

## تبیین الگوی عملکرد اتحادهای راهبردی: رویکرد مبتنی بر قابلیت‌ها

منیژه قره‌چه\*، عباسعلی حاجی‌کریمی\*\*، سید حمید خداداد حسینی\*\*\*،  
وحید مکی‌زاده\*\*\*\*

### چکیده:

تشکیل اتحادهای راهبردی یکی از مهم‌ترین راهبردهای بنگاه‌ها در صنعت نفت و صنایع وابسته آن است. از این رو ارزیابی عملکرد آن‌ها نیز یکی از مهم‌ترین عرصه‌های مطالعاتی به شمار می‌رود. به همین منظور در این پژوهش الگوی عملکرد اتحادهای راهبردی ارائه شده است. ۱۱۳ پرسشنامه در میان بنگاه‌های مشارکت‌کننده در اتحادهای راهبردی صنعت نفت، گاز و پتروشیمی توزیع شد که ۷۳ پرسشنامه قابل استفاده برگشت داده شد. پایایی متغیرهای مکنون همگی در بازه قابل قبول قرار دارد. برای آزمون الگو نیز از روش کمترین مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS-Graph نسخه ۲/۰ استفاده شد. نتایج نشان داد که تجربه اتحاد بر دو بعد قابلیت اتحاد یعنی مدیریت اتحاد و سازوکارهای اتحاد و عملکرد اثر مثبتی دارد. همچنین تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر قابلیت‌های عملیاتی و اثر مثبت رقابتی بر عملکرد نیز تأیید شد. تفکیک آثار نشان داد که تجربه اتحاد تأثیر بسزایی در عملکرد اتحادها دارد.

**کلیدواژه‌ها:** اتحادهای راهبردی؛ تجربه اتحاد؛ قابلیت اتحاد؛ قابلیت عملیاتی؛ عملکرد اتحاد؛ مزیت رقابتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رئیس‌جمهور  
مجمع‌العلماء

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۳.

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی، اوین، تهران

\*\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی، اوین، تهران

\*\*\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس، پل گیشا، تهران.

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)، اوین، تهران.

## ۱. مقدمه

طی دهه‌های اخیر اتحادهای راهبردی به عنوان یکی از شیوه‌های تقویت موقعیت رقابتی، برای بنگاه‌ها اهمیت روزافزونی پیدا کرده‌اند (اسلیوتز، ۲۰۱۰). به گونه‌ای که در برخی صنایع، رقابت در سطح اتحادها (و نه الزاماً به طور مستقیم میان بنگاه‌ها) شدت یافته است. روند فزاینده ایجاد مجموعه اتحادها از دهه ۱۹۸۰ و افزایش سهم درآمد ناشی از به‌کارگیری این راهبرد در بنگاه‌ها (دایسترز و دمن، ۲۰۰۷) بیانگر افزایش فزاینده اهمیت به‌کارگیری آن‌ها است.

انگیزه‌های متعددی موجب شده که بنگاه‌های پیشرو در صنایع پیچیده از قبیل بیوتکنولوژی، نفت و ... به دلیل نیاز به حجم بالای منابع (سرمایه، دانش، فناوری و ...) گرایش بیشتری به استفاده از انواع مختلف همکاری‌های راهبردی نشان دهند.

علیرغم ضرورت ورود به مجموعه اتحادهای راهبردی، بنگاه‌ها در اداره آن‌ها با چالش‌های جدی مواجه‌اند. مستندات تجربی نشان می‌دهد که حدود نیمی از اتحادها ناموفق بوده‌اند (دایسترز و دمن، ۲۰۰۷)؛ به عبارت دیگر، نرخ موفقیت اتحادها نسبتاً پایین است. تفاوت چشمگیر میان عملکرد اتحادهای راهبردی موجب طرح دو سؤال عمده گردیده است: "دلایل اصلی تفاوت فراوان عملکرد بنگاه‌ها در اتحادهای راهبردی چه است؟ چرا برخی بنگاه‌ها بهتر از رقبای خود قادر به خلق و کسب ارزش از طریق اتحادهای راهبردی می‌باشند؟" (آناند و خانا، ۲۰۰۰؛ سرکار و همکاران، ۲۰۰۹).

در پاسخ به پرسش‌های فوق، محققین به "قابلیت اتحاد" اشاره کرده‌اند؛ به عبارت دیگر، فرض می‌شود که بنگاه‌های موفق‌تر در اداره اتحادهای راهبردی از قابلیت اتحاد یا قابلیت مدیریت اتحاد برخوردارند (کیل و سینگ، ۲۰۰۷). در نتیجه جریان پژوهشی نوینی در حوزه اتحادهای راهبردی مطرح شده که با تمرکز بر عوامل درونی بنگاه به بررسی تفاوت‌های عملکرد بنگاه‌ها در اتحادها و تبیین نحوه ارتقاء آن می‌پردازد (چیلک و گوئرز، ۲۰۱۰). جریان مطالعاتی مذکور از اواخر دهه ۱۹۹۰ و تحت تأثیر دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته و "رویکرد قابلیت اتحاد" نام گرفته است.

با توجه به پیشینه تاریخی و الزامات رقابتی صنعت نفت و صنایع وابسته، ورود به اتحادهای راهبردی یکی از انتخاب‌های راهبردی اصلی در این صنعت است. چرا که به دلایلی از قبیل نیاز به حجم بالای منابع (انسانی، مالی و ...) و پیچیدگی فناوری‌های مورد نیاز، بنگاه‌ها به تنهایی قادر به فعالیت در پروژه‌های سرمایه‌گذاری نخواهند بود؛ بنابراین انگیزه انجام این پژوهش فراهم آوردن دانش تجربی و ارائه الگوی عملکرد اتحادهای راهبردی،

شناسایی اجزای آن و روابط اثرگذاری آن‌ها با اتخاذ رویکرد مبتنی بر قابلیت‌ها است. در این راستا، ابتدا پیشینه و مبانی نظری پژوهش مورد بررسی قرار گرفته و چارچوب نظری که از مرور پیشینه پژوهش، مصاحبه با خبرگان و گروه‌های کانونی به دست آمده ارائه شده است. در گام بعدی نیز داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه پژوهش با استفاده از نتایج تحلیل مسیر و الگوسازی معادلات ساختاری الگو پژوهش به همراه نتایج شده است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**جریان‌های پژوهشی عمده در بررسی عملکرد اتحادهای راهبردی.** به طور کلی دو جریان اصلی پژوهشی، به بررسی عوامل موثر بر عملکرد اتحادهای راهبردی پرداخته‌اند (هیمریکز، ۲۰۰۵).

