

مدیریت اتحادهای استراتژیک

تألیف

برایان تی جی مکس

پپین وُس

کوین برگرس

ترجمه

نیما گروسی مختارزاده

(عضو هیأت علمی دانشگاه تهران)

مهدی اوجاقلو

شیوا ابن یامینی



شماره مسلسل ۹۴۳۷

شماره انتشار ۳۹۲۰

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	تی جی مکس، برایان، ۱۹۷۲-م. Tjemkes, Brian
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت اتحادهای استراتژیک/ تألیف برایان تی جی مکس، پپین وس، کوین برگرس؛ ترجمه نیما گروسی مختارزاده، مهدی اوجاقلو، شیوا ابن یامینی.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	۴۴۶ ص: مصور
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۹۲۰
شابک	978-964-03-7134-3
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Strategic Alliance Management.
موضوع	اتحادهای راهبردی (بازرگانی)
موضوع	برنامه ریزی راهبردی
موضوع	مدیریت صنعتی
شناسه افزوده	وس، پپین
شناسه افزوده	Vos, Pepijn
شناسه افزوده	برگرس، کوین
شناسه افزوده	Burgers, Koen
شناسه افزوده	گروسی مختارزاده، نیما، ۱۳۵۸- مترجم
شناسه افزوده	اوجاقلو، مهدی، ۱۳۵۵- مترجم
شناسه افزوده	ابن یامینی، شیوا، مترجم
شناسه افزوده	دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ت ۹۲ الف/۶۹ HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۵۶۵۳۲

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل های pdf، لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگها، سایتها، مجلهها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می شود و تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است.

عنوان: مدیریت اتحادهای استراتژیک

تألیف: دکتر برایان تی جی مکس - پپین وس - کوین برگرس

ترجمه: دکتر نیما گروسی مختارزاده - مهدی اوجاقلو - شیوا ابن یامینی

ویرایش ادبی: فاطمه شیخو

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

ISBN:978-964-03-7134-3



9

789640 371343

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

بها: ۳۴۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press @ ut. ac. ir - تارنما: http://press.ut.ac.ir

پخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

حقیقت‌نگار وجود و عدم

نخستین سرآغاز آغازهاست

به نام خداوند لوح و قلم

خدایی که داننده رازهاست



فهرست مطالب

ز.....	فهرست شکل‌ها
س.....	فهرست جدول‌ها
ص.....	فهرست کادرها
ض.....	پیشگفتار مترجم
ع.....	پیشگفتار نویسندگان
۱.....	فصل اول - مدیریت اتحاد استراتژیک
۲.....	معنی اتحاد
۴.....	فعالیت اتحاد
۷.....	شکست اتحاد
۹.....	چارچوب نظری مدیریت اتحاد استراتژیک
۱۵.....	فصل دوم - تدوین استراتژی اتحاد
۱۵.....	سه روش متداول اداره
۱۸.....	منطق روش اداره
۳۲.....	تدوین استراتژی اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۳۵.....	چکیده فصل
۳۶.....	موردکاوی: اتحاد شل - گازپروم
۳۹.....	فصل سوم - انتخاب شریک اتحاد
۳۹.....	انواع تناسب شریک
۴۷.....	انتخاب شریک اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۵۲.....	چکیده فصل
۵۲.....	موردکاوی: شرکت گرولش

فصل چهارم - مذاکره اتحاد ۵۷

۵۷	رفتار مذاکره
۶۴	ارزش گذاری
۶۵	مذاکره اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۷۱	چکیده فصل
۷۲	موردکاوی: اتحاد رنو - نیسان

فصل پنجم - طراحی اتحاد ۷۷

۷۷	شکل اداره
۸۶	قراردادهای اتحاد
۸۹	کنترل مدیریت
۹۳	پیکربندی ساختاری
۹۵	طراحی اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۱۰۱	چکیده فصل
۱۰۱	موردکاوی: اتحاد نوکیا - مایکروسافت

