

## تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه و عوامل مؤثر بر ابعاد مختلف آن

احمد جعفر نژاد<sup>۱\*</sup>

لعیا الفت<sup>۲</sup>

نیما مختارزاده<sup>۳</sup>

مهدی الیاسی<sup>۴</sup>

سعیده السادات آهنگری<sup>۵</sup>

### چکیده:

امروزه با توجه به پیچیدگی و عدم قطعیت بالا در محیط کسب و کار، نیاز به پیوستن به اتحادهای استراتژیک علی‌الخصوص در جهت توسعه فنی یا انتقال فناوری، به‌عنوان منبع نوآوری و کسب مزیت رقابتی بیش از گذشته احساس می‌شود؛ اما مطالعات متعدد نرخ بالای شکست در این نوع اتحادها را نشان می‌دهد. اتحاد زمانی موفق است که هم بنگاه‌های مشارکت‌کننده، به‌طور مشترک ارزشی را خلق نمایند و هم هرکدام از طرفین سهم خود از اتحاد را تصاحب کند؛ اما چالش اصلی در هنگام تصاحب ارزش به وجود می‌آید. در این مقاله "تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه" به‌عنوان یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر موفقیت یا عدم موفقیت این نوع اتحادها مورد بررسی قرار گرفته و به‌عنوان "مجموع ارزش اختصاصی بنگاه از اتحاد به‌علاوه سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق‌شده" تعریف شده است. پس از مرور ادبیات و شناسایی عوامل مؤثر بر ابعاد ارزش تصاحب‌شده، به بررسی میزان اهمیت هر یک از این عوامل با روش بهترین-بدترین فازی در صنعت خودروسازی کشور پرداخته شده است. نتایج حاکی از آن است که ظرفیت جذب، قدرت چانه‌زنی و تجربه عمومی قبلی بنگاه بااهمیت‌ترین عوامل اثرگذار بر تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک فناورانه است و بنگاه‌ها باید برای کسب ارزش بیشتر از یک اتحاد بر این عوامل تمرکز داشته باشند.

### واژه‌های کلیدی:

اتحادهای استراتژیک فناورانه، خلق مشترک ارزش، تصاحب ارزش، روش بهترین-بدترین فازی.

۱. عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

\* نویسنده مسئول: jafarnjd@ut.ac.ir

۲. عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۳. عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۴. عضو هیئت‌علمی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

۵. دانشجوی دکتری، مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

## مقدمه:

امروزه در فضای رقابتی جدید، بنگاه‌ها با تغییرات محیطی غیرقابل پیش‌بینی و گسسته روبه‌رو هستند که می‌تواند برای بنگاه‌ها دلهره‌آور باشد (هیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در این محیط رقابتی دشوار و چالشی کنونی و در حالی که رقبا به سرعت در حال ایجاد منابع جدید مزیت رقابتی و افزایش مهارت‌های موجودشان هستند، استراتژی حرکت به‌تنهایی، شرکت را محکوم به همیشه بازنده بودن خواهد کرد (همل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). اتحادهای استراتژیک راهی مناسب برای شرکت‌هاست تا بتوانند به منابع و مهارت‌های لازم برای رقابت دسترسی پیدا کنند و یا آن‌ها را توسعه دهند (آیرلند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)، بنابراین امروزه شاهد یک افزایش فوق‌العاده در تعداد اتحادها (روابط غیر بازار) میان بنگاه‌ها هستیم و این اتحادها در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین فرم‌های سازمانی هم در آمریکا و هم در سایر اقتصادهای بزرگ دنیا هستند (دایر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

این ایده که اتحادها یک موتور مهم خلق ارزش هستند توسط مطالعات متعددی حمایت شده است که بیان می‌کنند به‌طور متوسط، اتحادها ارزش اقتصادی خلق می‌کنند (آناند و خاناه<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰؛ کاله و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲)، اما در حالی که شواهد فزاینده‌ای مبنی بر اینکه اتحادها یک منبع مهم خلق ارزش و مزیت رقابتی شده‌اند وجود دارد، ما کمتر در مورد اینکه چگونه بنگاه‌های همکاری کننده، ارزشی را که به‌عنوان نتایج همکاری خلق می‌شود را میان هم تقسیم کنند، می‌دانیم (دایر و همکاران، ۲۰۰۸). زیاد شدن مطالعات در رابطه با اتحادهای استراتژیک، در اکثر موارد منحصرأ بر اثرات خلق ارزش از اتحادها تمرکز کرده‌اند و از توجه به تصاحب این ارزش جا مانده‌اند (کانتراکتر و وودلی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). محققان بسیار زیادی بیان کرده‌اند که همکاری‌های میان سازمانی از طریق ایجاد رانتهای رابطه‌ای ارزش خلق می‌کنند اما کمتر به این نکته توجه کرده‌اند که هرکدام از اعضای اتحاد چگونه این رانتهای رابطه‌ای را برای خود تصاحب می‌کنند (لوی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). در سال ۱۹۹۸ دایر و سینگ در مطالعه خود در زمینه اتحادها به این مسئله اشاره می‌کنند که یک مسیر مهم برای مطالعات آینده این است که بیازمایند

- 1 . Hitt et al.
- 2 . Hamel
- 3 . Ireland et al.
- 4 . Dyer et al.
- 5 . Anand & Khanna
- 6 . Kale et al.
- 7 . Contractor & Woodley
- 8 . Lavie

چگونه ارزش ایجاد شده از اتحاد میان شرکای اتحاد توزیع می‌شود اما این مسئله تا ۱۲ سال بعد نیز وجود داشت و باعث شگفتی برخی محققان شد: "چیزی که شگفت‌انگیز است این است که درحالی‌که تعداد زیادی از مطالعات، خلق ارزش توسط اتحادهای استراتژیک را بررسی کرده‌اند، تعداد بسیار کمی تعیین کرده‌اند که چگونه این ارزش خلق‌شده میان طرفین تقسیم شود (آدجیسان و هیگینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). "به‌طور کلی ادبیات در زمینه اتحادها به تأکید بیش‌از‌حد بر خلق ارزش نسبت به تصاحب آن توسط طرفین مشارکت‌کننده انتقاد کرده‌اند (لوی، ۲۰۰۷؛ ریتالایا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). جاکوبیدز و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقدند که جنگ امروزه در صنعت نه‌تنها در اینکه "چه کسی چه انجام دهد" است؛ بلکه بر سر این است که "چه کسی چه چیزی را با خود ببرد".

بنابراین به‌طور خلاصه می‌توان گفت دو هدف اصلی در هر اتحاد وجود دارد که بنگاه‌ها را به سمت اتحادهای استراتژیک فناورانه سوق می‌دهد و توجیه‌کننده افزایش شمار اتحادهای استراتژیک فناورانه در سرتاسر دنیا است که این دو هدف عبارت‌اند از خلق مشترک ارزش توسط اعضا با همکاری یکدیگر و تصاحب ارزش توسط هر کدام از طرفین. درحالی‌که طرفین می‌توانند با همکاری یکدیگر به خلق مشترک ارزش بپردازند؛ اما چالش اصلی در هنگام تصاحب ارزش توسط هر کدام از طرفین به وجود می‌آید به‌خصوص در اتحادهای استراتژیک که میان بنگاه‌ها در کشورهای مختلف شکل می‌گیرد و می‌تواند منجر به شکست اتحادها گردد، مسئله‌ای که با توجه به مطالب عنوان‌شده، محققان نیز از پرداختن به آن، جا مانده‌اند. در این تحقیق با شرح و بسط مفهوم ارزش تصاحب‌شده به بررسی ابعاد مختلف آن پرداخته شده و عوامل مختلفی که می‌تواند بر هر کدام از این ابعاد تأثیرگذار باشد، شناسایی شده و سپس با نظر خبرگان و به‌وسیله تکنیک بهترین-بدترین فازی، اهمیت این عوامل نسبت به یکدیگر مشخص شده است.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته در خصوص میزان محبوبیت و به‌کارگیری اتحادهای استراتژیک، نتایج نشان می‌دهد که در دنیا، صنعت خودرو با ۲۴ درصد، بیشترین محبوبیت را در به‌کارگیری اتحادهای استراتژیک دارد و پس از آن صنعت هوافضا ۱۹ درصد، صنعت ارتباطات از راه دور ۱۷ درصد، فناوری اطلاعات و رایانه ۱۴ درصد، تجهیزات الکترونیکی و الکترونیکی ۱۳ درصد و در دیگر صنایع نیز ۱۳ درصد قرار دارند (کوزنتسووا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت اتحادهای استراتژیک در صنعت خودرو در دنیا

1 . Adegbesan & Higgins

2 . Ritala et al.

3 . Jacobides et al.

4 . Kuznetsova

و همچنین مشکلات موجود در این زمینه در صنعت خودروی ایران، محقق را بر آن داشت تا مسئله تحقیق را در صنعت خودرو مورد مطالعه قرار دهد.

از طرفی از آنجاکه اتحادهای استراتژیک با دو هدف بازار و فناوری می‌تواند شکل بگیرد، در این مقاله با توجه به اهمیت فناوری‌های روز دنیا برای صنعت خودروی کشور و با هدف محدود کردن حوزه تحقیق، تمرکز بر اتحادهای استراتژیکی است که با هدف فناورانه شکل گرفته است یعنی یا با هدف توسعه‌ی فنی و یا فناوری، یا با هدف انتقال فناوری تشکیل شده است و هر کجا به اتحادهای استراتژیک اشاره شده است منظور اتحادهای استراتژیک فناورانه است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### • تعریف ارزش در اتحادهای استراتژیک

استفاده از مفاهیم خلق ارزش و تصاحب ارزش، پیش از این نیز برای بررسی موفقیت و شکست اتحادها استفاده شده است، اما اکثر مطالعات مرتبط با خلق ارزش در زمینه اتحادها، با رویکرد اقتصادی به ارزش نگاه کرده‌اند و آن را تنها با شاخص‌های مالی و اقتصادی مانند قیمت سهام بالاتر شرکت‌ها پس از اعلان اتحاد سنجیده‌اند (برای مثال: چنگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ مارتینز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ سوامیناتان و موران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹) اما مشاهدات نشان داده است که روابط و شبکه‌های بین سازمانی بسیار پیچیده هستند و استفاده از رویکرد اقتصادی به‌تنهایی ممکن است در فهم پدیده خلق مشترک ارزش محدودیت ایجاد کنند و منجر به ارزیابی ناصحیح از ارزش گردند (سارکر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). اگرچه مفهوم ارزش به‌خودی خود یک مفهوم چندبعدی در ادبیات است تحقیقات انجام شده بر جزء اقتصادی ارزش متمرکز هستند. با توجه به پیچیدگی‌های اکولوژی‌های سازمانی امروزه، محققین معتقدند که تمرکز تنها بر ارزش از بعد اقتصادی چشم‌بندی برای ما به‌عنوان محقق ایجاد می‌کند که منجر به فهم ناکامل از آن می‌شود، بنابراین محققان باید در جستجوی تعاریف گسترده‌تر از ارزش، به‌خصوص در زمینه اتحادهای میان سازمانی باشند (کوهلی و گروور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

1 . Chang et al.

2 . Martinez et al.

3 . Swaminathan & Moorman

4 . Sarker et al.