الف) مطالعات اولیه کانون توجه خود را عوامل بین‌سازمانی قرار داده‌اند و عوامل موثر بر کیفیت ارتباط میان شرکاء را مورد بررسی قرار داده‌اند. نظریاتی چون نظریه هزینه مبادله در جریان مذکور مطرح شده است. در این مطالعات برای تبیین توانایی بنگاه جهت خلق منافع مشترک، مفاهیمی چون مزیت ارتباطی (دیر و سینگ، ۱۹۹۸)، مطرح شده‌اند. مطالعات مذکور، عمدتاً به بررسی عملکرد اتحادهای راهبردی در سطح اتحاد منفرد (بررسی یک اتحاد به صورت موردی) پرداخته‌اند (اولک، ۲۰۰۲).

مهم‌ترین انتقاد وارده به این مطالعات این است که عمدتاً ماهیت توصیفی داشته و به دلیل ماهیت عمومی خود چندان به حل مسئله توجهی نداشته‌اند. تمرکز صرف بر عوامل بین‌سازمانی نیز موجب گردیده که عوامل درونی موثر بر ارتقاء عملکرد اتحادهای راهبردی مورد غفلت قرار گیرند (هیمریکز، ۲۰۰۵).

ب) با توجه به کمبودهای جریان پژوهشی پیشین، مطالعات اخیر برای تبیین تفاوت‌های عملکرد اتحادهای راهبردی بر عوامل درونی بنگاه تمرکز کرده‌اند. بر اساس جریان مطالعاتی اخیر، بنگاه‌های برخوردار از مهارت‌های برتر در مدیریت اتحادهای راهبردی، عملکرد بهتری در اتحادهای خود خواهند داشت (سرکار و همکاران، ۲۰۰۹؛ درائولانز و همکاران، ۲۰۰۳).

جریان مطالعاتی مذکور از اواخر دهه ۱۹۹۰ و تحت تأثیر دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته و "رویکرد قابلیت اتحاد" نام گرفته است. فرض بنیادین در این رویکرد، این است که موفقیت در اتحادهای راهبردی تابعی است از قابلیت‌های مدیریتی یا همان قابلیت اتحاد (کیل و همکاران، ۲۰۰۲؛ هیمریکز و دایسترز، ۲۰۰۷؛ تینا، ۲۰۱۱). قابلیت مذکور محدود به یک اتحاد خاص نبوده و در کلیه اتحادهای راهبردی یک بنگاه تأثیرگذار است (هیمریکز و دایسترز، ۲۰۰۷). لذا به منظور تحلیل تأثیر آن بر عملکرد اتحادهای بنگاه مورد نظر، سطح تحلیل مورد

استفاده در رویکرد اخیر عمدتاً مجموع اتحادهای راهبردی بنگاه است (و نه یک اتحاد منفرد) (هیمریکز و دایسترز، ۲۰۰۷). نگاهی به روند توسعه رویکرد قابلیت اتحاد نشان می‌دهد که در این رویکرد دو حوزه موضوعی مختلف ولی مرتبطی شکل گرفته است:

حوزه نخست "رویکرد فرایندی" بوده که بر سازوکارهای یادگیری مبتنی است (دایسترز و همکاران، ۲۰۱۲). در این حوزه کانون تمرکز بر نحوه توسعه قابلیت اتحاد قرار داشته و سازوکارهای زیربنایی ایجاد این قابلیت مورد بررسی قرار گرفته است (چپلک و گوئرنز، ۲۰۱۰).

از آنجا که صرف آگاهی از نحوه توسعه قابلیت اتحاد، کمک چندانی به آگاهی از مهارت‌های تشکیل‌دهنده آن نمی‌کند (هیمرکز و دایسترز، ۲۰۰۷؛ کیل و سینگ، ۲۰۰۷). لذا حوزه موضوعی دوم "رویکرد محتوایی" را برگزیده و مستقیماً به عناصر محتوایی تشکیل‌دهنده قابلیت مدیریت اتحاد می‌پردازد (سرکار و همکاران، ۲۰۰۹)؛ به عبارت دیگر، جریان پژوهشی فوق به بررسی ابعاد یا مهارت‌های تشکیل‌دهنده قابلیت مدیریت اتحاد می‌پردازد (شرینر و همکاران، ۲۰۰۹).

علی‌رغم تفاوت در رویکردهای مورد اشاره، همه آن‌ها قابلیت مدیریت اتحاد را دارای سه ویژگی محوری می‌دانند: ۱. منبعی مختص بنگاه که ریشه در شایستگی‌های محوری بنگاه داشته و غیرقابل تقلید بوده یا تقلید از آن دشوار است؛ ۲. قابلیت سازمانی است، یعنی در سطح فردی معنادار ناست؛ ۳. بنگاه‌های دارای چنین قابلیت، دارای رویکردی نهادی (ساختاری و نظام‌مند) به یادگیری (در حیطه مدیریت اتحاد راهبردی) می‌باشند. به عنوان مثال شرکت‌ها نسبت به تعیین مدیر یا معاون ویژه جهت اداره اتحادهای راهبردی اقدام می‌کنند.

ارزیابی مجموعه مطالعات انجام‌شده در زمینه قابلیت مدیریت اتحاد نشان می‌دهد که علیرغم اشتراک در مبانی، بخش عمده‌ای از آن‌ها صرفاً به بررسی فرایندهای زیربنایی ایجاد قابلیت اتحاد پرداخته و مطالعات اندکی نیز به ابعاد محتوایی پرداخته‌اند. در صورتی که جهت ارتقاء عملکرد اتحادهای راهبردی، تمرکز بر هر دو دسته عناصر فرایندی (سازوکارها) و محتوایی (قابلیت مدیریت اتحاد) ضرورت دارد (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۲). به منظور رفع شکاف دانشی موجود این پژوهش درصدد است که قابلیت اتحاد را در هر دو بُعد (سازوکارها و محتوا) مورد مطالعه قرار دهد.