فصل ششم - مدیریت اتحاد ۱۰۵

۱۰۵	رویکردهای مدیریت اتحاد
۱۱۹	طراحی اتحاد و مدیریت اتحاد
۱۲۱	مدیریت اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۱۲۵	چکیده فصل
۱۲۶	موردکاوی: اتحاد تی.ان.او - هوگندورن

فصل هفتم - ارزیابی اتحاد ۱۲۹

۱۲۹	مسائل عملکرد اتحاد و معیارها
۱۳۳	رویکردهای ارزیابی عملکرد
۱۳۸	ارزیابی اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
۱۴۴	چکیده فصل
۱۴۵	موردکاوی (۳ مورد)

فصل هشتم - خاتمه اتحاد ۱۴۹

- ۱۴۹ انواع خاتمه اتحاد، مسیرها و انگیزه‌ها
- ۱۵۳ برنامه‌ریزی خاتمه اتحاد
- ۱۵۶ خاتمه اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۱۶۱ چکیده فصل
- ۱۶۱ موردکاوی: اتحاد واه‌ها - دنون

فصل نهم - اتحادهای تأمین‌کننده ۱۶۵

- ۱۶۵ چالش اتحاد تأمین‌کننده
- ۱۶۸ مدیریت اتحادهای تأمین‌کننده
- ۱۷۵ اتحاد تأمین‌کننده: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۱۸۱ چکیده فصل
- ۱۸۱ موردکاوی: شرکت نفت هلند

فصل دهم - اتحادهای یادگیری ۱۸۵

- ۱۸۵ چالش اتحادهای یادگیری
- ۱۸۸ مدیریت اتحاد یادگیری
- ۱۹۶ اتحادهای یادگیری: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۲۰۲ چکیده فصل
- ۲۰۳ موردکاوی: مرکز هلست

فصل یازدهم - اتحادهای برندسازی ۲۰۷

- ۲۰۸ چالش اتحادهای برندسازی مشترک
- ۲۱۱ مدیریت اتحادها با برند مشترک
- ۲۱۳ مدیریت اثرات سرریز در اتحادهای برندسازی
- ۲۱۹ اتحادهای برندسازی: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۲۲۴ چکیده فصل
- ۲۲۵ موردکاوی: اتحاد کپکام با مجلات مد و سرگرمی

فصل دوازدهم - اتحادهای بین‌المللی ۲۲۷

۲۲۷	چالش اتحادهای بین‌المللی
۲۳۶	مدیریت اتحادهای بین‌المللی
۲۴۰	اتحادهای بین‌المللی: گام‌های تصمیم‌گیری
۲۴۵	چکیده فصل
۲۴۶	موردکاوی: شرکت کوکاکولا

فصل سیزدهم - اتحادهای نامتقارن ۲۴۹

۲۴۹	چالش اتحاد نامتقارن
۲۵۲	مدیریت اتحادهای نامتقارن
۲۵۶	اتحادهای نامتقارن: گام‌های تصمیم‌گیری
۲۶۲	چکیده فصل
۲۶۳	موردکاوی: اتحاد دیزنی - پیکسار

فصل چهاردهم - اتحادهای بین‌بخشی ۲۶۷

۲۶۸	چالش اتحاد بین‌بخشی
۲۷۳	مدیریت اتحادهای بین‌بخشی
۲۷۶	اتحادهای بین‌بخشی: گام‌های تصمیم‌گیری
۲۸۱	چکیده فصل
۲۸۲	موردکاوی: اتحاد برنامه جهانی غذا - تی‌ان‌تی

فصل پانزدهم - اتحادهای چندجانبه ۲۸۵

۲۸۵	چالش اتحادهای چندجانبه
۲۸۸	مدیریت اتحادهای چندجانبه
۲۹۳	اتحادهای چندجانبه: گام‌های تصمیم‌گیری
۲۹۹	چکیده فصل
۲۹۹	موردکاوی: اتحاد اسکای تیم

