود موفقتر عمل می کنند. شرکتهای درگیر در ائتلاف نیز از سرمایه انسانی، مهندسان مستعد و منابع مدیریتی بنگاههای کوچک و متوسط استفاده می کنند.

۵. موافقتنامه های برون سپاری بلند مدت

منبع یابی، رویکردی است که طبق آن بنگاههای کوچک و متوسط بخشی از فعالیتهایی را که قبلاً با استفاده از سرمایه، مهندسان و منابع خود انجام می دادند، به شرکت دیگری واگذار می کنند. در واقع استراتژی اصلی این روش چنین است: آنچه را که بهتر از رقیبان انجام می دهید، برای خود نگه دارید و سایر فعالیتهای دیگر شرکتهای دیگر واگذار کنید. بنگاههای کوچک و متوسط برای موفقیت در زمینه تجاری شان باید بر مزیتهای رقابتی خود تکیه کنند؛ بدین منظور، استراتژی برون سپاری به عنوان راهکاری خواهد بود که امکان استفاده شرکت از منابع، تسهیلات و تخصصهای سایر شرکتهای فراهم می آورد. همچنین، گاهی بنگاههای کوچک و متوسط با وجود داشتن دانش و منابع مورد نیاز، بخشی از فعالیتهای واگذار می کنند تا بتوانند با آزادسازی نیروی متخصص خود، قابلیت شرکت را صرف تمرکز و تقویت فعالیتهای اصلی و مزیتهای رقابتی کنند (پرویزیان، دهقان، ۱۳۸۶).

به طور کلی شرکتهای با تامین بخشی از منابع تولیدی و خدماتی خود از شرکتهای دیگر، مبادرت به تقسیم مخاطرات و ریسکهای مالی و عملیاتی، آزادسازی منابع و امکانات شرکت، تمرکز بر شایستگیها و قابلیتهای خود، کاهش هزینه، ارتقای کیفیت و یادگیری از رقبا می کنند (Datta, 2005).

۶. مشارکت در سرمایه

مشارکت در سرمایه، رویکردی است که یک شرکت سرمایه را از شرکت دیگر دریافت می کند و در مبادله، دارایی خالص برای شرکت دیگر فراهم می کند. اولین هدف شرکت در به کارگیری امکانات

برای بنگاههای کوچک و متوسط، اتحادهای نامتقارن نفع بیشتری نسبت به اتحادهای متقارن دارند، زیرا آنها می توانند با مبادله منابع خود، به منابعی دست یابند که فاقد آن هستند.

شرکت دوم، استفاده از منابع سرمایه ای آن است. بنابراین بنگاههای کوچک و متوسط می توانند سرمایه مورد نیاز خود را برای تجارت از طریق مشارکت در سرمایه به دست آورند. بنگاههای کوچک و متوسط همیشه دارای سرمایه کافی نیستند و این راهی مناسب برای تامین نیازهای مالی آنهاست. حتی ممکن است هدف از این کار برای بنگاههای کوچک و متوسط ایجاد یک ارتباط باشد. هدف شرکت دوم ممکن است تاثیر گذاشتن بر روی خط مشی مدیریتی شرکت اول باشد (Yasuda, 2004). اگر مشارکت در سرمایه، منجر به مالکیت بیشتر از پنجاه درصد سهام منتشر شده و به فروش رسیده، بشود، شرکت سرمایه گذاری کننده، مالکیت اکثریت شرکت سرمایه گذاری شده را صاحب می شود و قادر به کنترل خط مشی مدیریتی آن نیز خواهد بود. در مورد یک سرمایه گذاری حداقلی (سهام کسب شده کمتر از پنجاه درصد) درجه کنترل طبق توزیع سهام بین سهامداران دیگر متغیر است. در جایی که مشارکت در سرمایه صد درصد باشد، شرکت سرمایه گذاری شونده به طور کامل توسط شرکت سرمایه گذاری کننده کنترل می شود و طبیعتاً دیگر در چارچوب اتحادهای استراتژیک قرار نمی گیرند.