5 . Kohli & Grover

جدول ۱. ماهیت ارزش

ماهیت ارزش	نماینده ارزش	نویسندگان
ارزش اقتصادی	افزایش ارزش سهام بنگاه بعد از اعلان اتحاد	آناند و خانانا <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۰؛ کالی و همکاران <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۲؛ اسوامیناتان و مورمن <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹
	نرخ بازگشت سرمایه <sup>۵</sup>	لو و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۷؛ سیمونین <sup>۷</sup> ، ۱۹۹۷
	بازده کل دارایی‌ها <sup>۸</sup>	گولاتی <sup>۹</sup> ، ۱۹۹۹؛ پی ریتالا و همکاران <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۸؛ سیمونین، ۱۹۹۷
ارزش بازار	سهام بازار	دلانی و هوزلید <sup>۱۱</sup> ، ۱۹۹۶
	رشد بازار	دلانی و هوزلید، ۱۹۹۶؛ لای <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۰۷
	رشد فروش	دلانی و هوزلید، ۱۹۹۶؛ موهر و اسپکمن <sup>۱۳</sup> ، ۱۹۹۴؛ پی ریتالا و همکاران، ۲۰۰۸
ارزش فناورانه	یادگیری سازمانی	کالی و همکاران، ۲۰۰۰
	کسب دانش	نورمن <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۰۴؛ زولو و همکاران <sup>۱۵</sup> ، ۲۰۰۲
	یادگیری مهارت‌ها و توانمندی‌های جدید	کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کالی و سینگ <sup>۱۶</sup> ، ۲۰۰۷؛ سیمونین، ۱۹۹۷
	فراوانی ثبت پتنت	اهوجا <sup>۱۷</sup> ، ۲۰۰۰؛ هاگدورن و اسپچاکنراد <sup>۱۸</sup> ، ۱۹۹۴
	توسعه محصول جدید	روتاترمل و دیدز <sup>۱۹</sup> ، ۲۰۰۶

- 1 . Proxy
- 2 . Anand & Khanna
- 3 . Kale et al.
- 4 . Swaminathan & Moorman
- 5 . Return of Investment
- 6 . Luo et al.
- 7 . Simonin
- 8 . ROA
- 9 . Gulati
- 10 . P Ritala et al.
- 11 . Delaney & Huselid
- 12 . Lavie
- 13 . Mohr & Spekman
- 14 . Norman
- 15 . Zollo et al.
- 16 . Kale & Singh
- 17 . Ahuja
- 18 . Hagedoorn & Schakenraad
- 19 . Rothaermel & Deeds

محققین ارزش را در زمینه اتحاد یک مفهوم چندوجهی<sup>۱</sup> می‌دانند. برای مثال سرکار و همکاران (۲۰۰۹) به‌طور واضح عنوان می‌کنند که "ارزش باید در ابعاد چندگانه و اجزای تشکیل‌دهنده مختلف منعکس شود (سرکار و همکاران، ۲۰۰۹)". "به‌طور مشابه گیل-سائورا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند که ارزش "یک سازه ذهنی چندبعدی"<sup>۳</sup> است و تنها از طریق یک دید چندبعدی است که می‌توان یک تصویر صحیح از ارزش خلق‌شده در روابط اتحادها به دست آورد. در جدول ۱ تعدادی از مطالعات که نگاه‌های مختلفی به ارزش داشته‌اند و هرکدام ابعاد مختلفی از ارزش را به‌عنوان نماینده ارزش دانسته‌اند آمده است. در این تحقیق نیز سعی می‌شود تا به ارزش به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی توجه شود و تنها به بعد اقتصادی آن پرداخته نشود.

### مفهوم ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه در یک اتحاد استراتژیک

در این مقاله، ارزش یک سازه چندبعدی در نظر گرفته شده است که با توجه به اهداف و یا کاربرانی که ارزش برای آن‌ها خلق می‌شود تفاوت می‌کند (لپاک و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۰۷) و به‌صورت مزایای مطلوب طرفین که با هدف به دست آوردن آن وارد اتحاد می‌شوند، تعریف می‌شود (لوی، ۲۰۰۹). مزایای کلی که یک بنگاه می‌تواند از یک رابطه اتحادی خلق کند را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: مزایای مشترک<sup>۶</sup> یا مزایایی که به طرفین بر اساس اهداف مخصوص اتحاد مربوط می‌شود و باید میان طرفین توزیع گردد و همچنین مزایای خصوصی<sup>۷</sup> یا دستاوردهایی که تنها توسط هر بنگاه به‌صورت فردی از اتحاد محقق می‌شود (دایر و همکاران، ۲۰۰۸) با توجه به این دسته‌بندی در این تحقیق، برای بررسی دقیق‌تر، تصاحب ارزش را شامل دو جزء در نظر می‌گیریم: به دست آوردن مزایای خصوصی از اتحاد استراتژیک فناورانه به اضافه سهم بنگاه از توزیع منافع مشترک؛ بنابراین ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه بدین‌صورت تعریف می‌شود:

**ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه در اتحاد استراتژیک = ارزش اختصاصی بنگاه + سهم بنگاه از ارزش مشترک اتحاد**

- 1 . multifaceted
- 2 . Sarkar et al.
- 3 . Gil-saura et al.
- 4 . Subjective multidimensional construct
- 5 . Lepak et al.
- 6 . Common benefits
- 7 . Private benefits

در قسمت بعد عوامل مؤثر بر تصاحب ارزش در هریک از این دو بعد بررسی شده است.

#### • مروری بر مطالعات پیشین

همکاری میان بنگاه‌ها برای باهم انجام دادن فعالیت‌های ضروری در فرایند خلق ارزش، در مطالعات گذشته به شدت مورد توجه قرار گرفته است (هاگدورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در اولین مطالعات صورت گرفته در زمینه خلق مشترک ارزش در اتحادها چن و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در تحقیقی با عنوان اینکه "آیا اتحادهای استراتژیک خلق ارزش می‌کنند" به این نتایج دست یافتند که: (۱) اتحادهای استراتژیک اثر خلق ثروت مثبتی بر طرفین دارد بدون آنکه ثروتی میان طرفین جا به جا شود. (۲) اتحادهای افقی که طرفین در صنعت مشابه فعالیت دارند و اتحادهای غیر افقی، هر دو ارزشمند هستند. (۳) اتحادهای افقی زمانی ارزش بیشتری اضافه می‌کنند که اتحاد شامل انتقال یا ادغام دانش فنی در مقایسه با دانش بازار باشد و (۴) بنگاه‌هایی که وارد اتحادهای استراتژیک شده‌اند، عملکرد عملیاتی بالاتری نسبت به دیگران در صنعتشان دارند.

مطالعات در زمینه تصاحب ارزش در بستر نوآوری و همکاری به کار تیس ۱۹۸۶ برمی‌گردد. وی به دنبال پاسخ به این سؤال بود که چه کسانی از نوآوری سود می‌برند و مزایای حاصل از نوآوری را متعلق به خود می‌کنند. البته تیس تنها به رابطه دوجانبه<sup>۳</sup> میان نوآوران و صاحبان دارایی‌های مکمل پرداخت (جاکویدز، ۲۰۰۶) و بررسی کرد که تحت چه شرایطی چه کسانی سهم بیشتری از مزایای حاصل از نوآوری در همکاری (از قراردادهای لیسانس تا ادغام کامل) را به خود اختصاص می‌دهند. تیس با در نظر گرفتن سه عامل اصلی شامل نظام مالکیت فکری، پارادایم طراحی غالب و دارایی‌های مکمل به تشریح شرایطی که هر کدام از عوامل می‌توانند ارزش خلق شده از نوآوری را به خود اختصاص دهند می‌پردازد (تیس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶).

در مطالعاتی که در زمینه خلق ارزش و تصاحب ارزش در زمینه اتحادها صورت گرفته است، بیشتر مطالعات به موضوع خلق ارزش پرداخته‌اند و تعداد اندکی که موضوع تصاحب ارزش را مورد نظر قرار داده‌اند به صورت پراکنده و ناکامل عوامل و فاکتورهای مؤثر را در زمینه‌های خاص ارائه نموده‌اند. اگرچه این مطالعات هر کدام به فهم بهتر فرایند خلق ارزش و تصاحب آن از لحاظ فاکتورها و عوامل

1 . Hagedoorn

2 . Chan et al.

3 . Dyadic relationships

4 . Teece

مختلف اثرگذار بر آن‌ها کمک می‌کند اما هیچ‌کدام دیدگاه جامع و همه‌جانبه به مفهوم تصاحب ارزش ارائه نمی‌کنند. برای آشنایی بیشتر با این مطالعات و فاکتورهای شناسایی شده توسط هر کدام، در ادامه به مرور مطالعات صورت گرفته در این زمینه می‌پردازیم.

تی سای و گوشال<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) به اثر سرمایه اجتماعی<sup>۲</sup> بر روی خلق ارزش پرداخته‌اند. در این مطالعه اینکه چگونه سرمایه اجتماعی بر عملکرد درون بنگاه‌ها اثر می‌گذارد و به‌طور خاص، چگونه سرمایه اجتماعی به توانایی بنگاه در خلق ارزش در فرم نوآوری‌ها کمک می‌کند، آزموده شده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی، خلق ارزش را تسهیل می‌کند و این یافته هم در سطح دوتایی و هم در سطح واحدهای کسب‌وکار قوی است. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در ایجاد سرمایه اجتماعی درون یک بنگاه، درنهایت منجر به خلق مشترک ارزش میان واحدها می‌شود. در تحقیق دیگری که توسط وو و کاوسگیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) صورت گرفت به هر دو مبحث خلق ارزش و تصاحب ارزش و عوامل اثرگذار بر آن‌ها پرداخته شد. این مطالعه اتحاد میان سازمانی را با ارزش بالقوه اتحاد می‌سنجد و بر نقش تعهد سازمانی در فرایند خلق مشترک ارزش تمرکز می‌کند. در این مطالعه تمایز میان منافع مختص بنگاه<sup>۴</sup> (مزایای خصوصی) و منافع مختص همکاری<sup>۵</sup> (مزایای مشترک) در مدیریت روابط بین سازمانی مورد توجه قرار گرفته است و به اهمیت هردوی این منافع در موفقیت اتحاد تأکید شده است. همچنین بیان می‌شود که تعهد قوی به همکاری، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا منابع ویژه‌شان را به رانت‌هایی<sup>۶</sup> بالاتر هم برای اتحاد و هم برای خودشان تبدیل کنند. نتایج این تحقیق، اهمیت تعهد سازمانی در خلق ارزش بالاتر در روابط بین سازمانی را تقویت می‌کند.

در مطالعه دیگری لوی (۲۰۰۷) به بررسی نتایج همکاری با شرکای برجسته می‌پردازد. این مطالعه عنوان می‌کند که بنگاهی که با شرکای قوی وارد اتحاد می‌شود با این پارادوکس مواجه می‌شود که علی‌رغم خلق مشترک ارزش بالاتر در همکاری با این شرکای برجسته، ممکن است سهم کمی از این ارزش خلق شده را به خود اختصاص دهد.

- 1 . Tsai & Ghoshal
- 2 . Social capital
- 3 . Wu & Cavusgil
- 4 . Firm-specific benefits
- 5 . Collaboration-specific benefits
- 6 . Rents



لوی معتقد است که ظرفیت تصاحب ارزش به قدرت چانه‌زنی نسبی شرکا در پرتفوی اتحاد بستگی دارد و این قدرت چانه‌زنی خود به دو عامل: "سودآوری شریک و دسترسی به گزینه‌های جایگزین برای شریک" بستگی دارد که بالا بودن هرکدام از این دو عامل، قدرت چانه‌زنی نسبی شریک را افزایش و تصاحب ارزش خلق شده از اتحاد به بنگاه را کاهش می‌دهد که در نتیجه آن تأثیر منفی بر روی عملکرد بازار بنگاه دارد.

به‌طور کلی این مطالعه مشخص می‌کند که شرکای برجسته چگونه می‌توانند خلق مشترک ارزش را تسهیل کنند در حالی که به‌طور معکوس می‌توانند بر عملکرد بنگاه تأثیر منفی بگذارند، چراکه سهم بیشتری از این ارزش خلق شده را برای خود تصاحب می‌کنند.

چنگ و همکاران (۲۰۰۸) نیز تأثیر سرمایه فکری، تجربه اتحاد و تعامل میان این دو را بر خلق ارزش از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی<sup>۱</sup> می‌آزمایند. آن‌ها بر اساس نمونه‌ای از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی که توسط بنگاه‌های آمریکایی تشکیل شده است، نتیجه گرفتند که بنگاه‌هایی با سطح بالاتر سرمایه فکری، خلق ثروت بیشتری از اعلان اتحادشان داشته‌اند. به‌علاوه نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که تجربه در اتحاد به‌طور مثبت اثر ثروت از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی را افزایش می‌دهد. در نهایت، اثر تعاملی مثبت قابل توجهی میان تجربه و سرمایه فکری بر خلق ثروت از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی یافت شد. نتایج، اهمیت توجه به اثرات مشترک سرمایه فکری و تجربه در ارزیابی خلق ارزش از اتحادهای استراتژیک را نشان می‌دهد.

مطالعه دیگری که توسط سوامیناتان و موران (۲۰۰۹) انجام گرفت به بررسی شبکه‌های همکاری یک بنگاه می‌پردازد و می‌آزماید که آیا مشخصه‌های شبکه اتحادهای بنگاه از جمله مرکزیت، کارایی، چگالی و شهرت شبکه و توانمندی اتحاد بازاریابی بر خلق ارزش بنگاه تأثیر می‌گذارد یا خیر. آن‌ها این سؤال را با یک مطالعه بر روی ۲۳۰ اعلان اتحاد بازار در صنعت نرم‌افزار آزمودند. نتایج این مطالعه نشان داد که به‌طور کلی اعلان اتحاد بازار برای بنگاه در بازه زمانی اعلان، خلق ارزش می‌کند (برای مثال بازده سهام بالاتر از حد عادی). کارایی شبکه و چگالی شبکه اثر مثبت قوی‌ای داشتند در حالی که شهرت شبکه و مرکزیت شبکه اثری نداشت. در نهایت نتایج نشان داد که توانمندی اتحاد بازاریابی که نشان‌دهنده توانمندی یک بنگاه در مدیریت شبکه اتحادهای قبلی آن است بر خلق ارزش تأثیر مثبت دارد.