فصل شانزدهم - سید اتحادها ۳۰۳

- ۳۰۳ معنای سید اتحاد
- ۳۱۵ سید اتحادها: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۳۲۰ چکیده فصل
- ۳۲۰ موردکاوی: شرکت جنرال الکتریک

فصل هفدهم - شبکه اتحاد ۳۲۵

- ۳۲۵ مفهوم شبکه اتحاد
- ۳۲۸ اداره شبکه اتحاد
- ۳۳۶ شبکه اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۳۴۲ چکیده فصل
- ۳۴۲ موردکاوی: شرکت آی. بی. إم

فصل هجدهم - هم‌تکاملی اتحاد ۳۴۷

- ۳۴۷ دیدگاه هم‌تکاملی
- ۳۵۱ پیشران‌های هم‌تکاملی اتحاد
- ۳۵۹ هم‌تکاملی اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۳۶۴ چکیده فصل
- ۳۶۴ موردکاوی: لوازم بهداشت شخصی

فصل نوزدهم - توانمندی‌های اتحاد ۳۶۹

- ۳۶۹ معنای توانمندی‌های اتحاد
- ۳۷۷ ایجاد و بهره‌مندی از توانمندی‌های اتحاد
- ۳۷۹ شایستگی‌های مدیران اتحاد
- ۳۸۱ توانمندی‌های اتحاد: گام‌های تصمیم‌گیری
- ۳۸۴ چکیده فصل
- ۳۸۴ موردکاوی: شرکت فیلیپس

۳۸۷..... فصل بیستم - مدیریت اتحاد استراتژیک - علم و هنر

۳۸۸..... علم مدیریت اتحاد استراتژیک

۳۸۹..... هنر مدیریت اتحاد استراتژیک

۳۹۴..... آینده مدیریت اتحاد استراتژیک

۳۹۹..... منابع

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱ : مراحل توسعه اتحاد ۱۰
- شکل ۲-۱ : ساختار کتاب ۱۳
- شکل ۱-۲ : گام‌های تصمیم‌گیری- تدوین استراتژی اتحاد ۳۳
- شکل ۱-۳ : گام‌های تصمیم‌گیری- انتخاب شریک اتحاد ۴۸
- شکل ۱-۴ : گام‌های تصمیم‌گیری- مذاکره اتحاد ۶۶
- شکل ۱-۵ : طرح متقارن اتحاد ۹۴
- شکل ۲-۵ : گام‌های تصمیم‌گیری- طراحی اتحاد ۹۶
- شکل ۱-۶ : گام‌های تصمیم‌گیری- مدیریت اتحاد ۱۲۲
- شکل ۱-۷ : گام‌های تصمیم‌گیری- ارزیابی اتحاد ۱۴۰
- شکل ۱-۸ : گام‌های تصمیم‌گیری- خاتمه اتحاد ۱۵۸
- شکل ۱-۹ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های تأمین‌کننده ۱۷۶
- شکل ۱-۱۰ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های یادگیری ۱۹۷
- شکل ۱-۱۱ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های برندسازی مشترک ۲۲۱
- شکل ۱-۱۲ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های بین‌المللی ۲۴۱
- شکل ۱-۱۳ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های نامتقارن ۲۵۸
- شکل ۱-۱۴ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های بین‌بخشی ۲۷۷
- شکل ۱-۱۵ : چارچوب توسعه اتحاد- اتحاد‌های چندجانبه ۲۹۴
- شکل ۱-۱۶ : پیکربندی سبد اتحادها ۳۱۲
- شکل ۲-۱۶ : چارچوب توسعه اتحاد- سبد اتحادها ۳۱۶
- شکل ۱-۱۷ : پیکربندی شبکه اتحاد ۳۳۳
- شکل ۲-۱۷ : چارچوب توسعه اتحاد- شبکه اتحاد ۳۳۸
- شکل ۱-۱۸ : سیستم اتحاد ۳۵۳
- شکل ۲-۱۸ : چارچوب توسعه اتحاد- هم‌تکاملی اتحاد ۳۶۱
- شکل ۱-۱۹ : گام‌های تصمیم‌گیری- توانمندی‌های اتحاد ۳۸۳
- شکل ۱-۲۰ : مدیریت اتحاد استراتژیک ۳۹۶

