

## رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان

مهدی حقیقی کفاش\*  
داود صادقی\*\*  
احمد قاسمی\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان است. برای این منظور با استفاده از مدل هافمن - اشلوسا (۲۰۰۱)، مراحل تشکیل ائتلاف بررسی و عوامل مؤثر بر هر کدام از این مراحل شناسایی شده و پس از آن میزان تأثیر این عوامل بر شاخص موفقیت ائتلاف استراتژیک، میزان رضایت طرفین مشارکت، براساس معیارهای موفقیت مالی، موفقیت در بازار، بهبود وضعیت رقابتی و ماندگاری ائتلاف ارزیابی گردید. در این تحقیق از دیدگاه سیزده نفر از خبرگان صنعت هواپیمایی و روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. در این پژوهش از داده‌ها و اطلاعات اولیه و ثانویه استفاده گردید. براساس داده‌های اولیه گردآوری شده از طریق مصاحبه‌ها و مشاهدات و داده‌های ثانویه حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای پرسشنامه مرحله اول تدوین گردید، نتایج حاصل از پرسشنامه اول امکان شناسایی عواملی که از نظر خبرگان بیشترین تأثیر را بر موفقیت ائتلاف شرکت‌های هواپیمایی داشتند، فراهم آورد. در مرحله بعد براساس معیارهای بدست آمده از مبانی نظری تحقیق و مطالعات انجام شده در این زمینه، به رتبه‌بندی عوامل مذکور براساس میزان تأثیر آن‌ها بر موفقیت ائتلاف از طریق پرسشنامه دوم با روش تحلیل سلسله‌مراتبی اقدام گردید. مدل به‌دست آمده به تأثیر تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان، حمایت مستمر مدیریت ارشد، وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین، وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین و توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها در موفقیت یا شکست ائتلاف‌های استراتژیک اشاره دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد که از میان عوامل و مراحل منتخب، عامل تناسب استراتژی ائتلاف با استراتژی کلان سازمان و مرحله انتخاب شریک بیشترین تأثیر را بر شاخص موفقیت ائتلاف استراتژیک دارد. همچنین مشخص شد که معیار موفقیت بازار، مناسب‌ترین معیار برای ارزیابی موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی است.

واژگان کلیدی: ائتلاف استراتژیک، شرکت هواپیمایی، عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای موفقیت

\* عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* دانش آموزانه دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول مکاتبات) Ghassemi.ahad@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۲/۲/۱۷

## مقدمه

ائتلاف و یا شراکت استراتژیک توافق مشترکی است میان دو یا چند شرکت که به واسطه آن با مشارکت در منابع مادی و معنوی یکدیگر، سعی در ارتقاء موقعیت رقابتی و عملکردی خود دارند. این شراکت‌ها از راه‌هایی همچون کاهش هزینه‌های مبادله و عدم اطمینان بازار، روند کسب مزیت رقابتی را تسهیل نموده و منافعی همچون دسترسی به دانش نوین، منابع مکمل، فناوری‌ها و بازارهای جدید را به ارمغان می‌آورند. این راهبرد که به طور روزافزونی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منجر به افزایش توان یادگیری سازمان‌ها، برقراری امکان استفاده از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، برون‌سپاری فعالیت‌های مختلف زنجیره ارزش و تسهیم ریسک می‌گردد (Chathoth & Olsen, 2003).

با توجه به محدودیت منابع شرکت‌های هواپیمایی در ایران از قبیل، عدم امکان دسترسی به هواپیماهای جدید، تجهیزات پیشرفته و با توجه به لزوم سودآوری و رشد برای بقاء، شرکت‌های هواپیمایی نیازمند استفاده بهینه از تمام امکانات موجود در داخل کشور می‌باشند. یکی از راه‌های استفاده بهینه از منابع، تشکیل ائتلاف‌های استراتژیک میان شرکت‌های هواپیمایی است. با توجه به شرایط موجود و در عین حال محدودیت شرکت‌های هواپیمایی در افزایش میزان عرضه، تشکیل ائتلاف میان شرکت‌های داخلی برای افزایش سودآوری، عرضه خدمات بهتر و لزوم آن برای بقاء برخی از شرکت‌ها در این صنعت ضروری به نظر می‌رسد. این مقاله سعی داشته تا با پاسخ دادن به سؤال اصلی تحقیق که رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی با توجه به نظر خبرگان است زمینه را برای موفقیت بیشتر شراکت‌های آتی میان شرکت‌های هواپیمایی فراهم نماید.