در مطالعه دیگری که توسط واگنر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) انجام شد، خلق ارزش و تصاحب ارزش در روابط همکارانه با تأمین کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه با تکیه بر تئوری برابری آدامز سعی دارد تا ادراک طرفین از خلق ارزش و به خصوص تصاحب ارزش و تأثیر آن بر رضایتمندی شرکا را بررسی کند و دلایل همکاری‌ها در آینده را توضیح دهد. آن‌ها عنوان می‌کنند که در پروژه‌های همکاری تأمین‌کننده-مشتری که مورد بررسی آن‌ها قرار گرفته است تصاحب ارزش به‌عنوان قوی‌ترین محرک برای رضایتمندی طرفین از پروژه است. بنگاه تنها در صورتی ادراک مثبتی از خلق ارزش دارد که سهم بیشتری از ارزش کل بیشتر را برای خود تصاحب کند و حتی اگر ارزش خلق شده از روابط بیشتر باشد و سهم بنگاه بیشتر نشود، ادراک نابرابری باعث نارضایتی از پروژه می‌شود.

سارکر و همکاران (۲۰۱۲) نیز معتقدند که درجه‌ای که ارزش خلق می‌شود موضوعی‌ای است که به فاکتورهای زمینه‌ای بستگی دارد. آن‌ها با بررسی ادبیات اتحادها به‌طور کلی و تمرکز بر خلق ارزش از طریق اتحاد، فاکتورهای مؤثر بر خلق مشترک ارزش را این‌گونه معرفی می‌کنند: حاکمیت اتحاد، توانایی تجمعی مرتبط با فتاوری و قدرت و سیاست. حاکمیت اتحاد به مکانیسم‌های اجرایی که می‌تواند با تهدید فرصت‌طلبی ذاتی در یک اتحاد و حفاظت منافع مشترک<sup>۲</sup> مقابله کند اشاره دارد. این محققان با بررسی ادبیات کلی اتحاد، چند دسته از مکانیسم‌هایی را که به موضوع حاکمیت در یک اتحاد اشاره دارد را ارائه می‌دهند. برای مثال عنوان می‌کنند که برخی از محققین به مقررات قراردادی<sup>۳</sup> برای اجرای حفاظت مالکیت فکری و مقررات اطلاعاتی که هماهنگی لازم میان شرکای اتحاد را تسهیل می‌کند، اشاره می‌کنند. برخی دیگر از محققین به حاکمیت رابطه‌ای که بر پایه مکانیسم‌های خود اجرایی استوار است مانند اعتماد و حسن نیت<sup>۴</sup> اشاره می‌کنند و دیگری اثر حفاظت‌های غیررسمی را برجسته می‌کند.

در حالی که مکانیسم‌های حاکمیت بر حفظ روابط تمرکز دارد، قدرت/سیاست، منافع متضاد و نقش همیشگی تعارض درون یک رابطه اتحاد را شناسایی می‌کند. قدرت به توانایی یک عامل فردی برای اثرگذاری بر رفتار دیگران اشاره دارد و سیاست به استفاده از اختیار برای ایجاد تغییرات در اهداف و مسیرها درون سازمان اشاره دارد. آن‌ها با اشاره به کارهای صورت گرفته در این زمینه تکنیک‌های

1 . Wagner et al.

2 . Safeguard partners' interests

3 . Contractual provisions

4 . Goodwill

سیاستی متعددی مانند تلاش‌های شرکا برای سود بردن خصوصی با هزینه‌های دیگران در اتحاد را مثال می‌زنند که می‌تواند مانع خلق ارزش شود.

همچنین توانایی تجمعی به‌عنوان یک فاکتور توانمند ساز کلیدی در اتحادها شناخته می‌شود. آن‌ها به توانمندی‌ها و منابع ترکیب‌شده شرکای اتحاد به‌عنوان عاملی مهم در خلق ارزش اشاره می‌کنند. در جدیدترین مطالعات صورت گرفته در این زمینه که توسط مارتینز و همکاران (۲۰۱۷) انجام شده، به بررسی تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحادهای بنگاه پرداخته شده است. این مطالعه نقش سرمایه انسانی تحقیق و توسعه در تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحادهای یک بنگاه را بررسی می‌کند و سرمایه انسانی تحقیق و توسعه را در دو بعد تحصیلات و مهارت‌ها می‌آزماید.

نتایج این تحقیق به فهم ما در مورد رابطه میان تنوع پرتفوی اتحاد و عملکرد نوآوری بنگاه می‌افزاید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت و منحنی شکل میان تنوع پرتفوی اتحاد و عملکرد نوآوری بنگاه وجود دارد و با افزایش تنوع شرکا تا سطح بهینه، بازگشت سرمایه از تنوع شرکا افزایش می‌یابد؛ اما بعد از آن به دلیل

تنوع بیش‌ازحد شرکا و پیچیدگی‌های مدیریتی و سازمانی ناشی از آن و هزینه‌های بیش‌ازحد، تأثیر منفی بر عملکرد نوآوری دارد.

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در زمینه خلق ارزش و تصاحب ارزش که شرح آن‌ها گذشت، در جدول ۲ بر اساس سطح تجزیه و تحلیل صورت گرفته، تعریف هر کدام از مطالعات از ارزش، یافته‌های حاصل از مطالعه که شامل عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش می‌باشند، بستری<sup>۱</sup> که مطالعه در آن صورت گرفته است و در نهایت متغیرهای کنترل هر مطالعه نیز در جدول آمده است.

جدول ۲. مطالعات صورت گرفته در رابطه با خلق و تصاحب ارزش در زمینه اتحادهای استراتژیک

مطالعات	سطح تجزیه و تحلیل	تعریف ارزش	یافته‌ها (عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش)	بستر مطالعه	متغیرهای کنترل
تسای و گوشال <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۸	واحدهای کسب و کار مختلف در یک سازمان چند کسب و کاره	فناوری	سرمایه اجتماعی (شامل سه بعد ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) منجر به خلق مشترک ارزش میان واحدها می‌شود.	یک شرکت الکترونیک چندملیتی با ۱۵ واحد کسب و کار و بیش از ۳۰ هزار کارکنان	اندازه واحدهای کسب و کار
وو و کاوسگیل <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۶	اتحاد	عملکرد اتحاد و عملکرد بنگاه	تعهد سازمانی بر خلق مشترک ارزش تأثیر دارد و یادگیری سازمانی (شامل سه بعد قصد یادگیری، سنجش شریک و توانمندی‌های شروع رابطه) بر تصاحب ارزش توسط طرفین تأثیر گذار است.	۱۸۰ بنگاه آمریکایی درگیر انواع همکاری‌ها با فروش بالای ۲۵ میلیون دلار	اندازه سازمان و عدم قطعیت‌های محیطی (فناورانه و بازار)
لاوی، ۲۰۰۷	پرتفوی اتحادهای یک بنگاه	عملکرد بازار بنگاه	منابع شبکه که شرکای برجسته با خود به اتحاد می‌آورند اثر مثبت بر خلق ارزش دارند. قدرت چانه‌زنی (شامل دو بعد سودآوری شریک و گزینه‌های جایگزین برای شریک) بر تصاحب ارزش بنگاه تأثیر منفی دارد.	صنعت نرم‌افزار (۳۶۷ بنگاه با ۲۰۷۷۹ اتحادشان)	صنعت، اندازه، پرتفوی اتحاد، سن پرتفو، همکاری‌های بین‌المللی درون پرتفو و IV های درون پرتفو
چانگ و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۸	اتحادهای بین‌المللی یک بنگاه	قیمت سهام بالاتر	سرمایه فکری، تجربه اتحاد و تعامل میان این دو، تأثیر مثبتی بر خلق ارزش از اتحادها بین‌المللی دارد.	اتحادهای بدون تبادل سهام بین‌المللی	ویژگی‌های بنگاه/اتحاد و ویژگی‌های صنعت

1 . Tsai & Ghoshal

2 . Wu & Cavusgil

3 . Chang et al.

مطالعات	تجزیه و تحلیل سطح	تعریف ارزش	یافته‌ها (عوامل مؤثر بر خلق و تصاحب ارزش)	بستر مطالعه	متغیرهای کنترل
اسوامیناتان و مورمن، ۲۰۰۹	شبکه اتحادهای بازار یک بنگاه	بازده سهام بالاتر	مشخصه‌های شبکه (کارایی و چگالی) و توانمندی اتحاد بازاریابی بر خلق ارزش بنگاه تأثیر مثبت می‌گذارد.	۲۳۰ اعلان اتحاد بازار در صنعت نرم‌افزار	تجربه اتحاد، تعداد شرکای اتحاد، نوع اتحاد، اعتماد و خصوصیات شریک
وانگ و همکاران، ۲۰۱۰	پروژه‌های مرتبط با تأمین کنندگان	ارزش خالص کل تفاوت کل خروجی‌ها از کل ورودی‌ها	اعتماد در رابطه و رضایت از رابطه عوامل خارجی مؤثر بر خلق ارزش و تصاحب ارزش می‌باشند. همچنین خلق ارزش اثر مثبت بر تصاحب ارزش دارد.	روابط با تأمین کنندگان در بنگاه‌های صنعتی آلمانی و سوئیسی	مدت رابطه وضعیت اقتصادی تبادل اطلاعات
سارکر و همکاران، ۲۰۱۳	اتحادهای یک بنگاه	ایجاد رانت بالاتر	سیاست/قدرت، حاکمیت اتحاد و توانایی تجمعی بر فرایند خلق مشترک ارزش تأثیرگذار هستند.	اتحادهای BYB در زمینه سیستم‌های ERP (صنعت نرم‌افزار)	-
مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷	پرتفوی اتحادهای یک بنگاه	عملکرد نوآوری (درصد فروش نوآوری از کل فروش سالانه)	سرمایه انسانی تحقیق و توسعه (شامل تحصیلات و مهارت‌های افراد تحقیق و توسعه) تأثیر مثبت بر تصاحب ارزش از تنوع پرتفوی اتحاد بنگاه دارد.	۳۲۸۳۶ شرکت اسپانیایی شامل ۱۴۷۴۰ شرکت فناوری سطح بالا و ۱۸۰۹۶ شرکت فناوری سطح پایین	اندازه بنگاه، تجربه اتحاد، شدت R&D، شدت صادرات و اثرات صنعت

4 . Wagner et al.

5 . Sarker et al.

6 . Martinez et al.

همان گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است و با بررسی مطالعات صورت گرفته در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای استراتژیک، مشاهده می‌شود که مطالعات محدودی به بررسی تصاحب ارزش از اتحادها پرداخته‌اند و اغلب مطالعات در این زمینه بر خلق مشترک ارزش توسط بنگاه‌ها در اتحادهای استراتژیک تمرکز دارند. در همان تعداد محدود مطالعات صورت گرفته در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای استراتژیک نیز تمرکز بر عوامل مؤثر به صورت پراکنده و ناکامل بوده و مطالعه جامعی در این خصوص صورت نگرفته است، همچنین سطح تحلیل بیشتر، یک بنگاه و سبد همکاری‌های آن بوده و مطالعات در سطح دوتایی<sup>۱</sup> کمتر صورت گرفته است. بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ادبیات از کمبود مفهوم‌سازی دقیق از تصاحب ارزش در اتحادهای استراتژیک رنج می‌برد و این شکاف، نتیجه دانش محدود در مورد پیش‌نیازها، عوامل مؤثر و پیامدهای تصاحب ارزش است. به‌علاوه در حالی که مطالعاتی که فرایند توسعه‌ای اتحادها را بررسی می‌کنند در حال افزایش است (داس و تنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ روند و بوچیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ جیانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) اما مطالعات از اضافه کردن موضوع تصاحب ارزش به این فرایند جا مانده‌اند. تاکنون دانش کمی در مورد اینکه چه متغیرها و فاکتورهایی ممکن است بر تصاحب ارزش در فرایند تکامل اتحاد تأثیرگذار باشد، وجود دارد. در این مقاله با مفهوم‌سازی ارزش تصاحب‌شده و معرفی ابعاد آن، عوامل مؤثر بر هر بعد تصاحب ارزش معرفی شده و تا حدودی این شکاف مورد تحقیق و بررسی قرار گرفته است.