نتیجه گیری

مورد واقعی زیر چگونگی اتحادهای استراتژیک توسط شرکتهای کوچک و متوسط برای انجام موفقیت آمیز فعالیت تجاری را توضیح می دهد (Yasuda, 2005). شرکت الف یک بنگاه کوچک یا متوسط سرمایه گذار ریسک پذیر در حوزه

تکنولوژی پیشرفته در سیلیکون والی (منطقه صنعتی مشهور در کالیفرنیا) بود. شرکتی که در حوزه نیمه رسانا فعالیت می کرد. این شرکت طراحی و فروش مدارهای مجتمع با کاربرد خاص و واحد ریزپردازنده را انجام می داد و تجارتش در این صنعت رشد پیدا کرده بود. حدود ۱۲۰ کارمند داشت، که بسیاری از آنها مهندس و دارای درجه دکترا و فوق لیسانس بودند. منبع اصلی شرکت الف، همین مهندسان مستعد و همچنین سرمایه های فکری ایجاد شده به وسیله آنها بود. شرکت الف بسیاری از پتنت های قوی در زمینه تکنولوژی های مدار را دریافت کرده بود. فعالیت شرکت بر مبنای طراحی و فروش محصولات قرار داده شده بود و تولیدات به شرکتهای دیگر ارسال می شد و سرمایه شرکت به طور عمده متعلق به بنیان گذاران شرکت بود و یک نسبت معین از سرمایه نیز بین کارمندان از طریق برنامه های تشویقی توزیع شده بود. در نتیجه مهندسان انگیزه فوق العاده ای برای کار و نوآوری داشتند. رئیس هیئت مدیره شرکت الف به یک اتحاد استراتژیک با یک شرکت بزرگ ژاپنی وارد شد که شرکت الف به شرکت ب محصولات و فرهای نیمه رسانا طراحی شده را ارسال می کرد. در این مرحله یک رابطه ساده فروشنده- مشتری برقرار بود (مرحله ۱).

ارتباط بین مهندسان و کارکنان دو شرکت از طریق این رابطه توسعه یافته بود که شرکت ب به قابلیت های فنی در اختیار شرکت الف علاقه مند شد و از شرکت الف، لیسانس تکنولوژی های اختصاصی اش را درخواست کرد؛ به طوری که شرکت

Of Rationality in Building Strategic Alliances Among SMEs: The I-Style Experience in The Furniture Cluster of Brianza, Collana Working Paper, Available: <http://www.unicatt.it/unicattolica/centrircerca/cersi/allegati/wp32008.pdf>.

3. Biggs, Pablo. (2006) Managing Cultural Differences in Alliances", Available: <http://www.strategic-triangle.com/pdf/ACF53D2.pdf>.

4. Datta, S. (2005) Strategic Outsourcing : A Real Option Approach,. Paper presented at the Doctoral Symposium of Bristol Business School, Bristol Business School, Bristol, January.

5. Johansson, Johan.(2008) Essays on Collaborative Processes Among SMEs For Competitiveness Development, Thesis for a Doctoral Degree, Sweden, Luleå University of Technology. Available: <http://epubl.ltu.se/1402-1544/2008/23/index-en.html>.

6. Kale, Prashant , Singh ,Harbir.(2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know?", Academy of Management journal, Volume 23, Number 3, August.

7. Knoke David, Yang, Song, Francisco Granados (2002) "Dynamics of Strategic Alliance Networks in the Global Information Sector, 1989-2000, To be presented at Standing Working Group for Business Network Research, Barcelona.

8. OECD. (2004) A Guide For The Policy Review Process And Strategic Micro, Small and Medium Enterprise Development", Available: http://www.oecd.org/document/9/0,3343,en_33816563_33816964_339272411111,00.html

9. Todeva, Emanuela, David Knoke. (2005). Strategic Alliances And Models of Collaboration, Management Decision Journal, Volume 43, Issue 1, Pages 123-148.

10. Yasuda, Hiroshi. (2005). "Strategic Alliances For SMEs", Confederation of Asia-Pacific Chambers of Commerce and Industry (CACCI) Journal, Vol. 1. Available: <http://www.cacci.org.tw/Journal/2005%20Vol%201/Strategic%20Alliances%20for%20SMEs.pdf>

11. Yasuda, Hiroshi. (2004). "Strategic Alliances For SMEs", APCTT Periodicals(Asia Pacific Tech Monitor). Available: http://www.techmonitor.net/techmon/05may_jun/tm/pdf/05may_jun_sf1.pdf.