در دهه‌های اخیر، افزایش همکاری میان شرکت‌های هواپیمایی یکی از روندهای اصلی بخش حمل‌ونقل شده است. ادغام‌های کلی، کدشرینگ<sup>۱</sup> و فروش بلوکی صندلی<sup>۲</sup> نمونه‌های متنوعی از این همکاری‌ها هستند. دلایل اصلی افزایش این همکاری‌ها تمایل شرکت‌های هواپیمایی به ارائه خدمات در کلاس جهانی، افزایش کیفیت خدمات، استفاده از صرفه به مقیاس و کسب سهم بازار می‌باشد (Barla & Constantatos, 2005). گالاچر (۱۹۹۴) تشکیل ائتلاف میان شرکت‌های هواپیمایی را برای دستیابی به دارایی‌های عملیاتی

1- Code Sharing

2- Seat Block Agreement

و یا دسترسی به بازارهای یک شرکت دیگر بدون انجام سرمایه‌گذاری‌های سنگین امری بسیار متداول ارزیابی می‌کند (Gallacher, 1994). پاور (۲۰۰۳) استفاده از خدمات یک شرکت دیگر برای عملیات یا بازاریابی به دلیل مشکلات مالی را در میان شرکت‌های هواپیمایی امری رایج می‌خواند (Sullivan & Coughlan, 2004).

علاوه بر مسائل مالی، مشکلات دیگری نیز در این صنعت وجود دارد. بسیاری از کشورها محدودیت‌هایی را برای شرکت‌های هواپیمایی خارجی اعمال می‌کنند. این محدودیت‌ها اغلب در مواردی مانند؛ حق فرود در فرودگاه، حق استفاده از فضا، تعداد پروازهای انجام شده از یک کشور معین به یک کشور دیگر، انجام پروازهای داخلی بوسیله شرکت‌های خارجی و محدودیت مالکیت اعمال می‌شود (Gellman Research Associates, Incorporated, 1994)، برای مثال در آمریکا این مالکیت حداکثر ۲۵ درصد سهام شرکت بوده و کنترل مالکیت نیز باید به عهده شهروندان آمریکایی باشد (United States General Accounting Office, 1995).

ائتلافات استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی در زمره ادغام‌های افقی قرار می‌گیرد. در این شراکت‌ها با این که شرکت‌ها در حوزه‌هایی با هم اقدام به همکاری می‌نمایند، در سایر قسمت‌ها این شرکاء با هم در حال رقابت هستند (Barla & Constantatos, 2005; Sullivan & Coughlan, 2004). هرچند که شاید به نظر برسد بهتر است بجای ائتلاف منابع در این رقابت‌ها، شرکت‌ها به ادغام کلی اقدام نمایند، اما تحقیقات بارلا و کونستاناتو (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که شراکت‌های راهبردی از نظر سودآوری، با توجه به کاهش هزینه‌ها به طور فزاینده بر ادغام ارجحیت دارد (Barla & Constantatos, 2005).

استار<sup>۱</sup>، اسکای<sup>۲</sup> و وان ورلد<sup>۳</sup> سه ائتلاف بزرگ در این صنعت می‌باشند، که هر کدام به ترتیب دارای ۲۷، ۱۵ و ۱۲ عضو دائم می‌باشند. علی‌رغم اینکه این شرکت‌ها در مجموع یک پنجم اعضای یاتا (IATA) را تشکیل می‌دهند، با این حال بیش از ۷۵ درصد حمل مسافر جهان را به خود اختصاص داده و سالانه حدود ۵/۱ میلیارد نفر را جابه‌جا می‌کنند.

در کشور ما نیز با اجرای طرح تحول اقتصادی مطالعات آزادسازی قیمت‌ها در این صنعت آغاز شده‌است. این تحول به معنای افزایش رقابت و سودآوری صنعت بوده و

1- Star Alliance  
2- Sky Alliance  
3- One World Alliance

به احتمال زیاد پای تازه واردین جدیدی را نیز به این صنعت باز خواهد کرد. تاکنون فشار تقاضا متضمن سودآوری و بقای شرکت‌های هواپیمایی در ایران بوده است، اما با افزایش حق انتخاب مسافری پس از آزاد سازی قیمت‌ها به دلیل امکان قیمت‌گذاری متناسب با کیفیت خدمات ارائه شده، شدت رقابت میان شرکت‌های هواپیمایی افزایش یافته و اتخاذ راهبردهای متناسب با شرایط مذکور از الزامات بقاء خواهد بود. وجود ظرفیت خالی و منابع مکمل در شرکت‌های ایرانی و نیاز شدید آن‌ها به تأمین منابعی که به دلیل وجود تحریم‌ها دسترسی به آن‌ها بسیار محدود شده است، از دیگر دلایل توجیه‌کننده لزوم توجه شرکت‌های هواپیمایی ایرانی به افزایش همکاری با یکدیگر می‌باشد.