همچنین در ایران نیز با توجه به شرایط امروز کشور و عامل تحریم‌ها، ضعف توان رقابتی شرکت‌های ایرانی، احتمال پیوستن ایران به بازار تجارت جهانی و بسیاری ضرورت‌های دیگر، اتحادهای استراتژیک باید مورد اهمیت و توجه فراوان قرار گیرند (صمدی و همکاران، ۱۳۹۲). مشارکت ایران در کنسرسیوم‌های تحقیقاتی بین‌المللی مانند سرن، سزامی، ایترو... و همچنین تأکید بر شراکت‌های بین‌المللی نشان‌دهنده این موضوع است که سیاست‌گذاران کشورمان نیز به اهمیت این اتحادهای استراتژیک در توسعه علم و فناوری آگاهی یافته‌اند؛ اما موضوعی که در ایران نیز چالش برانگیز است، تصاحب ارزش به‌خصوص در حوزه فناوری توسط بنگاه‌های ایرانی مشارکت‌کننده در این نوع اتحادهاست که قصد محقق نیز این است که این مسئله را در زمینه<sup>۵</sup> ایران و بنگاه‌های ایرانی مورد

1 . Dyadic

2 . Das &amp; Teng

3 . Rond &amp; Bouchikhi

4 . Jiang et al.

5 . Context

توجه قرار دهد.

#### • عوامل مؤثر بر ارزش تصاحب‌شده در اتحاد استراتژیک

همان‌طور که بیان شد در این پژوهش، ارزش تصاحب‌شده از یک اتحاد استراتژیک را می‌توان در دو بعد ارزش اختصاصی بنگاه و سهم بنگاه از ارزش مشترک بررسی کرد. از آنجاکه سطح تحلیل در این مقاله سطح اتحاد است و واحد تحلیل بنگاه است، در به دست آوردن ارزش اختصاصی بنگاه، دو سطح از عوامل تأثیرگذار هستند: عوامل سطح بنگاه که می‌توانند بر تصاحب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیرگذار باشند و دیگری عوامل سطح اتحاد.

با توجه به ادبیات و مبانی نظری، در سطح بنگاه، عوامل تأثیرگذار عبارت‌اند از: ساینز بنگاه، تجربه عمومی قبلی، داشتن واحد وظیفه‌ای<sup>۱</sup> اتحاد، ظرفیت جذب بنگاه و سبب همکاری‌های بنگاه<sup>۲</sup> که می‌تواند بر تصاحب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر بگذارد. بنگاه‌های بزرگ‌تر، احتمالاً منابع مکمل متنوع‌تری در اختیار دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا از سرریزها و منابع تصاحب‌شده از شریک، به‌طور مؤثرتری در خارج از اتحاد بهره ببرند (کومار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) و ارزش اختصاصی کسب کنند. از طرفی تجربه قبلی اتحاد، می‌تواند بنگاه را در استخراج مزایای خصوصی از اتحاد، توانمند سازد (گولاتی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). واحد وظیفه‌ای اتحاد، یک واحد سازمانی است که دانش اتحاد را انباشت و فعالیت‌های اتحاد را هماهنگ می‌کند. مطالعات دریافته‌اند که اتحاد، از طریق سنتز کردن و به اشتراک گذاشتن دانش اتحاد، به‌طور درونی و بیرونی و همچنین از طریق مانیتور کردن و ارزیابی عملکرد اتحاد به‌صورت مداوم، توانمندی اتحاد بنگاه را افزایش می‌دهد (ونگ و راجاگوپالان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). واحد وظیفه‌ای اتحاد همچنین به‌طور مثبت با فرایند یادگیری اتحاد مرتبط است و به بنگاه برای کسب مزایای خصوصی کمک می‌کند (کاله و سینگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). توانایی یک بنگاه برای جذب دانش، درونی سازی آن و به کار بردن آن برای اهداف تجاری را ظرفیت جذب بنگاه گویند. ظرفیت جذب، قدرت پذیرش بنگاه برای دانش و مهارت‌های شریک را افزایش می‌دهد. اگرچه ظرفیت جذب یک شرط ضروری برای همکاری

1 . Alliance function

2 . Alliance portfolio of firm

3 . Kumar

4 . Gulati

5 . Wang & Rajagopalan

6 . Kale & Singh

موفق است، حضور آن نیز یک بنگاه را قادر می‌سازد تا مزایای خصوصی بیشتری از شریک در طی دوره‌ی اتحاد، استخراج کند (کومار، ۲۰۱۰).

در سطح همکاری نیز، ساختار اتحاد (افقی یا عمودی)، جریان دانش (دوطرفه یا یک‌طرفه<sup>۱</sup>)، حاکمیت اتحاد<sup>۲</sup> (سهامی یا غیر سهامی)، نوع اتحاد<sup>۳</sup> (اکتشافی یا بهره‌برداری<sup>۴</sup>)، مدت‌زمان اتحاد، تجربه مختص شریک، شهرت شریک، موقعیت رقابتی شریک<sup>۵</sup>، ارزش منابع شریک<sup>۶</sup> و تنوع منابع شریک<sup>۷</sup> می‌تواند بر تصاحب ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر بگذارد. اتحادهای افقی که شامل انتقال یا ادغام دانش فنی باشند نسبت به اتحادهای عمودی مزایای خصوصی بیشتری برای بنگاه دارد (چن و همکاران، ۱۹۹۷) همچنین جریان دانش دوطرفه، شرایط را برای کسب مزیت خصوصی دو طرف فراهم می‌کند (لی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). اتحادهای اکتشافی تلاش می‌کند تا چیزهای جدیدی کشف کند و بر R در فرایند تحقیق و توسعه تمرکز دارد و شرایط کسب مزایای خصوصی را از طریق یادگیری بیشتر، فراهم می‌کند (لی، ۲۰۰۷) مدت‌زمان بیشتر اتحاد نیز باعث یادگیری بیشتر از شریک است. در عین حال، مدت‌زمان بیشتر اتحاد، احتمال از دست رفتن دارایی اختصاصی یک طرف را افزایش می‌دهد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰). تجربه مختص شریک از عواملی است که می‌تواند اثر مثبت یا منفی بر عملکرد اتحاد داشته باشد. اگر تعاملات مکرر با شریک مشابه منجر به توانایی خلق ارزش مشترک بالاتر گردد، تأثیر بر روی عملکرد اتحاد ممکن است مثبت باشد، اما اگر تجربه مکرر با شریک مشابه، توانایی شریک را برای کسب ارزش خصوصی افزایش دهد (احتمالاً در نتیجه فهم عمیق‌تر از اینکه چگونه از اتحاد برای منفعت خصوصی بهره‌گیرد) در پی آن اتحاد ممکن است از اینکه یک شریک، منافع نامتقارن می‌برد و مزایا را از اتحاد دور می‌کند، صدمه ببیند (ونگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵). ویژگی‌های شریک نیز می‌تواند بر تصاحب ارزش توسط بنگاه تأثیرگذار باشد. دو بنگاه با توانمندی‌های مختلف (فناورانه، بازار، توانمندی‌های پویا) وارد یک اتحاد می‌شوند، بنگاهی که کمتر شایسته است (منابع کم‌ارزش‌تری دارد) احتمالاً بیشتر به دست آورد چون می‌تواند کپی کند و از شریک قوی‌تر مهارت‌های مختلفی را جذب

- 1 . Generative & attractive
- 2 . Alliance governance
- 3 . Alliance types
- 4 . Exploration-exploitation
- 5 . Competitive positions
- 6 . Value of resources of partner
- 7 . Diverse resource profile
- 8 . Lee



کند و خارج از اتحاد استفاده کند. این مهارت‌ها و منابع نه تنها دانش مکمل خاصی که از طریق اتحاد به اشتراک گذاشته شده را شامل می‌شود بلکه دانش اختصاصی مربوط به سایر حوزه‌ها مانند تحقیق و توسعه، قابلیت‌های پویا مرتبط با تولید، سرریز شهرت و غیره باشد؛ بنابراین میان دو بنگاهی که به یک اتحاد وارد شده‌اند، بنگاه با منابع با ارزش کمتر به احتمال زیاد پتانسیل بیشتری برای به دست آوردن مزایای خصوصی در مقایسه با شریکش داراست (کومار، ۲۰۱۰) و شریکی که دارای شهرت بالا، موقعیت رقابتی برتر، منابع با ارزش تر و متنوع‌تری است می‌تواند در به‌دقت آوردن ارزش خصوصی بنگاه تأثیرگذار باشد.

بنگاه با ورود به اتحاد استراتژیک نه تنها مزایای خصوصی کسب می‌کند، بلکه با همکاری شریک به خلق مشترک ارزش می‌پردازد؛ بنابراین ارزش تصاحب شده از یک اتحاد شامل مزایای خصوصی به همراه سهم بنگاه از مزایای مشترک به دست آمده از اتحاد می‌شود. بنگاه برای اینکه بتواند سهم خود را از مزایای مشترک بیشتر کند دو راه دارد؛ اول اینکه از ارزش مشترک خلق شده‌ی مشخص، سهم خود را نسبت به شریک افزایش دهد و یا راه دوم این است که کل ارزش مشترک را با همکاری شریک افزایش دهد و با بزرگ‌تر کردن کیک، سهم خود را نیز از آن بیشتر کند؛ بنابراین در خصوص عوامل مؤثر بر ارزش مشترک، با کمک نظر خبرگان و بررسی ادبیات، دو دسته از عوامل شناسایی شده‌اند: عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک و همچنین عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک.

عواملی که می‌توانند بر سهم بنگاه از ارزش مشترک تأثیرگذار باشند، عبارت‌اند از قدرت چانه‌زنی بنگاه، رفتار فرصت‌طلبانه شریک، مانیتور و کنترل رفتار شریک و تمایل به تصاحب منابع<sup>۱</sup> از جانب شریک.

قدرت چانه‌زنی نه تنها در مرحله مذاکره و پیش از اتحاد مهم است بلکه به‌طور مداوم مزایا را از رابطه، در طی زمان و تکامل اتحاد (در تمام مراحل) استخراج می‌کند (کومار، ۲۰۱۰). قدرت چانه‌زنی می‌تواند در طی اتحاد تغییر کند. بنگاه می‌تواند در طول دوره مدیریت اتحاد، توانمندی‌های فناورانه خود را ارتقا دهد و بدین‌وسیله وابستگی‌اش را به شرکا کاهش دهد و قدرت چانه‌زنی‌اش را در اتحاد افزایش دهد (وو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) بنگاه با قدرت چانه‌زنی بالاتر قدرت بیشتری برای تصاحب سهم بیشتر از اتحاد نسبت به شریک دارد.

1 . Propensity to appropriate resources

2 . Wu

عامل دیگری که می‌تواند سهم بنگاه از ارزش خلق شده را کاهش دهد رفتار فرصت طلبانه از جانب شریک است. رفتارهای فرصت طلبانه مانند از زیر کار در رفتن<sup>۱</sup>، تقلب کردن، تحریف اطلاعات، تصاحب منابع<sup>۲</sup> و مانند آن که تعهد پایین به هدف تولید مزایای مشترک را نشان می‌دهد (دس و تنگ، ۲۰۰۱) و می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک را کاهش دهد.

توانایی کنترل و مانیتور رفتارهای شریک نیز می‌تواند سهم بنگاه از مزایای مشترک اتحاد را افزایش دهد. کنترل می‌تواند منبع خارجی داشته باشد (قوانین، سیاست‌ها و رویه‌ها) که رسمی تر است یا منبع داخلی داشته باشد (نرم‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ) که غیررسمی تر است (دس و تنگ، ۲۰۰۱).

تمایل به تصاحب منابع احتمالاً بالاتر است اگر برای مثال یک بنگاه خاص در رابطه، نسبت به بقیه ناامیدتر باشد. به‌طور عکس تمایل به تصاحب منابع و استخراج سرریزها کمتر است اگر روابط قبلی وجود داشته باشد و سرمایه رابطه‌ای میان بنگاه‌ها به اشتراک گذاشته شده باشد (کومار، ۲۰۱۰). در صورتی که تمایل به تصاحب منابع توسط شریک به هر دلیلی بیشتر باشد می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق شده را تحت تأثیر قرار دهد و آن را کاهش دهد.

رویکرد یادگیری رقابتی<sup>۳</sup> بیان می‌کند که یادگیری و به دست آوردن دانش، در طی زمان، ممکن است قدرت چانه‌زنی نسبی شرکا را تغییر دهد و بنابراین به‌طور جدی بالانس اولیه روابط همکارانه را تضعیف کند. همل (۱۹۹۱) بیان می‌کند که اتحادها "مسابقه یادگیری" هستند و شریکی که اول از همه، به‌طور موفقیت‌آمیز، به اهداف یادگیری خود برسد ممکن است تمایل داشته باشد که اتحاد را ترک کند بنابراین فشار رقابت می‌تواند سهم بنگاه از ارزش مشترک خلق شده را تحت تأثیر قرار دهد. دسته‌ی دوم در این گروه عواملی هستند که می‌تواند بر کل ارزش مشترک اتحاد تأثیرگذار باشد و عبارت‌اند از: منابع شبکه<sup>۴</sup>، اعتماد متقابل، تعهد دوجانبه، انطباق سازمانی<sup>۵</sup>، مدیریت تعارض، سرمایه رابطه‌ای<sup>۶</sup>، وابستگی متقابل، تبادل غنی اطلاعات، دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی<sup>۷</sup>، هماهنگی و تمایلات دوستانه<sup>۸</sup>.