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱ : نمونه‌هایی از اتحادها	۳
جدول ۲-۱ : مزایا و معایب اتحادها	۶
جدول ۱-۲ : روش‌های اداره (ساخت، خرید و اتحاد)	۱۷
جدول ۲-۲ : دیدگاه‌های نظری دربارهٔ شکل‌گیری اتحاد	۳۱
جدول ۱-۳ : انواع تناسب شریک	۴۳
جدول ۱-۴ : استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره	۶۰
جدول ۱-۵ : آرایش‌های سهامی و غیرسهامی	۸۳
جدول ۲-۵ : مفاد قرارداد اتحاد	۸۷
جدول ۱-۶ : چهار رویکرد مدیریت اتحاد	۱۰۷
جدول ۱-۷ : مسائل مربوط به معیارهای عملکرد	۱۳۱
جدول ۲-۷ : پنج رویکرد دربارهٔ معیارهای عملکرد	۱۳۵
جدول ۱-۹ : دو دیدگاه دربارهٔ مبادلات خریدار- تأمین‌کننده	۱۶۷
جدول ۲-۹ : نمونه‌هایی از اتحادهای تأمین‌کننده	۱۶۹
جدول ۳-۹ : مدیریت اتحادهای تأمین‌کننده	۱۷۱
جدول ۱-۱۰ : نمونه‌هایی از اتحادهای یادگیری	۱۸۷
جدول ۲-۱۰ : مدیریت اتحادهای یادگیری	۱۸۹
جدول ۱-۱۱ : نمونه‌هایی از اتحادهای برندسازی	۲۰۹
جدول ۲-۱۱ : مدیریت اتحادهای برندسازی	۲۱۴
جدول ۱-۱۲ : نمونه‌هایی از اتحادهای بین‌المللی	۲۲۹
جدول ۲-۱۲ : ابعاد پنجگانهٔ فرهنگی هافستد	۲۳۱
جدول ۱-۱۳ : نمونه‌هایی از اتحادهای نامتقارن	۲۵۰
جدول ۲-۱۳ : مدیریت اتحادهای نامتقارن	۲۵۳
جدول ۱-۱۴ : نمونه‌هایی از اتحادهای بین‌بخشی	۲۶۸
جدول ۲-۱۴ : انواع اتحادهای بین‌بخشی	۲۷۱
جدول ۱-۱۵ : نمونه‌هایی از اتحادهای چندجانبه	۲۸۷
جدول ۲-۱۵ : مدیریت اتحادهای چندجانبه	۲۹۰
جدول ۱-۱۶ : نمونه‌هایی از سبد اتحادها	۳۰۵
جدول ۲-۱۶ : ادارهٔ سبد اتحادها	۳۰۹

فهرست □ ش

جدول ۱-۱۷ : نمونه‌هایی از شبکه‌های اتحاد	۳۲۶
جدول ۲-۱۷ : اداره شبکه اتحاد	۳۲۸
جدول ۱-۱۸ : نیروهای پیشران و بازدارنده در انطباق اتحاد	۳۴۹
جدول ۲-۱۸ : چهار مسیر هم‌تکاملی	۳۵۱
جدول ۱-۱۹ : ابزارهای توانمندی اتحاد	۳۷۴
جدول ۲-۱۹ : ابزارهای اتحاد	۳۷۷
جدول ۳-۱۹ : سطوح شایستگی اتحاد	۳۷۹