در اکثر مطالعات انجام‌شده سازوکارها به صورت عمومی و دارای کاربرد یکسان در صنایع مختلف در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر این، صرف وجود یک سازوکار را با استفاده کارآمد از آن مترادف دانسته‌اند (هیمریکز، ۲۰۰۵؛ تینا، ۲۰۱۱). نقد وارده بر این مطالعات این است که علیرغم وجود برخی مشابهت‌ها در سازوکارهای مورد استفاده در صنایع مختلف، انتظار می‌رود

که در هر صنعت سازوکارهای خاصی نیز مورد استفاده بوده یا میزان اهمیت و استفاده برخی سازوکارها در صنایع مختلف، متفاوت باشد. لذا جهت رفع کمبود مطالعات پیشین، این پژوهش درصدد است که برخی سازوکارهای مورد استفاده جهت مدیریت اتحادهای راهبردی در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی را شناسایی و علاوه بر آن، "میزان استفاده" از آنها را نیز مورد بررسی قرار دهد.

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

شرکت‌های دارای تجربه بیشتر در اتحادهای راهبردی، از عملکرد بهتری نیز در این اتحادها برخوردار بوده‌اند (پانفیلی، ۲۰۰۹؛ کیل و همکاران، ۲۰۰۲). وجود این ارتباط مثبت دلایل متعددی دارد: تجربه اتحادهای پیشین به بنگاه‌ها کمک می‌کند که درک بهتری نسبت به فرآیندها و مباحث کلیدی در مدیریت اتحاد کسب کرده، امکان انتخاب شرکاء مناسب‌تر (سایمونین، ۱۹۹۷) را ایجاد کرده و امکان حل آسان‌تر تعارض را نیز فراهم می‌آورد (مور و اسپکن، ۱۹۹۴).

مطالعه بیش از ۲۰۰۰ سرمایه‌گذاری مشترک و توافقنامه‌های اعطاء لیسانس توسط آناند و خانا (۲۰۰۰) نشان داد که شرکاء با تجربه بیشتر در سرمایه‌گذاری‌های پژوهش و توسعه ارزش بیشتری نسبت به بنگاه‌های کم‌تجربه‌تر خلق کرده‌اند. نتایج پژوهش همیریکز (۲۰۰۵)، با بررسی بیش از ۳۴۷۷ اتحاد تشکیل‌شده توسط ۱۹۲ شرکت در صنایع اطلاعات و ارتباطات، خدمات مالی و سایر خدمات نشان داد که تجربه اتحادهای پیشین تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد راهبردی دارد. یافته‌های پژوهش هوانگ و روتائرمیل (۲۰۰۵)، نیز نشان داد که تجربه عمومی اتحاد دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد اتحاد راهبردی است. بخش عمده‌ای از مطالعات انجام‌شده در این جریان مطالعاتی ارتباط مثبت میان تجربه اتحاد و عملکرد اتحاد را تأیید می‌کنند (مانند سایمونین، ۱۹۹۷؛ کیل و همکاران، ۲۰۰۲؛ هوانگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ کینگ و توچی، ۲۰۰۲؛ درائولانز و همکاران، ۲۰۰۳؛ اسلیوتز و همکاران، ۲۰۰۸)؛ بنابراین، تجربه اتحاد بر عملکرد اتحاد اثر مثبتی دارد (H1).

در پاسخ به پرسش در خصوص چگونگی نحوه توسعه قابلیت اتحاد، یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که یادگیری ناشی از تجارب پیشین منجر به تکامل سازوکارهایی می‌شود که زیرساخت توسعه قابلیت اتحاد به شمار می‌روند. از سوی دیگر تجارب موجود علاوه بر ایجاد زیرساخت‌های توسعه قابلیت اتحاد می‌توانند منجر به توسعه مهارت‌های مدیریت اتحاد یا همان عناصر محتوایی قابلیت اتحاد نیز شوند. از این رو یکی از فرضیه‌های محوری در پژوهش‌های قابلیت اتحاد این است که قابلیت اتحاد از طریق کسب

تجربه در طی زمان ایجاد می‌شود (روتاترمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ اسلیوتز و همکاران، ۲۰۰۸؛ هافمن، ۲۰۰۵؛ کیل و همکاران، ۲۰۰۲؛ هوانگ و روتاترمل، ۲۰۰۵؛ سامپسون، ۲۰۰۵؛ زولو و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین از طریق حضور در اتحادهای متعدد، بنگاه‌ها جوانب مهم مدیریت اتحاد از قبیل تشخیص چالش‌های بالقوه و موقعیت‌های دشوار در همکاری را فرا می‌گیرند لذا گردآوری تجربه عامل تعیین‌کننده کلیدی در ایجاد قابلیت اتحاد است (آناند و خانا، ۲۰۰۰؛ چیلک و گوئرز، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش کیل، دیر و سینگ (۲۰۰۲) بین ۷۵ شرکت از صنایع کامپیوتر، ارتباطات، دارویی، شیمیایی، الکترونیک و خدمات نشان می‌دهد که شرکت‌های دارای تجربه بیشتر در اتحادها استفاده بیشتری از سازوکارهای قابلیت اتحاد کرده‌اند؛ به عبارت دیگر، از قابلیت اتحاد بیشتری برخوردار بوده‌اند. یافته‌های پژوهش کیل و سینگ (۲۰۰۷) نیز موید همین امر است. همیریکز و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهش خود دریافتند که شرکت‌ها در سطوح مختلف تجربه، سازوکارهای متفاوتی استفاده می‌کنند که این امر نیز نشان از تأثیر تجربه اتحاد بر قابلیت اتحاد است. تینا (۲۰۱۱)، در بررسی ۱۸۱ شرکت آمریکایی و اروپایی از بخش‌های فناوری اطلاعات، دارویی/ بیوتکنولوژی، نرم‌افزار، تولیدی، خدمات مالی، بخش عمومی، شیمیایی دریافت که میزان قابلیت اتحاد بنگاه‌ها متأثر از سطح تجربه آن‌ها است. لذا تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد اثر مثبت دارد (H2)؛ و تجربه اتحاد بر سازوکارهای قابلیت اتحاد اثر مثبت دارد (H3).