- 1 . Shirking
- 2 . Appropriating resources
- 3 . Competitive learning perspective
- 4 . Network resource
- 5 . Organizational fit
- 6 . Relational capital
- 7 . Interfirm relation-specific assets
- 8 . Bonding

مزایای اطلاعاتی که توسط شبکه‌ای از گره‌های میان‌سازمانی به دست می‌آید می‌تواند به‌عنوان منبع شبکه مفهوم‌سازی شود. نگرانی‌ها در مورد مخاطرات اخلاقی، به دلیل رفتار غیرقابل پیش‌بینی شرکا و هزینه‌های احتمالی وقوع رفتارهای فرصت‌طلبانه شریک، به دلایل زیر با منبع شبکه رفع می‌شود (گولاتی، ۱۹۹۹):

۱. آگاه بودن از وجود شرکای بالقوه و ایده داشتن در مورد نیازها و الزامات آن‌ها

۲. داشتن اطلاعات در مورد قابلیت اعتماد به این شرکا

اعتماد متقابل نیز شرایط تشکیل اتحاد را فراهم می‌کند و به‌طور بالقوه می‌تواند بر خلق مشترک ارزش تأثیرگذار باشد. با تأثیر اعتماد بر تداوم اتحاد، هم‌افزایی طرفین بیشتر شده و کل ارزش مشترک بیشتر می‌شود و خلق مشترک ارزش بهتر اتفاق می‌افتد (جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸). در نتیجه با بزرگ‌تر شدن کیک، سهم هر طرف افزایش می‌یابد.

### جدول ۳. عوامل مؤثر بر هر کدام از ابعاد ارزش تصاحب‌شده بنگاه از یک اتحاد

		عوامل سطح بنگاه (C1)		ارزش اختصاصی بنگاه
چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کومار، ۲۰۱۰؛ لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶؛ ریتالا و لائوکانن، ۲۰۰۹؛ اف وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶	سایز بنگاه (S11)	گولاتی، ۱۹۹۹؛ هایمریکس و دوئیسترز، ۲۰۰۷؛ هوانگ و راتائرم، ۲۰۰۵؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کوهتامامی و همکاران، ۲۰۱۷؛ راتائرم و دیدز، ۲۰۰۶؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵	تجربه عمومی قبلی بنگاه (S12)	
هوانگ و راتائرم، ۲۰۰۵؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۲؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۱؛ سینگ، ۲۰۰۷؛ لاوی، ۲۰۰۹؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴؛ پاوو ریتال و همکاران، ۲۰۱۳؛ راتائرم و دیدز، ۲۰۰۶	داشتن واحد وظیفه‌ای اتحاد در بنگاه (S13)	گارسیا مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷؛ جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ کومار، ۲۰۱۰؛ لاوی و روزنکوپف، ۲۰۰۶؛ راتائرم و دیدز، ۲۰۰۶؛ زولو و همکاران، ۲۰۰۲	ظرفیت جذب بنگاه (S14)	
گارسیا مارتینز و همکاران، ۲۰۱۷؛ جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ هایمریکس و دوئیسترز، ۲۰۰۷؛ لاوی، ۲۰۰۷؛ سرکار و همکاران، ۲۰۰۹	سبد همکاری‌های بنگاه (S15)			

ارزش اختصاصی بنگاه		عوامل سطح همکاری (C۲)
ارزش مشترک		
داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ کوهنماکی و همکاران، ۲۰۱۷؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴	ساختار اتحاد (افقی یا عمودی) (S۲۱)	عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک (C۳)
جورج و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی، ۲۰۰۷	جریان دانش (دوطرفه یا یک طرفه) (S۲۲)	
کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ مدهوک و همکاران، ۲۰۱۵؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵	حاکمیت اتحاد (سهامی یا غیر سهامی) (S۲۳)	
هیت و همکاران، ۲۰۰۰؛ لای و روزنکویف، ۲۰۰۶؛ اوزمن، ۲۰۰۹؛ راتاثرمل و دیدز، ۲۰۰۶؛ تی سای و وانگ، ۲۰۰۹	نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره برداری) (S۲۴)	
جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۱؛ ویک، ۲۰۰۶	مدت زمان اتحاد (S۲۵)	
هوانگ و راتاثرمل، ۲۰۰۵؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵؛ زولو و همکاران، ۲۰۰۲	تجربه مختص شریک (S۲۶)	
جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ نیلسن، ۲۰۰۷؛ رحمان و کورن، ۲۰۱۴	شهرت شریک (S۲۷)	
داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ هایمریکس و دوئیسترز، ۲۰۰۷	موقعیت رقابتی شریک (S۲۸)	
کومار، ۲۰۱۰؛ لای، ۲۰۰۷	ارزش منابع شریک (S۲۹)	
داس و تنگ، ۲۰۰۲؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸	تنوع منابع شریک (S۲۱۰)	
آرگیرس و مایر، ۲۰۰۷؛ هامل، ۱۹۹۱؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ کومار، ۲۰۱۰؛ لای، ۲۰۰۷؛ ریتال و لائوکانن، ۲۰۰۹	قدرت چانه زنی بنگاه (S۳۱)	
آرگیرس و مایر، ۲۰۰۷؛ چان و همکاران، ۱۹۹۷؛ فونتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ نیتو و سانتاماریا، ۲۰۰۷؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵	رفتار فرصت طلبانه شریک (S۳۲)	
چانگ و همکاران، ۱۹۹۷؛ داس و تنگ، ۲۰۰۱؛ فونتی و همکاران، ۲۰۱۷؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ نورمن، ۲۰۰۴	مانیتور و کنترل رفتار شریک (S۳۳)	
کومار، ۲۰۱۰	تمایل به تصاحب منابع توسط شریک (S۳۴)	
هامل، ۱۹۹۱؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اف، ووو و کاسگیل، ۲۰۰۶	فشار رقابت (S۳۵)	

اهوجا، ۲۰۰۰؛ گولاتی، ۱۹۹۹؛ کالی و سینگ، ۲۰۰۷؛ رای، ۲۰۱	منابع شبکه (S۴۱)	عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک (C۴)	ارزش مشترک
داس و تنگ، ۲۰۰۱؛ لی، ۲۰۰۷؛ سرکار و همکاران، ۲۰۰۲؛ سرکار و همکاران، ۲۰۱۲؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶	اعتماد متقابل (S۴۲)		
کاپالدو، ۲۰۰۷؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶	تعهد دوجانبه (S۴۳)		
کالی و همکاران، ۲۰۰۰	انطباق سازمانی (مکمل بودن، سازگاری) (S۴۴)		
جاکویدز و همکاران، ۲۰۰۶؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ رای، ۲۰۱۳؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵	مدیریت تعارض (S۴۵)		
چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کالی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کوهتامای و همکاران، ۲۰۱۷	سرمایه رابطه‌ای (S۴۶)		
گیل-سائورا و همکاران، ۲۰۰۹؛ جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۵؛ اف. وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶	وابستگی متقابل (S۴۷)		
گولاتی، ۱۹۹۸؛ هوانگ و یی، ۲۰۱۵؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ اوزمن، ۲۰۰۹	تبادل غنی اطلاعات (S۴۸)		
دایر و هاج، ۲۰۰۶؛ هوانگ و راتائرمیل، ۲۰۰۵؛ لای و روزنکوپف، ۲۰۰۶	دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی (S۴۹)		
جیانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کانگ، ۲۰۱۳؛ لی، ۲۰۰۷؛ نورمن، ۲۰۰۴؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵	هماهنگی (S۴۱۰)		
چانگ و همکاران، ۱۹۹۷؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۸؛ وانگ و راجاگوپالان، ۲۰۱۵	تمایلات دوستانه (S۴۱۱)		

از طرفی تعهد قوی به همکاری، بنگاه‌ها را قادر می‌سازد تا منابع ویژه‌شان را به رانتهایی بالاتر هم برای اتحاد و هم برای خودشان تبدیل کنند (وو و کاوسگیل، ۲۰۰۶). انطباق سازمانی نیز که با سازگاری<sup>۱</sup> و مکمل بودن تعریف می‌شود می‌تواند بر ایجاد کل ارزش مشترک اتحاد تأثیرگذار باشد. مکمل بودن میان شرکای اتحاد به عدم شباهت و همپوشانی میان توانمندی‌ها یا کسب‌وکار محوری آن‌ها اشاره دارد: هر چه شباهت کمتر، مکمل بودن بیشتر. محققان همچنین بیان می‌کنند که سازگاری

1. Compatibility

شرکا یک جنبه مهم از انطباق است که خروجی‌های اتحاد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنگاه‌ها ۹ معیار مرتبط با ویژگی‌های بنگاه را برای ارزیابی سازگاری شرکا پیش از اتحاد به کار می‌برند. سازگاری شرکا از چندین راه ارزیابی می‌شود: استراتژی عملیات، فرهنگ‌های سازمانی، سبک‌های مدیریت، ملیت و در مواردی اندازه بنگاه... به‌طور کلی، انتظار می‌رود که انطباق از نظر مکمل بودن و سازگاری، به‌طور مثبت هم بر سرمایه رابطه‌ای و هم یادگیری میان شرکا تأثیر بگذارد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰).

یک جنبه حیاتی هر رابطه‌ای پتانسیل تعارض میان شرکای اتحاد است و اینکه چگونه با آن سروکار دارند. با توجه به اینکه مقداری از این تعارض پذیرفته شده است، چگونگی مدیریت این تعارض مهم است؛ بنابراین، مدیریت تعارض یکپارچه و مؤثر می‌تواند یک کاتالیست مهم در ایجاد سرمایه رابطه‌ای میان شرکای اتحاد باشد (کاله و همکاران، ۲۰۰۰).

جدول ۳ خلاصه‌ای از عوامل مؤثر بر روی هر کدام از ابعاد تصاحب ارزش که بر اساس ادبیات عنوان شده را نشان می‌دهد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش با مطالعه مبانی نظری، عوامل مؤثر بر ۴ بعد ارزش تصاحب‌شده (شامل عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه، عوامل سطح همکاری در ارزش اختصاصی بنگاه، عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک و عوامل مؤثر بر سهم بنگاه) شناسایی شد که در جدول ۳ آورده شده است، سپس این عوامل با استفاده از پرسشنامه و تکنیک بهترین-بدترین فازی اهمیت سنجی شده‌اند.

از آنجا که ۴ دسته اصلی شناسایی شده برای ۲ بعد ارزش تصاحب‌شده مستقل از یکدیگرند و هیچ‌کدام نسبت به دیگری برتری خاصی ندارند و به‌اصطلاح وزن یکسانی از لحاظ اهمیت نسبت به یکدیگر می‌گیرند، در این پژوهش از تکنیک بهترین-بدترین فازی استفاده شد تا با نظر خبرگان عوامل دارای بیشترین تأثیر و کمترین تأثیر در هر دسته شناسایی شود و سپس تأثیر بقیه عوامل نسبت به آن‌ها مشخص شود تا بتوانیم در هر دسته مؤثرترین و کم اثرترین عامل را با توجه به نظر خبرگان استخراج کنیم. خبرگان شامل ۸ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران درگیر در اتحاد‌های استراتژیک در شرکت‌های خودروسازی و قطعه‌سازی در صنعت خودروی ایران می‌باشند. در بخش بعدی توضیح مختصری در مورد این روش آورده شده است.

• روش بهترین-بدترین<sup>۱</sup>

بر اساس روش بهترین-بدترین که توسط رضایی (۲۰۱۵)، ارائه شده است، بهترین و بدترین شاخص توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و مقایسه زوجی بین هر یک از این دو شاخص (بهترین و بدترین) و دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد؛ سپس یک مسئله حداکثر حداقل برای مشخص کردن وزن شاخص‌های مختلف فرموله و حل می‌شود؛ همچنین در این روش فرمولی برای محاسبه نرخ ناسازگاری به‌منظور بررسی اعتبار مقایسات در نظر گرفته شده است (رضایی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

• روش بهترین بدترین فازی<sup>۳</sup>

این روش اولین بار توسط جو و ژائو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) ارائه شد الگوریتم آن شبیه روش بهترین-بدترین قطعی است. استفاده از اعداد فازی به علت وجود ابهامات کلامی پاسخ دهندگان باعث دقت بیشتر و نتیجه بهتر در محاسبات می‌شود. گام‌های این روش در زیر آورده شده است:

فرض کنید که  $n$  معیار وجود داشته باشد مقایسات زوجی این  $n$  معیار از طریق عبارات کلامی موجود در جدول ۴ با یکدیگر مقایسه می‌شوند یعنی عبارات کلامی پاسخ دهندگان بر اساس جدول ۴ به اعداد فازی متناظر تبدیل می‌شود.