فهرست کادرها

۹۴.....	کادر ۵-۱ : طرح متقارن اتحاد
۱۰۹.....	کادر ۶-۱ : انواع اعتماد
۱۱۰.....	کادر ۶-۲ : عدالت سازمانی
۱۳۴.....	کادر ۷-۱ : معیارهای توسعه و اجرای اتحاد
۱۳۹.....	کادر ۷-۲ : سیستم ارزیابی عملکرد متوازن در صنعت کشتی سازی هلند
۲۱۲.....	کادر ۱۱-۱ : روش های دیگر برای برندسازی مشترک
۲۳۷.....	کادر ۱۲-۱ : زمینه های فرهنگی
۳۰۷.....	کادر ۱۶-۱ : سبد تأمین کنندگان تویوتا
۳۵۴.....	کادر ۱۸-۱ : هم تکاملی نکسیا
۳۸۴.....	کادر ۱۹-۱ : طراحی دفتر اتحاد

پیشگفتار مترجم

بررسی تاریخچه بنگاه‌های موفق و ملاحظه دقیق دیدگاه سازمانی، نشان می‌دهد بنگاه‌ها برای ادامه حیات و کسب مزیت رقابتی ناچار به ایجاد ارتباطات مؤثر با محیط اطراف خود هستند. در این بین، ارتباطات سازمانی اتحادهای استراتژیک را شکل می‌دهد که ورای تبادلات ساده بازار شکل می‌گیرند و طی آن فعالیت‌های همکارانه در راستای اهداف مشترک شرکا به صورت غیرموردی و در یک بازه زمانی توجیه‌پذیر صورت می‌پذیرد. معمولاً، اتحادهای استراتژیک با هدف دستیابی به منابع و توانمندی‌های کمیاب و مکمل، تسهیم هزینه و ریسک توسعه فناوری، ورود به بازارهای جدید و دستیابی به مزیت ناشی از مقیاس و یادگیری شکل می‌گیرند. اتحادهای استراتژیک، اشکال سازمانی و ماهیت‌های متفاوتی دارند. برخی از آنها، مانند سرمایه‌گذاری مشترک، براساس تبادل سهام میان شرکا شکل می‌گیرند و برخی دیگر، مانند تحقیق و توسعه مشترک، تنها با عقد قراردادهای دقیق میان شرکا صورت می‌پذیرند.

بررسی تاریخچه ایجاد اتحادهای استراتژیک میان بنگاه‌ها نشان می‌دهد که از دهه ۱۹۹۰ به بعد که بنگاه‌ها با نبود قطعیت بسیار فزاینده ناشی از رشد خیلی سریع فناوری، کمبود منابع ارزشمند، تغییرات مستمر در خواسته‌های مشتریان، کاهش چرخه عمر محصولات و فشارهای بیشتر استانداردهای زیست‌محیطی مواجه شدند، برقراری اتحادها به یکی از استراتژی‌های حیاتی شرکت‌های موفق بدل شده است؛ برای مثال تنها طی ۲ سال، از ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۸، بالغ بر ۲۰۰۰۰ اتحاد استراتژیک در صنایع مختلف میان بنگاه‌های گوناگون شکل گرفته است. مطالعات نشان می‌دهد امروزه، از میان شرکت‌های تراز اول لیست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا، هر شرکت به‌طور میانگین درگیر ۵۰ تا ۷۰ اتحاد استراتژیک است.