از آنجا که جریان مطالعاتی رو به رشدی در حوزه قابلیت‌های پویا به بررسی تأثیر غیرمستقیم قابلیت پویا بر عملکرد پرداخته‌اند، به نظر می‌رسد که قابلیت اتحاد به عنوان یک قابلیت پویا نیز می‌تواند دارای تأثیر غیرمستقیمی بر عملکرد اتحاد باشد. برخی پژوهشگران (آیزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ زهرا و همکاران، ۲۰۰۶؛ هلفت و پیتراف، ۲۰۰۷) معتقدند که این تأثیرگذاری به طور غیرمستقیم و از طریق اصلاح مجموعه منابع یا سازوکارهای شرکت صورت می‌گیرد. بخش عمده‌ای از این تأثیرگذاری از طریق تحت تأثیر قرار دادن قابلیت‌های عملیاتی است (پروتوگر و همکاران، ۲۰۰۸). قابلیت اتحاد از طریق بهبود و تغییر قابلیت‌های عملیاتی بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین علل تأثیرگذاری قابلیت اتحاد بر قابلیت‌های عملیاتی عبارتند از: افزایش کارایی عملیاتی از طریق بهبود هماهنگی و یکپارچه‌سازی دانش ضمنی و کدگذاری شده (هلفات و رایبچک، ۲۰۰۰)، تسهیل توزیع و تسهیم دانش در سازمان، افزایش اثربخشی جذب دانش و تسهیل ترکیب دانش جدید با مهارت‌ها و تجارب موجود.

پاولو و الساوی (۲۰۱۱) با مطالعه شرکت‌های خدماتی و تولیدی به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا بر قابلیت‌های عملیاتی تأثیر مثبتی دارند. نتایج پژوهش دانگل (۲۰۱۲) در بین ۲۲۰ شرکت تولیدی در ایالات متحده نیز موید همین امر است. کپدا و ورا (۲۰۰۷)، با مطالعه

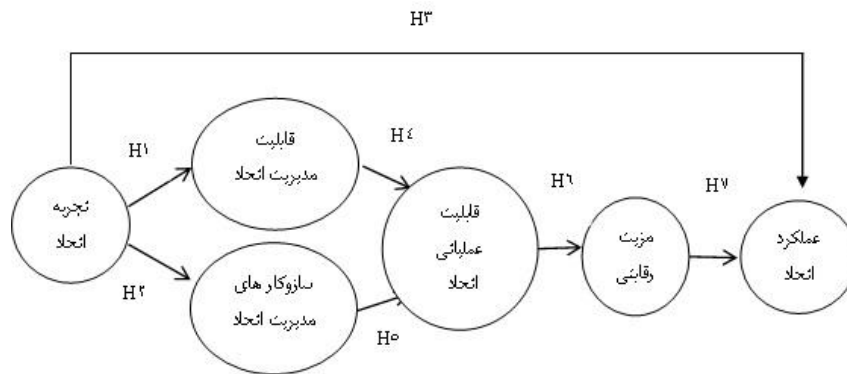
۱۰۷ بنگاه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در اسپانیا به این نتیجه رسید که قابلیت پویا بر قابلیت‌های عملیاتی تأثیر دارد. نتیجه پژوهش‌گری (۲۰۰۵) نیز قابلیت اتحاد را دارای تأثیر بر قابلیت‌های عملیاتی نشان می‌دهد؛ بنابراین، قابلیت مدیریت اتحاد بر قابلیت‌هایی عملیاتی اتحاد اثر مثبت دارد (H4)؛ و سازوکارهای قابلیت اتحاد بر قابلیت‌های عملیاتی اتحاد اثر مثبت دارد (H5).

قابلیت‌های عملیاتی بستری هستند که تأثیرگذاری قابلیت اتحاد بر مزیت رقابتی از طریق آن‌ها امکان‌پذیر است (زهرا و همکاران، ۲۰۰۶؛ زولو و وینتر، ۲۰۰۲). از آنجایی که قابلیت‌های عملیاتی مناسب امکان استفاده کارآمدتر از منابع را فراهم می‌آورند می‌توانند نقش بسزایی در کسب مزیت رقابتی ایفا کنند (بارنی و کلارک، ۲۰۰۷). پژوهش بروکشیر (۲۰۰۷) در میان ۱۵۹ بنگاه تولید و عمده‌فروشی پوشاک در ایالات متحده نشان از تأثیرگذاری قابلیت‌های عملیاتی بر مزیت رقابتی دارد. مطالعه ۴۹۱ شرکت صادرکننده چینی توسط موری و همکاران (۲۰۱۱) نیز همین نتایج را نشان می‌دهد. آن‌ها دریافتند که قابلیت‌های عملیاتی از طریق ایجاد امکان پاسخگویی سریع به تغییرات بازار و نیازهای مشتریان منجر به تقویت موقعیت رقابتی بنگاه می‌شوند. نتایج پژوهش اوو و ژی (۲۰۱۰) نیز تأثیر مثبت قابلیت‌های عملیاتی بر مزیت رقابتی را نشان می‌دهد؛ بنابراین، قابلیت‌های عملیاتی اتحاد بر مزیت رقابتی اثر مثبتی دارد (H6).

مزیت رقابتی از طریق بهبود نسبت ارزش به هزینه منجر به عملکرد بالاتر می‌شود (پیتراف و بارنی، ۲۰۰۳). همچنین امکان کاهش هزینه‌ها، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و یا خنثی‌سازی تهدیدات رقابتی را فراهم می‌کند. مزیت رقابتی شرط لازمی که در کنار سایر عوامل متعدد دیگر عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نیوبرت، ۲۰۰۸).