جدول ۴: عبارات کلامی و اعداد فازی متناظر جو و ژائو (۲۰۱۷)

عبارات کلامی	اهمیت برابر	اهمیت کم	نسبتاً مهم	خیلی مهم	کاملاً مهم
عدد فازی	(۱,۱,۱)	(۰,۶۷,۱,۱,۵)	(۱,۵,۲,۲,۵)	(۲,۵,۳,۳,۵)	(۳,۵,۴,۴,۵)

گام اول - ایجاد سیستم تصمیم معیارها

در این گام معیارهای پژوهش که قصد مقایسه آن‌ها وجود دارد استخراج می‌شوند که شامل  $n$  معیار جهت ارزیابی می‌باشند.

گام دوم - تعیین بهترین (بااهمیت‌ترین) معیار و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین) معیار

در این گام باید بااهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیار به‌عنوان بهترین و بدترین معیار تعیین شوند

1 . Best-Worst Method

2 . Rezaei

3 . Fuzzy Best-Worst Method

4 . Guo & Zhao

که در این پژوهش از نظرات خبرگان، برای این منظور استفاده گردید. بهترین معیار با  $C_B$  و بدترین معیار با  $C_W$  نشان داده می‌شود.

#### گام سوم - مقایسه زوجی بهترین معیار با دیگر معیارها

در این گام با استفاده از جدول ۴، مقایسه  $a_{ij}$  باید تعیین شود،  $i$  بهترین معیار است یعنی  $C_B$  و  $j$  دیگر معیارها است. مقایسه بهترین معیار با بدترین معیار باید همیشه بیشترین عدد نسبت به بقیه باشد. همچنین مقایسه زوجی  $a_{BB}$  برابر (۱،۱،۱) است. در حالت کلی مقایسه به صورت زیر است:

$$\tilde{A}_B = (\tilde{a}_{B1}, \tilde{a}_{B2}, \dots, \tilde{a}_{Bn})$$

#### گام چهارم - مقایسه زوجی دیگر معیارها با معیار بدترین

در این گام نیز همانند گام سوم دیگر معیارها بر اساس جدول ۴، با معیار بدترین مقایسه می‌شوند. مقایسه زوجی که در این گام بررسی می‌شوند به صورت  $a_{1B}$  است. همچنین مقایسه زوجی  $a_{ww}$  برابر (۱،۱،۱) است. در حالت کلی مقایسه به صورت زیر است:

$$\tilde{A}_W = (\tilde{a}_{1W}, \tilde{a}_{2W}, \dots, \tilde{a}_{rW})$$

#### گام پنجم - تعیین وزن‌های بهینه $(\tilde{W}_1^*, \tilde{W}_2^*, \dots, \tilde{W}_n^*)$

وزن بهینه برای معیارها، وزنی که در آن، برای هر زوج  $\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w}$  و  $\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j}$  رابطه ذیل برقرار باشد.

$$\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} = \tilde{a}_{jw} \text{ و } \frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} = \tilde{a}_{Bj}$$

برای برقراری این شرایط برای تمامی  $j$ ها، باید راه‌حلی یافت که در آن حداکثر تفاوت‌های مطلق

$$\text{یعنی } |\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} - \tilde{a}_{jw}| \text{ و } |\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj}| \text{ برای تمامی } j \text{ها حداقل باشد.}$$

با در نظر گرفتن منفی نبودن مقادیر و شرایط جمع اوزان، مسئله ذیل حاصل می‌گردد.

$$\min \max_j \{ |\frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj}|, |\frac{\tilde{w}_j}{\tilde{w}_w} - \tilde{a}_{jw}| \}$$

s.t.

$$\sum_j R(\tilde{w}_j) = 1$$

$$l_j^w \leq m_j^w \leq u_j^w, \quad l_j^w \geq 0, \text{ for all } j$$

رابطه ۱



که در این رابطه  $R(\tilde{a}_i) = \frac{l_i + \epsilon m_i + u_i}{\epsilon}$  است.

مسئله مدل رابطه ۱ می‌تواند به مسئله ذیل تبدیل گردد:

رابطه ۲  $\min \xi$

s. t.

$$\left| \frac{\tilde{w}_b}{\tilde{w}_j} - \tilde{a}_{Bj} \right| \leq \tilde{a}, \text{ for all } j$$

$$\left| \frac{w_j}{w_w} - \tilde{a}_{jw} \right| \leq \tilde{a}, \text{ for all } j$$

$$\sum_j R(\tilde{w}_j) = 1$$

$$l_j^w \leq m_j^w \leq u_j^w$$

$$l_j^w \geq 0, W_j \geq 0, \text{ for all } j$$

با حل مسئله فوق، اوزان بهینه  $(\tilde{W}_1^*, \tilde{W}_2^*, \dots, \tilde{W}_n^*)$  و  $\xi^*$  به دست می‌آیند.

در ادامه با استفاده از  $\xi^*$ ، نسبت سازگاری معرفی می‌شود. هرچه که مقدار  $\xi^*$  بزرگ‌تر باشد،

مقدار نسبت سازگاری بالاتر رفته و مقایسات از قابلیت اطمینان کمتری برخوردار هستند.

### گام ششم - نرخ ناسازگاری

مقایسه زمانی به صورت کامل سازگار است که رابطه ذیل برای تمامی  $j$ ها برقرار باشد.

$a_{BW} = a_{Bj} \times a_{jw}$  که در آن  $a_{Bj}$  و  $a_{jw}$  به ترتیب اولویت‌های بهترین معیار نسبت به معیار

$j$ ، اولویت معیار  $j$  نسبت به بدترین معیار و اولویت بهترین معیار نسبت به بدترین معیار خواهند بود.

از آنجایی که  $a_{BW} = a_{Bj} \times a_{jw}$  و  $a_{BW} \in \{1, 2, 3, \dots, 9\}$  است، می‌توان حداکثر مقدار  $\xi$  را به دست

آورد. با استفاده از شاخص سازگاری جدول ۵ و رابطه آن مقدار نرخ سازگاری را محاسبه کرد. این نرخ

سازگاری در بازه  $[0, 1]$  قرار می‌گیرد و هر چه به صفر نزدیک‌تر باشد مقایسات از سازگاری و ثبات

بیشتری برخوردارند و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد مقایسات از سازگاری و ثبات کمتری برخوردارند.

جدول ۵: شاخص سازگاری روش BWM فازی

$a_{BW}$	اهمیت برابر	اهمیت کم	نسبتاً مهم	خیلی مهم	کاملاً مهم
	(1, 1, 1)	(0.167, 1, 1.5)	(1/5, 2, 2/5)	(2/5, 3, 3/5)	(3/5, 4, 4/5)
شاخص سازگاری	۳	۳/۸	۵/۲۹	۶/۶۹	۸/۰۴

$$\text{نرخ سازگاری} = \frac{\xi^*}{\text{شاخص سازگاری}}$$

در مواقعی که طیف متفاوت است می توان از طریق رابطه ۳ شاخص سازگاری را حساب نمود.  
رابطه ۳

$$\xi^2 - (1 + 2u_{BW})\xi + (u_{BW}^2 - u_{BW}) = 0$$

### تجزیه و تحلیل یافته ها

#### • معرفی معیارها و زیر معیارهای پژوهش

این پژوهش شامل ۴ دسته اصلی و ۳۱ معیار است که در جدول ۳ معرفی شده است.

#### • نتایج روش بهترین-بدترین فازی

از روش بهترین-بدترین فازی برای محاسبه وزن و اهمیت معیارها استفاده می شود. اولین گام در این روش تعیین بااهمیت ترین (بهترین) و کم اهمیت ترین (بدترین) معیارها است که بر اساس نظرات خبرگان و پیشینه پژوهش به صورت زیر است:

۱. در زیر معیارهای عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه (C1)، ظرفیت جذب (S14) به عنوان بااهمیت ترین معیار و ساینز بنگاه (S11) به عنوان کم اهمیت ترین معیار انتخاب شدند.
۲. در زیر معیارهای عوامل سطح همکاری در ارزش اختصاصی بنگاه (C2)، ارزش منابع شریک (S29) به عنوان بااهمیت ترین معیار و نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره برداری) (S24) به عنوان کم اهمیت ترین معیار انتخاب شدند.
۳. در زیر معیارهای عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از کل ارزش مشترک (C3)، قدرت چانه زنی (S31) به عنوان بااهمیت ترین معیار و فشار رقابت (S35) به عنوان کم اهمیت ترین معیار انتخاب شدند.
۴. در زیر معیارهای عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک (C4)، تبادل غنی اطلاعات (S48) به عنوان بااهمیت ترین معیار و تمایلات دوستانه (S411) به عنوان کم اهمیت ترین معیار انتخاب شدند.
۵. در این پژوهش با توجه به نظرات خبرگان وزن ۴ معیار اصلی (C1, C2, C3, C4) با هم برابر است (W=0.25).

در گام بعد مقایسات زوجی بهترین معیار نسبت به دیگر معیارها (BO) و دیگر معیارها نسبت به

بدترین معیار (OW) توسط ۸ خبره انجام شده سپس پاسخ‌ها توسط روش میانگین هندسی ادغام می‌شود و توسط رابطه ۲ مدل مسئله ایجاد خواهد شد نتایج در ادامه آورده شده است.

#### محاسبه اوزان زیرمعیارهای عوامل سطح بنگاه (C1)

ابتدا مدل بهینه‌سازی غیرخطی توسط رابطه ۲ ایجاد می‌شود اما جو و ژائو (۲۰۱۷) بیان کردند که در مدل‌های دارای سه معیار یا بیشتر بهتر است مدل به خطی تبدیل شود که انجام شد و مدل توسط نرم‌افزار لینگو ۹ حل شد که نتایج نهایی آن در جدول ۶ آورده شده است.

#### جدول ۶: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل سطح بنگاه در ارزش اختصاصی بنگاه

اولویت	وزن قطعی	وزن فازی	نام معیار
۵	۰,۰۹۷	(۰,۰۹۵,۰,۰۹۵,۰,۱۰۷)	سایز بنگاه (S11)
۲	۰,۲۳۹	(۰,۲۰۱,۰,۲۳۲,۰,۳۰۶)	تجربه عمومی قبلی (S1۲)
۳	۰,۱۸۶	(۰,۱۶۱,۰,۱۸۱,۰,۲۳۱)	داشتن واحد وظیفه‌ای اتحاد (S1۳)
۱	۰,۳۸۹	(۰,۳۰۹,۰,۳۲۳,۰,۳۷۱)	ظرفیت جذب (S1۴)
۴	۰,۱۴۷	(۰,۱۳۳,۰,۱۴۲,۰,۱۷۸)	سبد همکاری‌های بنگاه (S1۵)
۰,۰۲۲ = ۰,۱۶۱/۷,۴۶۷ = نرخ سازگاری			

با توجه به جدول ۶ وزن معیارها محاسبه شده است. وزن فازی مستقیماً از حل مدل در نرم‌افزار لینگو حاصل شده است سپس این اوزان فازی توسط رابطه  $R(\tilde{a}_i) = \frac{l_i + 4m_i + u_i}{6}$  تبدیل به وزن قطعی شده است. رتبه‌بندی معیارها بر اساس مقدار قطعی شده به دست می‌آید که در جدول ۷ نشان داده شده است. همچنین نرخ سازگاری پژوهش ۰,۰۲۲ شده است که نشان‌دهنده سازگاری بالای مقایسه زوجی است.

#### محاسبه اوزان زیرمعیارهای عوامل C2، C3 و C4

به طریق مشابه مدل بهینه‌سازی را برای زیرمعیارهای عوامل C2، C3 و C4 ایجاد می‌کنیم و بعد از حل آن، نتایج به ترتیب در جداول ۷، ۸ و ۹ آورده شده است. با توجه به وزن‌های هر زیر معیار، اولویت آن‌ها مشخص شده است.