اتحادهای استراتژیک را می‌توان از جمله پدیده‌های سازمانی شایان توجه دانست؛ زیرا هم نرخ تشکیل این اتحادها بسیار زیاد است، هم نرخ شکستشان. تحقیقات نشان می‌دهد حدوداً، ۵۰ درصد از اتحادهای استراتژیک تنها ظرف ۴ تا ۵ سال پس از شکل‌گیری و زودتر از موعد برنامه‌ریزی شده منحل می‌شوند. تفاوت‌های سازمانی مختلف بر شکست اتحادهای استراتژیک تأثیرگذار است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به تفاوت در اهداف استراتژیک، رویه‌های عملیاتی، هنجارهای فرهنگی، ملاحظات ساختاری و شایستگی منابع انسانی شرکا اشاره کرد. علاوه بر تفاوت‌های سازمانی میان شرکا، افزایش پیچیدگی‌های ساختاری شبکه‌های همکاری، عاملی دیگر است که موفقیت اتحادهای استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در گذشته تنها شاهد همکاری میان دو یا تعداد محدودی از شرکا بودیم، امروزه، شبکه‌های همکاری وسیعی شکل گرفته و فعالان گوناگون، مانند تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان، مشتریان، رقبا، مؤسسات تحقیقاتی، دانشگاه‌ها و قانون‌گذاران، را در خود جای داده که برخی از آنها از

صنایع و بخش‌های مختلف آمده است. این پیچیدگی‌های ساختاری، چالش‌هایی چون ضرورت ایجاد تعادل در قدرت چانه‌زنی میان شرکا، تسهیل جریان اطلاعات و منابع کلیدی، تنظیم جریان کسب منافع و همچنین ضرورت هماهنگی در شبکه را افزایش می‌دهد که اگر مدیریت نشوند، شبکه همکاری شکست می‌خورد. اتحادهای استراتژیک، ریسک‌هایی چون ریسک ناشی از توسعه تکنولوژی یا توسعه بازار را تعدیل می‌کنند؛ اما ریسک‌های ناشی از نشت دانش و ایجاد وابستگی را نیز به شرکت تحمیل می‌کنند. مدیریت چالش‌های ناشی از پیچیدگی‌های ساختاری شبکه‌های همکاری، در کنار تفاوت‌های ذاتی شرکا و همچنین ریسک‌هایی که برقراری اتحادها را به همراه دارند، آن هم با ملاحظه وضعیت نامطمئن محیطی که این همکاری‌ها در بستر آن صورت می‌گیرد، همه و همه، ضرورت مدیریت اتحادهای استراتژیک را در عصر حاضر، بیش از پیش، نمایان و حیاتی می‌کند.

کتاب مدیریت اتحادهای استراتژیک که به قلم برایان تی‌جی مکس، پپین وُس و کوین برگرس نگارش شده است، با توجه همزمان به ملاحظات دیدگاهی و تجربیات کاربردی و صنعتی، به خوبی توانسته است به موضوع همکاری‌های استراتژیک بین‌سازمانی بپردازد. در پیش گرفتن یک رویکرد فرایندی و همچنین توجه به توانمندی‌های لازم در مراحل مختلف مدیریت اتحادهای استراتژیک، باعث شده است این کتاب برای محققان و همچنین مدیران و مشاوران صنعتی راه‌گشا باشد. مطالعه این کتاب را به پژوهشگران و مشاوران صنعتی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک، مدیریت همکاری‌های بین‌سازمانی و مدیریت فناوری و نوآوری توصیه می‌کنم.

کتاب حاضر از ۲۰ فصل تشکیل شده و هر فصل نمونه‌ای کاربردی و صنعتی دارد که در انتهای آن آمده است. فصل اول کتاب، به مفهوم اتحادها و فعالیت‌ها و توانمندی‌های لازم برای آن می‌پردازد. فصل‌های ۲ تا ۸، به فرایندهای اصلی مدیریت اتحادهای استراتژیک شامل تدوین استراتژی اتحاد، انتخاب شریک اتحاد، مذاکره اتحاد، طراحی اتحاد، مدیریت اتحاد، ارزیابی اتحاد و خاتمه اتحاد می‌پردازد که هر فرایند در یک فصل مجزا توضیح داده شده است. فصل‌های ۹ تا ۱۱، به اهداف مختلف اتحادها شامل اتحادهای تأمین‌کننده، اتحادهای یادگیری و اتحادهای برندسازی می‌پردازد که درباره هر کدام در یک فصل مستقل بحث شده است. فصل‌های ۱۲ تا ۱۵، به معرفی شرکای مختلف اتحادها و ملاحظات مدیریتی آنها در هر یک از این اتحادها می‌پردازد که این فصول به ترتیب عبارت است از: اتحادهای بین‌المللی، اتحادهای نامتقارن، اتحادهای بین‌بخشی و اتحادهای چندجانبه. در ادامه، فصل‌های ۱۶ تا ۱۸، به ملاحظات محیطی اتحادها شامل سبب اتحاد و شبکه‌های اتحاد و هم‌تکاملی پرداخته است. در فصل ۱۹ نیز، درباره توانمندی‌های اتحاد بحث شده و در فصل آخر، به موضوع مدیریت اتحادهای استراتژیک از منظر علم و هنر پرداخته شده است.