مطالعه سین و همکاران (۲۰۱۰) در میان ۴۰۲ مدیر در خرده‌فروشی‌های هندوستان نشان می‌دهد که مزیت رقابتی دارای تأثیر مثبتی بر عملکرد است. نتایج پژوهش ترچسن و همکاران (۲۰۱۱) در میان ۲۰۵ شرکت تولیدی فناوری پیشرفته در بریتانیا نیز همین نتایج را نشان می‌دهد. پژوهش‌های متعددی همچون لئونیدو و همکاران، (۲۰۱۲)؛ کارمونا و همکاران (۲۰۰۴)؛ بروکشیر (۲۰۰۷)؛ کامرو و همکاران (۲۰۱۱) نیز رابطه مثبت بین مزیت رقابتی و عملکرد را نشان می‌دهد. نتایج مطالعه حیدر و اریکسون (۲۰۰۵) در میان دو شرکت چندملیتی سوئدی نیز نشان از تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد اتحاد راهبردی دارد؛ بنابراین، مزیت رقابتی بر عملکرد اتحاد اثر مثبت دارد (H7).

با بررسی الگوهای مشابه و نتایج پژوهش‌های قبلی الگوی مفهومی این پژوهش در قالب هفت فرضیه تدوین شد که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از روش ترکیبی با رویکرد کیفی - کمی استفاده می‌نماید. در مرحله نخست بر اساس پیشینه نظری موضوع الگوی مفهومی پژوهش که نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای است تدوین گردید. در ادامه با برگزاری دو گروه کانون متشکل از ۷ شرکت‌کننده و انجام مصاحبه با ۴ مدیر دارای تجربه مدیریت ارشد در اتحادیه‌های راهبردی شاخص‌های نهایی پژوهش انتخاب شدند. در مرحله بعدی نیز پرسشنامه پژوهش به اعضاء جامعه آماری ارسال گردید. جامعه آماری این پژوهش عبارتند از مدیران ارشد بنگاه‌های فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی که دارای تجربه مدیریتی در اتحادیه‌های راهبردی می‌باشند. دلیل انتخاب این صنعت هم این است که با توجه به ویژگی‌های خاص آن، به‌کارگیری اتحادیه‌های راهبردی یکی از اصلی‌ترین راهبردهایی پیش روی بنگاه‌ها است. انتخاب این مدیران متناسب با رویکرد غالب در مطالعات اتحادیه‌های راهبردی است که اخذ اطلاعات از مطلعین کلیدی را مناسب‌ترین شیوه گردآوری داده‌های پژوهش در این حوزه می‌داند. با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف تعداد ۱۱۳ شرکت شناسایی شده و پرسشنامه پژوهش به آن‌ها ارسال گردید. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و از نظر قطعیت الگو نیز به دلیل ارائه الگو و آزمون فرضیه در زمره پژوهش‌های قطعی قرار می‌گیرد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بسته ۵۴ سؤالی و با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد. ۵ سؤال برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۴۹ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش طراحی شد. پرسشنامه‌های از طریق پست الکترونیکی توزیع و توسط مدیران ارشد بنگاه‌ها تکمیل شد. تعداد ۷۳ پرسشنامه قابل‌استفاده برگشت داده شد که نشانگر نرخ برگشت حدود ۶۵ درصد است. برای تأمین روایی محتوایی ابزار گردآوری داده‌ها،



متغیرهای پژوهش بر مبنای مقیاس‌های استاندارد موجود با نظر ۲ خبره دانشگاهی به همراه دو مدیر و کارشناس دارای تخصص و تجربه در این حوزه بررسی و اصلاح شده است. روایی همگرایی پژوهش نیز با استفاده از میانگین واریانس توسعه داده شده (AVE) و پایایی سوال‌های پژوهش نیز با دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) بررسی شد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE، ۰/۵ است و تمامی معیارها در قسمت سنجش بارهای عاملی مقدار مناسبی دارند، می‌توان مناسب بودن وضعیت روایی و پایایی سوال‌های پرسشنامه را تأیید ساخت (جدول ۱).

جدول ۱. سنجش پایایی (آلفای کرونباخ و روایی ترکیبی) و روایی (AVE)

منبع	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	تعداد سوال‌های	علامت اختصاری	متغیرهای پژوهش
هیمریکز، ۲۰۰۷	۰/۹۹۵۹	۰/۹۹۶۷	۰/۹۸۳۷	۵	AE	تجربه اتحاد
چیلک و گوئرنز، ۲۰۱۰	۰/۹۹۲۵	۰/۹۹۳۱	۰/۹۱۲	۱۴	CO	قابلیت مدیریت اتحاد
دایستز و دم، ۲۰۰۲	۰/۹۷۳۹	۰/۹۷۸۷	۰/۸۸۴۳	۶	KA	مکانیسم‌های قابلیت اتحاد
دانگل، ۲۰۱۲	۰/۹۸۴۷	۰/۹۸۶۱	۰/۸۴۵۱	۱۳	COP	قابلیت‌های عملیاتی
موری و همکارا، ۲۰۱۱	۰/۹۷۵۴	۰/۹۸۱۹	۰/۹۳۱۵	۴	DIF	مزیت رقابتی
کیل و سینگ، ۲۰۰۷	۰/۹۸۳۶	۰/۹۸۶۱	۰/۹۱	۷	PER	عملکرد اتحاد

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج و آزمون فرضیه‌های پژوهش. برای بررسی فرضیه‌های از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (PLS) که یک فن الگوسازی مسیر واریانس محور است و امکان بررسی نظری و سنجه‌ها را به طور همزمان فراهم می‌سازد، استفاده شده است. این نرم‌افزار از روش حداقل مربعات جزئی استفاده می‌کند و برای حجم نمونه کوچک و یا داده‌های غیر نرمال به کار می‌رود.

بررسی الگوی بیرونی یا الگوی اندازه‌گیری. در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس (PLS) الگوی بیرونی و الگوی اندازه‌گیری هم‌ارز هستند. یک الگو اندازه‌گیری مربوط به بخشی از الگوی کلی می‌شود که در برگیرنده یک متغیر به همراه سوال‌های مربوط به آن متغیر است.