جدول ۷: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل سطح همکاری (C۲) در ارزش اختصاصی بنگاه

اولویت	وزن قطعی	وزن فازی	نام معیار
۵	۰,۱۰۵	(۰,۰۸۷,۰,۱۰۷,۰,۱۱۳)	ساختار اتحاد (افقی یا عمودی) (S۲۱)
۷	۰,۰۹۸	(۰,۰۸,۰,۱,۰,۱۰۶)	جریان دانش (دوطرفه یا یک طرفه) (S۲۲)
۹	۰,۰۷۳	(۰,۰۵۵,۰,۰۷۴,۰,۰۸۵)	حاکمیت اتحاد (سهامی یا غیر سهامی) (S۲۳)
۱۰	۰,۰۴۳	(۰,۰۳۸,۰,۰۴۴,۰,۰۴۵)	نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره برداری) (S۲۴)
۸	۰,۰۷۸	(۰,۰۶۲,۰,۰۷۹,۰,۰۸۹)	مدت زمان اتحاد (S۲۵)
۴	۰,۱۰۹	(۰,۰۸۵,۰,۱۱۳,۰,۱۱۸)	تجربه مختص شریک (S۲۶)
۳	۰,۱۱۸	(۰,۰۹,۰,۱۲۲,۰,۱۲۷)	شهرت شریک (S۲۷)
۶	۰,۱	(۰,۰۷۵,۰,۱۰۲,۰,۱۱۸)	موقعیت رقابتی شریک (S۲۸)
۱	۰,۱۴۹	(۰,۱۳۳,۰,۱۵۲,۰,۱۵۲)	ارزش منابع شریک (S۲۹)
۲	۰,۱۲۸	(۰,۰۹۴,۰,۱۳۴,۰,۱۳۷)	تنوع منابع شریک (S۲۱۰)
$\text{نرخ سازگاری} = 0.318/7.329 = 0.043$			

جدول ۸: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک (C۳)

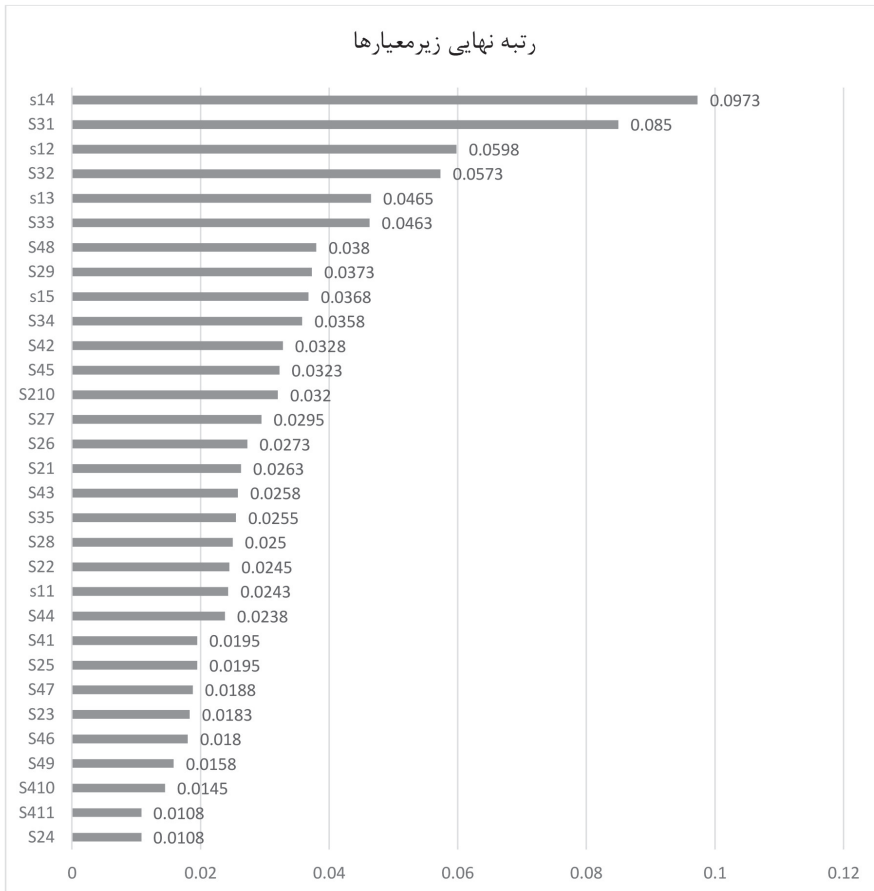
اولویت	وزن قطعی	وزن فازی	نام معیار
۱	۰,۳۴	(۰,۳۲,۰,۳۴۴,۰,۳۴۴)	قدرت چانه زنی (S۳۱)
۲	۰,۲۲۹	(۰,۱۷۳,۰,۲۳۶,۰,۲۵۴)	رفتار فرصت طلبانه (S۳۲)
۳	۰,۱۸۵	(۰,۱۴۵,۰,۱۸۶,۰,۲۱۹)	مانیتور و کنترل رفتار شریک (S۳۳)
۴	۰,۱۴۳	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۴,۰,۱۷۲)	تمایل به تصاحب منابع (S۳۴)
۵	۰,۱۰۲	(۰,۰۸۹,۰,۱۰۳,۰,۱۱)	فشار رقابت (S۳۵)
$\text{نرخ سازگاری} = 0.121/7.318 = 0.017$			

جدول ۹: وزن و اولویت زیرمعیارهای عوامل مؤثر بر کل ارزش مشترک (C۴)

اولویت	وزن قطعی	وزن فازی	نام معیار
۶	۰,۰۷۸	(۰,۰۵۶,۰,۰۷۷,۰,۱۰۴)	منابع شبکه (S۴۱)
۲	۰,۱۳۱	(۰,۱۱۶,۰,۱۳۴,۰,۱۳۴)	اعتماد متقابل (S۴۲)
۴	۰,۱۰۳	(۰,۰۹۳,۰,۱,۰,۱۲۲)	تعهد دوجانبه (S۴۳)
۵	۰,۰۹۵	(۰,۰۶۵,۰,۰۹۶,۰,۱۱۸)	انطباق سازمانی (مکمل بودن، سازگاری) (S۴۴)
۳	۰,۱۲۹	(۰,۱۲۵,۰,۱۲۵,۰,۱۴۹)	مدیریت تعارض (S۴۵)
۸	۰,۰۷۲	(۰,۰۵۴,۰,۰۷۱,۰,۰۹۴)	سرمایه رابطه‌ای (S۴۶)
۷	۰,۰۷۵	(۰,۰۵۵,۰,۰۷۴,۰,۰۹۸)	وابستگی متقابل (S۴۷)
۱	۰,۱۵۲	(۰,۱۴۸,۰,۱۴۸,۰,۱۶۹)	تبادل غنی اطلاعات (S۴۸)
۹	۰,۰۶۳	(۰,۰۵۴,۰,۰۵۷,۰,۰۹۳)	دارایی‌های مختص رابطه بین سازمانی (S۴۹)
۱۰	۰,۰۵۸	(۰,۰۵۲,۰,۰۵۴,۰,۰۸۱)	هماهنگی (S۴۱۰)
۱۱	۰,۰۴۳	(۰,۰۴۲,۰,۰۴۲,۰,۰۴۹)	تمایلات دوستانه (S۴۱۱)
$0.272/7.748 = 0.035$ = نرخ سازگاری			

### اوزان نهایی زیرمعیارها نسبت به هدف

با ضرب وزن معیارها در وزن زیرمعیارهایشان، اوزان نهایی زیرمعیارها نسبت به هدف حاصل می‌شود؛ که در شکل ۱ آورده شده است. با توجه به شکل، ظرفیت جذب (S۱۴) با وزن ۰,۰۹۷۳ رتبه اول را در بین ۳۱ زیر معیار کسب کرده است. قدرت چانه‌زنی (S۳۱) و تجربه عمومی قبلی (S۱۲) به ترتیب رتبه‌های دوم و سوم را کسب کرده‌اند. زیرمعیارهای تمایلات دوستانه (S۴۱۱) و نوع اتحاد (اکتشافی یا بهره‌برداری) (S۲۴) با وزن ۰,۰۱۰۸ هر دو رتبه‌های آخر را به خود اختصاص داده‌اند.



شکل ۱: وزن و رتبه نهایی زیرمعیارها

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌عنوان یکی از استدلال‌های اصلی و پایه‌ای در ادبیات اتحادهای استراتژیک، تصاحب ارزش از یک اتحاد به‌عنوان شرط اساسی برای رضایت بنگاه از اتحاد استراتژیک و شرط حیات آن است. زمانی که بنگاه اتحادی را تشکیل می‌دهد و آن را با همکاری شریک پیش می‌برد، هدف اصلی آن تصاحب ارزش برای خود است و اگر بنگاه ادراک نابرابری در تصاحب ارزش نسبت به شریک داشته باشد و یا احساس کند به آن چیزی که می‌خواسته نرسیده است ممکن است اتحاد را منحل کرده و یا با رفتارهای فرصت‌طلبانه و غیر متعهدانه اتحاد را از مسیر و هدف اصلی آن دور کند؛ بنابراین تصاحب ارزش، از

انگیزه‌های ورود به اتحاد و همچنین از ارکان اصلی موفقیت یک اتحاد و رضایتمندی بنگاه از حضور در اتحاد است که اگر نگوییم بیشتر ولی به اندازه خلق مشترک ارزش دارای اهمیت است، اما با توجه به مطالب عنوان شده در ادبیات، بسیار کمتر به آن پرداخته شده است.

یکی از اهداف این مقاله، این بوده است که از لحاظ نظری، فهم جامع تری از مفهوم ارزش تصاحب‌شده توسط بنگاه در یک اتحاد استراتژیک ارائه دهد. این هدف با ارائه‌ی تعریفی جامع از ارزش تصاحب‌شده و بررسی ابعاد مختلف آن و عواملی که می‌تواند بر هرکدام از این ابعاد تأثیرگذار باشد و سپس تعیین بااهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین این ابعاد محقق شده است. در این تحقیق مشخص شد که هم مزایای خصوصی که مورد نظر بنگاه است و از سرریز دانش و مهارت‌های شریک نصیب بنگاه می‌شود (و ممکن است با اهداف تعریف شده برای اتحاد فاصله زیادی داشته باشد) برای بنگاه ارزش‌آفرینی می‌کند و هم مزایای مشترک که مشخصاً در اهداف تعریف شده برای اتحاد آمده است. بنگاه همیشه باید بالانس و توازن میان این دو دسته از مزایا را حفظ کند و به هردو توجه داشته باشد تا هم در سطح بنگاه و هم در سطح اتحاد موفقیت حاصل گردد. برای این منظور لازم است تا بنگاه عوامل و اهمیت این عوامل را که می‌تواند بر هرکدام از این دو دسته تأثیرگذار باشد به‌خوبی بشناسد و با شناخت لازم می‌تواند آن‌ها را در جهت موفقیت اتحاد و تصاحب ارزش برای خود به کار گیرد. همان هدفی که این پژوهش با توجه به آن صورت گرفته است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در میان عوامل سطح بنگاه که بر ارزش اختصاصی بنگاه تأثیرگذار است مهم‌ترین عامل ظرفیت جذب است. اهمیت این عامل تا حدی است که در میان تمام عوامل مؤثر در ۴ دسته اصلی یعنی از بین ۳۱ عامل نیز به‌عنوان بااهمیت‌ترین عامل در تصاحب ارزش از یک اتحاد شناخته شده است. این یافته با ادبیات در این زمینه نیز همخوانی دارد و مطالعات گسترده‌ای به این نکته اشاره کرده‌اند که ظرفیت جذب یک شرط ضروری برای همکاری موفق است و با افزایش قدرت بنگاه در جذب دانش و مهارت‌های شریک، بنگاه را قادر می‌سازد تا ارزش زیادی از اتحاد تصاحب کند. در مقابل سبایز بنگاه، در این دسته دارای کم‌ترین اهمیت شناخته شده است. البته در ادبیات بیان شده است که بنگاه بزرگ‌تر اگر منابع مکمل بیشتری در اختیار داشته باشد، احتمال بالاتری برای بهره‌برداری اختصاصی از مزایای اتحاد را دارد اما سبایز بنگاه به‌خودی‌خود دارای کم‌ترین اهمیت در میان این دسته از عوامل است.