پیشگفتار مترجم □ ظ

حال که به لطف پروردگار متعال ترجمه کتاب به پایان رسیده است، بر خود لازم می‌دانم تا از زحمات جناب آقای مهدی اوجاقلو و سرکار خانم شیوا ابن‌یامینی صمیمانه تشکر کنم که عزم جدی در ترجمه کتاب داشتند. بی‌شک، اگر همکاری و همراهی این دوستان نبود، کار با کیفیت موجود به سرانجام نمی‌رسید. برای افزایش انسجام، یکپارچگی و روان‌سازی بیش از پیش ترجمه، بارها متون بازخوانی شده است که از زحمات جناب آقای مهدی اوجاقلو، به‌طور ویژه، تشکر و قدردانی می‌کنم. در نهایت، از زحمات همکاران گرامی خود در انتشارات دانشگاه تهران، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنم که در چاپ این کتاب ما را یاری کردند.

تمام تلاش ما بر ارائه ترجمه‌ای دقیق و روان، با حفظ امانت و کیفیت محتوای متن اصلی بوده است؛ اما این کار نیز خالی از نقص و ایراد نیست؛ بنابراین، از فرهیختگان گرامی و علاقمند که به مطالعه این کتاب می‌پردازند، تقاضا دارم تا با ارسال نظرات و توصیه‌های ارزشمند خود به آدرس mokhtarzadeh@ut.ac.ir ما را در اصلاح کتاب در ویرایش‌های بعدی یاری کنند.

نیما گروسی مختارزاده

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت

دانشگاه تهران

پیشگفتار نویسندگان

امروزه، اتحادهای استراتژیک به سنگ بنای استراتژی رقابتی اکثر بنگاه‌ها تبدیل شده است و آنها را قادر به کسب اهدافی می‌کند که بدون وجود اتحاد، امکان تحقق نداشتند. رشد فعالیت‌های اتحاد در چند دهه اخیر، با افزایش توجه جوامع دانشگاهی و مدیران به این موضوع همراه بوده است. در یک دوگانگی و تناقض^۱، همزمان با افزایش تمرکز و استفاده بیشتر از اتحادها، نرخ شکست اتحادها نیز بسیار بوده است. به نظر می‌رسد به‌جز موارد استثنا، بنگاه‌ها در مدیریت موفق اتحادهای خود ناتوان بوده‌اند.