در الگوی پژوهش ۶ الگوی اندازه‌گیری مربوط به ۶ متغیر پژوهش وجود دارد. روش بررسی الگوی اندازه‌گیری از طریق بررسی بارهای عاملی است. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سوال های یک متغیر با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، موید این مطلب است که واریانس بین متغیر و سوال های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن الگوی اندازه‌گیری قابل قبول است. نکته مهم در اینجا این است که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین متغیر و سوال های آن با مقادیر کمتر از ۰/۴ مواجه شد، باید آن سؤال را اصلاح نموده و یا از الگوی پژوهش حذف نماید. در الگوی پژوهش به بررسی ضرایب بارهای عاملی هر یک از سوال های مربوط به ۶ متغیر اصلی می‌پردازیم:

جدول ۲. بارهای عاملی متغیرها (بار عاملی: F.L.)

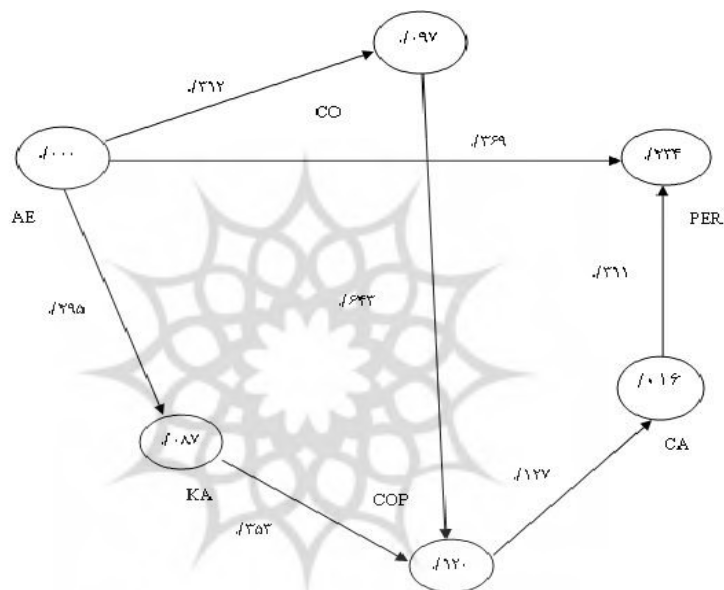
متغیر	AE	متغیر	CO	متغیر	KA	متغیر	COP	متغیر	CA	متغیر	PER
AE1	۰/۹۹۶۸	CO1	۰/۹۹۱۷	KA1	۰/۹۳۲۱	COP1	۰/۹۲۶	CA1	۰/۹۸۷۸	PER1	۰/۹۵۶۵
AE2	۰/۹۹۳	CO2	۰/۹۷۰۷	KA2	۰/۹۳۹۳	COP2	۰/۸۹۸۶	CA2	۰/۹۴۱۷	PER2	۰/۹۶۰۸
AE3	۰/۹۹۵	CO3	۰/۹۹۰۹	SP1	۰/۹۴۸۱	COP3	۰/۸۹۰۳	CA3	۰/۹۶۵۵	PER3	۰/۹۴۷۱
AE4	۰/۹۹۰۷	CO4	۰/۹۶۷۷	SP2	۰/۹۴۶۴	COP4	۰/۹۰۷۳	CA4	۰/۹۶۵	PER4	۰/۹۶۵۵
AE5	۰/۹۸۳۷	LE1	۰/۹۷۳۷	SP3	۰/۹۳۷۶	IMP1	۰/۹۴۳۳			PER5	۰/۹۶۹۷
		LE2	۰/۹۶۸۷	SP4	۰/۹۳۸۸	IMP2	۰/۹۱۰۶			PER6	۰/۹۵۱۷
		LE3	۰/۹۷۰۳			IMP3	۰/۹۰۱۹			PER7	۰/۹۲۵۴
		LE4	۰/۹۶۰۲			IMP4	۰/۹۵۴۱				
		LE5	۰/۹۷۶۵			IMP5	۰/۹۳۰۳				
		PRO1	۰/۹۷۲۷			INO1	۰/۹۲۹۷				
		PRO2	۰/۹۴۵۷			INO2	۰/۹۲۶۲				
		PRO3	۰/۸۹۲۲			INO3	۰/۹۵۲۱				
		PRO4	۰/۸۸۵۹			INO4	۰/۹۰۵				
		PRO5	۰/۸۹۴۱								

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، ۰/۴ بیشتر می‌باشند بنابراین نیازی به حذف هیچ یک از سوال های پرسشنامه پژوهش ناست.

**بررسی الگوی درونی یا الگوی ساختاری پژوهش.** بعد از بررسی الگوی بیرونی پژوهش که مربوط به میزان همبستگی هر سؤال با متغیر مربوط به خود است، به بررسی الگوی درونی پژوهش می‌پردازیم. این الگو به روابط بین متغیرهای مکنون یا پنهان پژوهش می‌پردازد و روابط آن‌ها را بررسی می‌کند. بخش الگوی ساختاری بر خلاف الگوهای اندازه‌گیری، به سوال های (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد.

در الگوی ساختاری یا الگوی درونی، علاوه بر ضریب مسیر، چنانچه مقدار آماره  $t$  بیشتر از  $1/96$  باشد ولی ضریب مسیر یا همان ضریب استاندارد شده مربوط به هر فرضیه نیز منفی باشد باز هم فرضیه رد می‌شود.

چنانچه ملاحظه می‌شود از بین ۷ مسیر مستقیم پیش‌بینی شده که مربوط به هفت فرضیه پژوهش است فرضیه ششم که تأثیر مثبت قابلیت‌های عملیاتی بر مزیت رقابتی ( $COP \rightarrow DIF$ ) را می‌سنجد رد می‌شود زیرا مقدار آماره  $t$  کمتر از  $1/96$  است. در مورد فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر مثبت و معنی‌دار مکانیسم‌های قابلیت اتحاد بر قابلیت‌های عملیاتی ( $KA \rightarrow COP$ )، اگر چه مقدار آماره  $t$  بیشتر از  $1/96$  است اما با توجه به ضریب منفی به دست آمده، عکس آن تأیید شده است؛ به عبارت دیگر، رابطه منفی و معنی‌داری تأیید شده است. سایر روابط مستقیم و فرضیه‌های الگوی مفهومی تأیید شده‌اند.