12. Yoshino, M., & Rangan., S. (1995). "Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization". Boston: Harvard Business School Press.

حسن کریمی فرد: دانشجوی کارشناسی ارشد سیاست‌گذاری عمومی در دانشگاه تهران

شناخت فرهنگ ملی و سازمانی شرکت طرف اتحاد، یک عامل بسیار حیاتی برای موفقیت اتحاد‌های استراتژیک است.

تغییر محیط بازار موثر نیست، هر دو شرکت به طور کامل در هم ادغام شدند (مرحله ۶).

در واقع شرکت ب و الف برای پیشرفت به همدیگر نیاز داشتند. از یک طرف شرکت الف، به عنوان یک شرکت کوچک، از لحاظ مالی بی ثبات بود و توان بهره برداری حداکثری از قابلیت‌های فنی‌اش را نداشت. از طرف دیگر، شرکت ب برای دستیابی به یک موقعیت برتر در بازار نیازمند پیشرفت‌های تکنولوژیک، مهندسان مستعد و نوآور بود. این مورد توضیح می‌دهد که چگونه شرکت‌های کوچک و بزرگ می‌توانند از طریق همکاری بر مشکلات خود فائق آیند و موقعیت خود را در بازار بهبود بخشند. در چنین اتحادی اهمیت دارد که شرکت شیوه مدیریتی‌اش را به شرکت دیگر تحمیل نکند. شرکت الف همه پرسنل مدیریتی‌اش را در سمت‌های خود ابقا کرد و خط مشی‌ها و سیستم‌های مدیریتی شرکت الف حفظ شدند. پس شرکت الف و ب اتحاد را از ارسال تولید آغاز کردند و با ليسانس دهی تکنولوژی، توسعه مشترک، مشارکت در سرمایه‌گذاری، مالکیت و سرانجام ادغام ادامه دادند. □

منابع

۱. پرویزیان، کورش، دهقان، فرزانه (۱۳۸۶) برون سپاری راهبردی و سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر در زنجیره ارزش، دومین کنفرانس ملی سرمایه‌گذاری مخاطره‌پذیر، مرکز همایش‌های علمی دانشگاه تهران.

2. Antoldi, Fabio, Benedetto, Cannatelli. (2008) Managing The Two Dimensions

ب بتواند از آن برای توسعه محصولات مدارهای مجتمع با کاربرد خاص خود استفاده کند. شرکت الف تکنولوژی‌های اختصاصی خود را به شرکت ب تحت یک موافقت‌نامه ليسانس اعطا کرد (مرحله ۲). این کار باعث شد که برنامه فنی مشترک بین شرکت‌ها ایجاد شود.

در مرحله بعد دو شرکت مشترکاً برای توسعه محصولات خاص توافق کردند (مرحله ۳). از این راه همکاری بین دو شرکت در این حوزه گسترده شد و همچنین روابط پرسنلی بین شرکت‌ها افزایش پیدا کرد. در این زمان شرکت الف به سرمایه اضافی برای رشد تجاری نیاز داشت و شرکت ب خواهان به کارگیری نتیجه توسعه محصول مشترک با شرکت الف در تجارت مدارهای مجتمع با کاربرد خاص بود. به درخواست شرکت الف، شرکت ب یک مشارکت در سرمایه حدود پانزده درصدی در شرکت الف انجام داد (مرحله ۴). شرکت ب همچنین عضو هیئت مدیره شرکت الف شد. با عمیقتر شدن تدریجی روابط، این دیدگاه مشترک که اتحاد هر دو شرکت موقعیتشان را در محیط رقابتی بازار تقویت خواهد کرد، در هر دو شرکت رشد پیدا کرد.

در نهایت، هیئت مدیره هر دو شرکت برای ادغام تجارتشان تصمیم گرفتند و شرکت ب شرکت الف را بدست آورد. بعد از این مرحله، شرکت الف فعالیتش را به عنوان شرکت فرعی و تابعه انجام می‌داد (مرحله ۵) و هر دو شرکت تلاش‌های مشترکی برای وسعت دادن به تجارتشان در پیش گرفتند. زمانی که دریافتند انجام تجارت با دو موجودیت جداگانه برای