در میان عوامل سطح همکاری که بر ارزش اختصاصی بنگاه تأثیر می‌گذارد مهم‌ترین عامل ارزش

منابع شریک و پس از آن تنوع منابع شریک شناخته شده است. همان طور که قبلاً نیز بیان شد، اتحادهای استراتژیک راهی مناسب برای شرکت‌هاست تا بتوانند به منابع و مهارت‌های لازم برای رقابت دسترسی پیدا کنند و امروزه اتحادها، یک راه سریع و منعطف برای دسترسی به منابع و مهارت‌های مکملی است که در بنگاه‌های دیگر وجود دارد؛ بنابراین، این نتیجه‌ای مرتبط است که ارزش منابع شریک و تنوع منابع شریک به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ارزش اختصاصی تصاحب‌شده در سطح همکاری شناخته شود و نتیجه می‌گیریم که شریکی که دارای منابع با ارزش و تنوع منابع بیشتر باشد می‌تواند ارزش بیشتری را نصیب بنگاه کند و بنگاه‌ها باید در مرحله تشکیل اتحاد و در هنگام انتخاب شریک به این مهم، توجه داشته باشند. از طرفی نوع اتحاد (که اکتشافی یا بهره‌برداري باشد) به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل از میان این ۱۰ عامل شناخته شده است بدین معنی که اگرچه اتحادهای اکتشافی می‌توانند ارزش بیشتری نصیب بنگاه کنند اما بنگاه در اتحادهای بهره‌برداري نیز اگر به‌درستی عمل کند و دیگر عوامل را مدنظر داشته باشد می‌تواند ارزش اختصاصی به دست آورد. در مورد ارزش مشترک خلق‌شده در یک اتحاد نیز، همان طور که قبلاً بیان شد، بنگاه از دو طریق می‌تواند تصاحب ارزش داشته باشد. از طرفی با بیشتر شدن کل ارزش مشترک، سهم هر دو طرف (هم بنگاه و هم شریک) بیشتر می‌شود و در صورت ثابت ماندن کل ارزش مشترک، عواملی می‌توانند سهم بنگاه از کل ارزش ثابت را تحت تأثیر قرار دهند.

از میان عوامل مؤثر بر سهم بنگاه از ارزش مشترک، قدرت چانه‌زنی مهم‌ترین عامل و فشار رقابت دارای کم‌ترین اهمیت است. قدرت چانه‌زنی بنگاه هم در مرحله تشکیل اتحاد و مذاکره می‌تواند منجر به این شود که بنگاه در برابر شریک دست بالاتر و قدرت بیشتری داشته باشد و بتواند در مذاکره موفق‌تر عمل کند و مذاکره را به نفع خود پیش ببرد و سهم بیشتری را از شریک مطالبه کند و هم در طی دوران همکاری می‌تواند منجر به سهم بیشتر بنگاه نسبت به شریک از مزایای خلق شده شود؛ بنابراین از اهمیت زیادی برخوردار است به‌طوری‌که در میان همه ۳۱ عامل، بعد از ظرفیت جذب، مقام دوم اهمیت را به خود اختصاص داده است. از طرفی فشار رقابت با اینکه تأثیرگذار است ولی بیشتر در مورد همکاری‌های میان رقبا تأثیر خود را نشان می‌دهد و در مورد اتحادهایی که دو طرف رقیب اصلی یکدیگر نمی‌باشند تأثیر کمتری را داراست لذا کم‌اهمیت‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده است.

و درنهایت، در میان عواملی که بر کل ارزش مشترک تأثیرگذار هستند، تبادل غنی اطلاعات و اعتماد متقابل مهم‌ترین عوامل شناخته شده‌اند. اطلاعات و دانش چگونگی از ارکان اصلی یک اتحاد



به خصوص در حوزه فناوری است و اساس یادگیری در همکاری‌های میان سازمانی تبادل صحیح و غنی اطلاعات و دانش است و اگر به درستی صورت نگیرد می‌تواند حتی منجر به شکست اتحاد نیز بشود. اعتماد نیز که رکن اساسی ادامه هر ارتباطی است در همکاری‌های میان سازمانی نیز حائز اهمیت است و باید به خصوص در مرحله انتخاب شریک به آن توجه ویژه شود و گرنه بی‌اعتمادی به شریک می‌تواند مانع پیشرفت اتحاد و خلق مشترک ارزش گردد. لازم به ذکر است که در اینجا اعتماد به شریک در دو نوع رابطه‌ای و عملیاتی آن مطرح است یعنی هم حسن نیت به رفتار شریک و هم اعتماد به مهارت‌ها و توانمندی‌های عملیاتی شریک در حوزه‌ی مورد هدف همکاری. از طرفی پیوند میان شرکا و تمایلات دوستانه‌ی آن‌ها که می‌تواند با استحکام بخشیدن به رابطه میان طرفین، خلق مشترک ارزش را تسهیل کند دارای کم‌ترین تأثیر شناخته شده است؛ شاید به این دلیل که این تمایلات دوستانه تنها بعد رابطه‌ای همکاری را در نظر دارد و به کنار یکدیگر نگه‌داشتن طرفین کمک می‌کند ولی برای خلق مشترک به عوامل دیگری نیاز است که در این دسته دارای اهمیت بیشتر هستند. این تأثیر کم به‌گونه‌ای است که در میان ۳۱ عامل نیز این عامل دارای کم‌ترین اهمیت شناخته شده است.

نتایج این تحقیق به شرکت‌های خودروسازی (و همچنین دیگر صنایع) کمک می‌کند تا به فهم صحیح نظری در زمینه تصاحب ارزش از اتحادهای استراتژیک فناورانه برسند و همچنین می‌تواند به مدیران بنگاه‌ها و شرکت‌های خودروسازی که قصد ورود به اتحادهای استراتژیک را دارند کمک کند تا بتوانند ارزش بیشتری را از اتحاد مورد نظر تصاحب کنند. مدیران با دانستن اینکه ورودشان به اتحادهای استراتژیک می‌تواند در دو سطح برای آن‌ها ارزش آفرینی کند (ارزش مختص بنگاه و ارزش مختص اتحاد) می‌توانند با شناخت عوامل مؤثر در هر کدام از این دو سطح منافع خود را بالانس نمایند و ارزش بیشتری را از اتحاد کسب نمایند.

با توجه به نتایج این تحقیق، مدیران بنگاه‌ها و شرکت‌های خودروسازی ابتدا باید قبل از ورود به هر گونه اتحادی بر ظرفیت جذب بنگاه خود تمرکز کنند و با بالا بردن پایه دانش و همچنین افزایش تلاش نیروی انسانی‌شان ظرفیت جذب بنگاه خود را افزایش دهند تا بتوانند از ورود به اتحاد استراتژیک بیشترین ارزش را به دست آورند. در مرحله بعد این بنگاه‌ها باید در انتخاب شریک بیشترین دقت را به عمل آورده و شریکی را برای خود انتخاب نمایند که از لحاظ ارزش منابع و همچنین تنوع منابع بتواند بیشترین ارزش آفرینی را برای بنگاه به همراه داشته باشد. مدیران این بنگاه‌ها باید دقت کنند که قدرت چانه‌زنی‌شان در برابر شریک در سطح پایین تری قرار نگیرد زیرا مجبور خواهند شد تا امتیازات

بیشتری داده و کمتر کسب کنند. آن‌ها باید بتوانند از طرق مختلف قدرت چانه‌زنی‌شان را در مقابل شریک افزایش دهند. همچنین شریکی را انتخاب کنند که بین آن‌ها اعتماد متقابل وجود داشته باشد. در نهایت بنگاه‌ها و شرکت‌های خودروسازی باید در طی دوره‌ی اتحاد تبادل غنی اطلاعات داشته باشند تا بتوانند هر چه بیشتر از شریک بیاموزند.

در مورد دیگر صنایع نیز این مطالعه می‌تواند راهنمای اولیه‌ای برای درک صحیح از مفهوم ارزش تصاحب‌شده از یک اتحاد و عواملی که می‌تواند آن را تحت تأثیر قرار دهد، فراهم آورد؛ ولی برای کسب نتایج دقیق‌تر در زمینه صنعت مورد نظر نیاز به بررسی‌های بیشتر و گرفتن نظرات خبرگان صنعت در این موضوع است که محققان می‌توانند در تحقیقات آینده به آن بپردازند.

با توجه به نتایج این تحقیق به نظر می‌رسد که عوامل مؤثری که در این تحقیق به آن اشاره شده است به یکدیگر وابستگی دارند. از آنجاکه هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر و بهترین و بدترین آن‌ها نسبت به یکدیگر بوده است مجال پرداختن به این وابستگی‌ها نبود؛ اما این موضوع مهم می‌تواند برای تحقیقات آینده مورد بررسی قرار بگیرد و چگونگی وابستگی و اثرگذاری این عوامل از طریق روش‌های مختلفی مانند نقشه‌های شناختی و یا تحلیل شبکه‌های اجتماعی و غیره در تحقیقات آینده مورد پژوهش قرار بگیرد.

منابع

- صمدی، ع.، سهرابی، ر.، سلیمان آبادی، م و سلیمان شرفی، م. (۱۳۹۲). ارزیابی شکل گیری اتحاد استراتژیک در یک خوشه صنعتی. مدیریت زنجیره تأمین، (۴۱)، ۵۰-۵۹
- Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2010). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32, 187-211.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315
- Argyres, N., & Mayer, K. I. (2007). Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. *Academy of Management Review*, 32(4), 1060-1077.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.
- Chan, S. H., Kensinger, J. W., Keown, A. J., & Martin, J. D. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46(2), 199-221.
- Chang, S. C., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298-316.
- Contractor, F. J., & Woodley, J. A. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. *Journal of World Business*, 50(3), 535-547.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- Das, & Teng, B.-S. (2002). The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.
- Rond, M.D., & Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.
- Delaney, J. T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*,

- 39(4), 949–969.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the Pie: Rent Distribution in Alliances and Networks. *Managerial and Decision Economics*, 29, 137–148.
  - Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701–719.
  - Fonti, F., Maoret, M., & Whitbred, R. (2017). Free-riding in multi-party alliances: The role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium. *Strategic Management Journal*, 38(2), 363–383.
  - Garcia Martinez, M., Zouaghi, F., & Sanchez Garcia, M. (2017). Capturing value from alliance portfolio diversity: The mediating role of R&D human capital in high and low tech industries. *Technovation*, 59, 55–67.
  - George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., & Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205–226.
  - Gil-saura, I., Frasquet-deltoro, M., & Cervera-taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593–609.
  - Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317.
  - Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
  - Guo, S., & Zhao, H. (2017). Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. *Knowledge-Based Systems*, 121, 23–31.
  - Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477–492.
  - Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–309.
  - Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliance. *Strategic Management Journal*, 12(12), 83–103.
  - Heimeriks, K. H., & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance

- capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25–49.
- Hitt, M. a, Ireland, R. D., & Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3–4), 231–246.
  - Hoang, H., & 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), 332–345.
  - Hoang, H., & Yi, A. (2015). Network-based research in entrepreneurship: A decade in review. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 11(1), 1–54.
  - Ireland, R. D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
  - Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. (2006). Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*, 35, 1200–1221.
  - Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14, 173–189.
  - 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.
  - Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: *European Management Journal*, 19(5), 463–471.
  - Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981–1000.
  - Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in inter-firm alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217–237.
  - Kang, J. (2013). Value creation and appropriation in strategic alliances: Roles of resource characteristics and structural position in alliance network. *Business and Management Review*, 3(2), 1–9.
  - Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT : An essay on expanding research directions to keep up with the times. *Journal of the Association for Informa-*

- tion Systems Business*, 9(1), 23–39.
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2017). Alliance capabilities: A review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 68, 188–201.
  - Kumar, M. V. S. (2010). Differential gains between partners in Joint Ventures: Role of resource appropriation and private benefits. *Organization Science*, 21(1), 232–248.
  - Kuznetsova, N. V. (2016). Strategic Alliances : Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1), 109–117.
  - Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28, 1187–1212.
  - Lavie, D. (2009). Capturing value from alliance portfolios. *Organizational Dynamics*, 38(1), 26–36.
  - Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
  - Lee, C. W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731–741.
  - Lepak, D. P., Smith, K. E. N. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A Multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
  - Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83.
  - Madhok, A., Keyhani, M., & Bossink, B. (2015). Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value. *Strategic Organization*, 13(2), 91–116.
  - Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 135–152.
  - Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3), 337–361.
  - Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6–7), 367–377.

- Norman, P. M. (2004). Knowledge acquisition , knowledge loss , and satisfaction in high technology alliances. *Journal of Business Research*, 57, 610–619.
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation : A survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(1), 39–67.
- Rahman, N., & Korn, H. J. (2014). Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents. *Long Range Planning*, 47(5), 245–261.
- Rai, R. K. (2013). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 42(6), 1663-1699.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*, 63(3-4), 244–267.
- Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of inter-firm alliances between key competitors on firm performance. *Management Research*, 6, 179–187.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What’s in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828.
- 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.
- Sarkar, M. ., Aulakh, preet s, & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600.
- Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., & Bjørn-Andersen, N. (2012). Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: A revelatory case study. *MIS Quarterly*, 36(1), 317–338.
- 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.
- Swaminathan, V., & Moorman, C. (2009). Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73(5), 52–69.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.

- Tsai, K. H., & Wang, J. C. (2009). External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey. *Research Policy*, 38(3), 518–526.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840–848.
- Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954–970.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities : Review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236–260.
- Weck, M. (2006). Knowledge creation and exploitation in collaborative R&D projects: Lessons learned on success factors. *Knowledge and Process Management*, 13(4), 252–263.
- Wu, F., & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81–89.
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 199–209.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701–713.