شکل ۱. الگوی آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۳. نتایج آزمون الگوی آزمون شده

نتیجه	t	ضریب مسیر	مسیر	مسیر (علامه اختصاری در الگو)
تأیید	۵/۵۶۶۴	۰/۳۶۹	تجربه اتحاد -> عملکرد اتحاد	AE -> PER
تأیید	۴/۲۵۲۹	۰/۳۱۲	قابلیت مدیریت اتحاد -> تجربه اتحاد	AE -> CO
تأیید	۳/۹۳۴۹	۰/۲۵۹	سازوکارهای قابلیت اتحاد -> تجربه اتحاد	AE -> KA
تأیید	۳/۸۶۱۷	۰/۵۴۳	قابلیت‌های عملیاتی -> قابلیت مدیریت اتحاد	CO -> COP
تأیید (عکس فرضیه ارائه شده)	۲/۲۳۹۹	-۰/۳۵۳	قابلیت‌های عملیاتی -> مکانیسم‌های قابلیت اتحاد	KA -> COP
رد	۱/۶۵۰۹	۰/۱۲۷	مزیت رقابتی -> قابلیت‌های عملیاتی	COP -> CA
تأیید	۴/۹۳۲۷	۰/۳۱۱	عملکرد اتحاد -> مزیت رقابتی	CA -> PER

با توجه به اینکه الگوی مورد نظر برای این پژوهش به صورت خطی است، حذف روابط بی‌معنی باعث دو تکه شدن الگو و از بین رفتن ساختار آن می‌شود. بنابراین امکان حذف روابط و اصلاح الگو وجود ندارد.

بررسی اثرهای مستقیم و غیرمستقیم بر متغیرهای وابسته پژوهش. برای بررسی میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته لازم است تا اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم برای متغیرهای الگو محاسبه و ارائه شود (جدول ۴).

جدول ۴. تفکیک اثرهای کل، مستقیم و غیرمستقیم

اثر	متغیر وابسته		متغیر مستقل
	مستقیم	غیرمستقیم	
کل	۰/۳۶۹	۰/۰۰۶	تجربه اتحاد
	-	۰/۰۲۲	قابلیت مدیریت اتحاد
عملکرد اتحاد	-	۰/۰۱۴	مکانیسم‌های قابلیت اتحاد
	-	-۰/۰۴۰	قابلیت‌های عملیاتی
	۰/۳۱۱	-	مزیت رقابتی
	-	۰/۰۰۸	تجربه اتحاد
مزیت رقابتی	-	۰/۰۶۹	قابلیت مدیریت اتحاد
	-	-۰/۰۹۱	مکانیسم‌های قابلیت اتحاد
	۰/۱۲۷	-	قابلیت‌های عملیاتی
	-	۰/۰۷۸	تجربه اتحاد
قابلیت‌های عملیاتی	۰/۵۴۳	-	قابلیت مدیریت اتحاد
	-	-۰/۳۵۳	مکانیسم‌های قابلیت اتحاد
مکانیسم‌های قابلیت اتحاد	۰/۳۱۲	-	تجربه اتحاد
قابلیت مدیریت اتحاد	۰/۲۵۹	-	تجربه اتحاد

با توجه به جدول فوق بیشترین تأثیرگذاری کل مربوط به اثر گذاری متغیر عناصر محتوایی قابلیت اتحاد بر قابلیت‌های عملیاتی است و قابل ذکر هست که این تأثیرگذاری مستقیم است؛ و بعد از آن تأثیر کل متغیر تجربه اتحاد بر عملکرد اتحاد بیشترین مقدار را دارا است این تأثیر هم به صورت مستقیم و هم به صورت کل است. کمترین مقدار تأثیرگذاری کل نیز مربوط به تأثیر تجربه اتحاد بر مزیت رقابتی است و این تأثیرگذاری فقط غیرمستقیم است.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که تجربه حضور در اتحادهای متعدد رابطه معنی‌داری با عملکرد اتحادهای راهبردی دارد. این نتایج همسو با نتایج مطالعات پیشین مانند پانفیلی (۲۰۰۹)، اسلیوتز و همکاران (۲۰۰۸) و هیمریکز (۲۰۰۵) است. از این رو پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌ها به منظور ارتقاء عملکرد اتحادهای خود حتی‌الامکان بکوشند که در قالب اشکال مختلف اتحادهای راهبردی به انجام پروژه‌های خود بپردازند. این امر موجب خواهد شد که آن‌ها با ابعاد مختلف اداره اتحادها بیشتر آشنا شده و به عنوان شریکی مناسب در سطح صنعت یا فراتر از صنعت شناخته شوند. همچنین نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین تجربه اتحاد از یک سو و قابلیت مدیریت اتحاد و سازوکارهای قابلیت اتحاد از سوی دیگر رابطه معنی‌داری وجود دارد. این یافته با یافته پژوهش چیلک و گوئرنز (۲۰۱۰)، هیمریکز و همکاران (۲۰۰۷) و تینا (۲۰۱۱) هماهنگی دارد. این یافته نشان‌دهنده این است که بنگاه‌ها برای تقویت قابلیت مدیریت اتحاد و طراحی و به‌کارگیری سازوکارهای مناسب برای اداره اتحادها بایستی با ورود به اتحادهای متعدد با انواع مختلف رقبا قابلیت مدیریت اتحاد را در خود تقویت نمایند. یافته این پژوهش در خصوص وجود رابطه معنی‌دار میان قابلیت مدیریت اتحاد و قابلیت عملیاتی با نتیجه پژوهش‌های زهرا و همکاران (۲۰۰۶)، پروتوگر (۲۰۰۸)، پاولو و الساوی (۲۰۱۱) و دانگل (۲۰۱۲) همسو است. از این رو پیشنهاد می‌شود که بنگاه‌ها همگام با تقویت قابلیت مدیریت اتحاد، نسبت به طراحی و به‌کارگیری قابلیت‌های کارکردی مقتضی اقدام نمایند. چرا که بخش عمده‌ای از مزیت رقابتی و عملکرد بنگاه تحت تأثیر این قابلیت‌های عملیاتی قرار دارد. عدم وجود رابطه معنی‌دار میان سازوکارهای قابلیت اتحاد و قابلیت‌های عملیاتی نیز با یافته پژوهش‌های مذکور همسو ناست. این یافته موید آن است که عدم توجه کافی مدیران به به‌کارگیری سازوکارهای متناسب با فعالیت‌های واحدهای عملیاتی می‌تواند منجر به ناکارایی و تأثیر عکس‌چنین سازوکارهایی شود (گری، ۲۰۰۵). عدم تأیید وجود رابطه معنی‌دار میان قابلیت عملیاتی و مزیت رقابتی نیز با یافته‌های پژوهش‌های بارنی و کلارک (۲۰۰۷)، بروکشی (۲۰۰۷)، موری (۲۰۱۱) و اوو و ژی (۲۰۱۰) همسو ناست؛ و در