این کتاب سعی دارد تا با ترکیب نگرش‌های دانشگاهی و تجارب مدیریتی، دیدگاه‌های مختلف مدیریت اتحاد استراتژیک را در قالب یک تور هدایت‌شده ارائه کند. این کتاب بر پایه چارچوبی آکادمیک که برای توسعه اتحاد ارائه می‌کند، موقعیت‌های تصمیم‌گیری منحصربه‌فرد مربوط به هر یک از مراحل توسعه اتحاد را تشریح می‌کند. با توجه به این واقعیت که اهداف مختلف اتحادها، شرکای مختلف اتحادها و همچنین محیط‌های متفاوت اتحادها، چالش‌های مدیریتی منحصربه‌فرد خود را شکل می‌دهند، این کتاب به تشریح هر کدام از این وضعیت‌های خاص می‌پردازد. به‌علاوه، «توانمندی اتحاد^۲» به معنی توانایی ایجاد اتحادهای موفق، منعکس‌کننده یادگیری درباره مدیریت اتحاد و اهرم‌سازی دانش در درون بنگاه است. این کتاب نگاهی تفصیلی به توانمندی‌های اتحاد مربوط به مدیریت موفقیت‌آمیز اتحادهای استراتژیک دارد. بر مبنای این نگرش‌ها و با بررسی دوگانگی‌های نهفته در اتحادهای استراتژیک، نتایج حاصل از آن ارائه می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده که بسیار جامع‌تر از کتاب‌های پیشین است، نشان می‌دهد که موضوع «تصمیم‌گیری^۳»، وضعیت کلیدی موفقیت اتحاد را شکل می‌دهد.

این کتاب با توجه به «تئوری» و «تجربه»، نگارش شده است؛ بنابراین، منطقی، مفهیمی و تعبیر این کتاب، با دانش مدیریت خوانندگان، هماهنگ است و آنها قادر به جذب اطلاعات این کتاب خواهند بود. فرض می‌شود که خوانندگان کتاب، درک اولیه درباره مدیریت استراتژیک و سازمان‌ها را دارند؛ این درک می‌تواند حاصل مطالعه و تجربه آنان باشد. همچنین، این کتاب برای دانشجویان دوره‌های پیشرفته دانشگاهی و برنامه‌های مدیریت اجرایی (MBA) مدارس کسب‌وکار، مفید است و درک عمیقی را از موضوع ایجاد خواهد کرد.

1- Paradox

2- Alliance capability

3- Decision-making

پیشگفتار نویسندگان □ غ

در تهیه این کتاب، در قالب موادری که ذکر می‌شود، به نویسندگان کمکی شایان توجه شد: بازخورد تفصیلی همکاران درباره ادبیات موضوعی، بازنگری متخصصان اتحاد درباره گام‌های تصمیم‌گیری و تأمین مثال‌های مربوط به موضوعات توسط مدیران اجرایی. از همکاران به‌طور خاص، و همچنین از شرکت‌ها و مدیران اتحاد که نگرش‌ها، مثال‌ها و بازخوردهای موردکاوی‌ها را ارائه کردند، قدردانی می‌شود. همچنین، از هنس دِ روس (کی.ال.ام)، فریتس زگلینگ (گروولش)، رز وردرن (تی.ان.تی)، جِپ لومبرس (مرکز هُلسِت)، مایکل جنسن (نِم)، پری وتجنس (تی.ان.او)، ناتالی ون شی (تی.ان.او)، و رون ون ویانن، و پیتر ون دوین (هوگندورن)، تشکر می‌شود. از پشتیبانی کارکنان دانشگاه وی.یو. دانشگاه نینرود، شرکت‌های تی.ان.او. و کیرک من تشکر می‌شود که بازخوردهای مهمی را برای نسخه پیش‌نویس کتاب ارائه کردند. همچنین، از الیزابت کسول و جیمز موريسن برای ویرایش متن، و از تری کلاگ و الکساندر کراس برای کمک به ویرایش و تهیه نسخه نهایی کتاب تشکر می‌شود. تأییدیه‌های زیادی در پشتیبانی از نگارش کتاب دریافت شد؛ اما به هر حال، مسئولیت ایرادهای احتمالی با نویسندگان کتاب است. امیدواریم که از خواندن این کتاب لذت ببرید.

برایان تی‌جی‌مکس، آمستردام^۱ - هلند

پپین وُس، هاگ^۲ - هلند

کوین برگرس، بارن^۳ - هلند

1- Amsterdam- Netherlands

2- The Hague- Netherlands

3- Baarn- Netherlands