نهایت فرض وجود رابطه معنی‌دار میان مزیت رقابتی و عملکرد اتحاد نیز تأیید شده است. این یافته نیز با یافته پژوهش‌های پیشین مانند ترچسن و همکاران (۲۰۱۱)، نیوبرت (۲۰۰۸) و لئونیدو و همکاران (۲۰۱۲) هماهنگ است. این امر بدین معناست که نگاه‌ها بایستی با انتخاب مزیت رقابتی مناسب و به‌کارگیری زنجیره ارزش متناسب با آن بکوشند که از منافع ناشی از مزیت رقابتی در راستای بهبود عملکرد بهره‌گیرند.

عمده‌ترین محدودیت این پژوهش، محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه (اندازه‌گیری ذهنی) از نظر عدم تمایل یا دقت در پاسخگویی و نیز سوگیری برخی پاسخ‌دهندگان در پاسخ‌دهی به سوال‌های است. همچنین عدم دسترسی به داده‌های عینی عملکردی از قبیل فروش، سودآوری و ... و اندازه‌گیری متغیرهای عملکردی با استفاده از شاخص‌های ذهنی یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش است. لذا پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی از داده‌های عینی برای ارزیابی عملکرد استفاده شود. آزمون الگو این پژوهش در صنایع دیگر نیز می‌تواند روایی الگو را مشخص‌تر سازد. همچنین پیشنهاد می‌شود که مطالعات تطبیقی میان اتحاد‌های راهبردی داخلی و بین‌المللی نیز انجام پذیرد.



## منابع

۱. داوری، علی، رضازاده، آرش (۱۳۹۲). الگوسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
2. Anand, B. N., & Khanna T. (2000). Do Firms Learn to create value. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 295° 315.
3. Brookshire, J. (2007). Capabilities, Competitive advantages, and Performance of Apparel import intermediaries in a Hyper-Dynamic Market Environment. Phd dissertation. University of Carolina.
4. Draulans, J., DeMan, A.P., & Volberda, H.V. (2003). Building alliance capability Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36, 151° 166.
5. Duysters, G. M., & De Man AP. (2007). The Second State of Alliance Management Study, White Paper for the Association of Strategic Alliance Professionals.
6. Dyer, J.H & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
7. Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
8. Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), 820-842.
9. Heimeriks, K.H., & Duysters, G.M. (2007). Alliance Capability as Mediator between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25° 49.
10. Heimeriks KH, Duysters GM, Vanhaverbeke W. 2007. Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization* 5(4), 373-408.
11. Heimeriks, K. (2005). Developing alliance capability (Master Thesis). Retrieved from TU/e Eindhoven Dissertation and Theses database.
12. Helfat., C.E. & Peteraf, M. A. (2003) The Dynamic Resource-based view: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
13. Hoang, H.T., & Rothaermel, F.T. (2005). The Effect of General and Partner-Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332° 45.
14. Hoffmann, W.H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, 38, 121-143.
15. Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
16. Jiang, R.J., Tao, Q.T., & Santoro, M.D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31, 1136° 1144.
17. Kale, P., Dyer, J.H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
18. Kale, P., & Singh, H. (2007). Building Firm Capabilities through Learning. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981° 1000.

19. Lavie, D., & Miller, S. (2008). Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 36, 765-781.
20. Leeuw, T. D., Lokshin, B., & Duysters, G. (2013). Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity. *Journal of Business Research*, 26(2), 223-239.
21. Luo Y. 2002a. Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective. *Journal of Management* 28(5), 669-694.
22. Murray, J.Y., Gao, G.Y., & Kotabe, M. (2011). Market Orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy marketing science*, 39, 252-269.
23. Oh, J., & Rhee, S. (2010). Influences of supplier capabilities and collaboration in new car development on competitive advantage of carmakers. *Management Science*, 48(5), 756-774.
24. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
25. Protopogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2008). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance (No. 08-11). DRUID, Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy/Aalborg University, Department of Business Studies.
26. Rothaermel, F. T., & Deeds, D.L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21, 429-460.
27. Saebi, T. (2011). Successfully managing alliance portfolios: an alliance capability view. *Master Thesis*. UPM/Maastricht.
28. Sampson, R.C. (2005). Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances. *Strategic Management Journal*, 26(11), 987-1086.
29. Sarkar, M.B., Aulakh, P.S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583-600.
30. Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it important for alliance outcomes and success?. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
31. Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
32. Silverman, B.S., & Baum, J.A. (2002). Alliance-based competitive dynamics. *Academy of Management Journal*, 45, 791-806.
33. Simonin, B.L. (1997). The Importance of Collaborative Know-How An empirical Test of the Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
34. Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., Streukens, S. (2010). Building capabilities to manage strategic alliances. The 26th IMP conference, Budapest.
35. Terjesen, S., P. C. Pankaj and J. G. Covin, (2011). Alliance diversity, environmental context and the value of manufacturing capabilities among new high technology ventures. *Journal of Operations Management*, 29, 105-115.
36. Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
37. Zollo, M., Reuer, J.J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.1