### مبانی نظری شراکت‌های استراتژیک

با وجود اینکه محققین تعاریف مختلفی از شراکت‌های استراتژیک ارائه نموده‌اند، می‌توان گفت که این تعاریف علی‌رغم استفاده از تعبیر متفاوت - ائتلاف استراتژیک، همکاری استراتژیک، شراکت استراتژیک، مشارکت راهبردی و... - در نهایت به مفهوم مشترکی اشاره دارند (Lin, 2007). به‌طور کلی در توصیف شراکت‌های استراتژیک از جنبه‌های مختلفی به این موضوع توجه شده است. برای مثال، پانشیری (۲۰۰۷) از نقطه نظر دستیابی به اهداف استراتژیک، شراکت‌های استراتژیک را قراردادهای و توافقات هدفمند میان دو یا چند سازمان مستقل می‌داند که در تناسب با استراتژی‌های کلی شرکاء بوده و آن‌ها را در دستیابی به اهداف مهم استراتژیک - سودمند برای طرفین - یاری می‌کند (Panshiri, 2007). آیرلند و همکارانش (۲۰۰۲) از بعد تکمیل منابع، شراکت‌های استراتژیک را توافق و همکاری میان دو یا چند شرکت معرفی می‌کنند که از طریق تسهیم منابع، ارتقاء موقعیت رقابتی و عملکردی خود را پی می‌گیرند (Irland, Hitt & Vaidyanath, 2002). وارانجان و کانینگهام (۱۹۹۵) با لحاظ نمودن هر دو نگاه، بیان می‌کنند که شراکت‌های استراتژیک، نمودی از استراتژی‌های مشارکتی بین سازمانی هستند که متضمن تجمیع مهارت‌ها و منابع شرکاء به منظور دستیابی به یک یا چند هدف مرتبط با اهداف استراتژیک آن‌ها است. براساس تعریف پارک (۱۹۹۳) شراکت‌های استراتژیک توافقات و مراودات مستمر و

مشارکتی بین سازمان‌ها بوده و در برگیرنده جریان‌ات و روابطی است که طی آن‌ها منابع و شیوه‌های مدیریتی دو سازمان مستقل به‌منظور دستیابی مشترک به اهداف فردی مرتبط با مأموریت و استراتژی‌های هر کدام از سازمان‌های شریک به کار گرفته می‌شود (Varadarajan & Cunningham, 1995).

در مجموع، از مرور تعاریف مطرح شده در ادبیات موجود می‌توان دریافت که این تعاریف سه مشخصه کلی را برای شراکت‌های استراتژیک ذکر می‌کنند:

۱. وجود یک هدف مشترک که شراکت برای نیل به آن تشکیل شده و هر کدام از شرکاء به تنهایی قادر به دستیابی به آن نیستند (Lin, Mehta & et al., 2006; 2007؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۴: ۱۴۸).
۲. انتقال و به اشتراک گذاری منابع ملموس و ناملموس میان شرکاء (Likhi & Sushi, 2005; Urriolagoitia, 2007).
۳. وجود یک قرارداد یا مکانیسم کنش متقابل که فعالیت‌های لازم الاجرا برای هر یک از اعضای شراکت را مشخص می‌کنند (Lin, Chathoth & Olsen, 2003; 2007).

اکثر شرکت‌های بین‌المللی برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود بر شراکت‌های استراتژیک تکیه می‌کنند. کاپلان (۱۹۹۳)، نیروهای محیطی و انگیزه‌های سازمانی را در ورود سازمان‌های بین‌المللی به شراکت‌های استراتژیک اثرگذار می‌داند (Siriwohern, 1997). بر این اساس، می‌توان گفت که منطبق با منطقی موجود در پس تشکیل شراکت‌های استراتژیک دو عنصر اصلی را در بر دارد: نیروهای محیطی و انگیزه‌ها. چهارچوب‌های نظری مختلفی برای تشریح و توضیح شکل‌گیری و عملکرد شراکت‌های استراتژیک مطرح و به کار گرفته شده‌است. این مبانی ما را به این باور می‌رساند که عدم اطمینان از بازار، محرک‌های موجود برای افزایش کارایی، وابستگی به منابع، ناهمگونی منابع و مهارت‌ها و در نهایت، عوامل و مشخصه‌های بازار رقابت ناقص، شرکت‌ها و سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا در جدال برای کسب مزیت رقابتی به تشکیل شراکت با دیگران روی آورند (Varadarajan & Cunningham, 1995). از میان این نظریه‌ها در این مقاله به دیدگاه هزینه مبادله، دیدگاه منبع‌محور، دیدگاه دانش‌محور، دیدگاه شایستگی‌محور، نظریه بازی‌ها و دیدگاه نهادی اشاره می‌شود.

### دیدگاه هزینه مبادله<sup>۱</sup> (TCE)

در تئوری هزینه مبادله تصمیم‌گیری در سازمان بر مبنای کاهش هزینه مبادله و هزینه تولید است (Coase, 1937; Williamson, 1975). هزینه مبادله عبارت است از هزینه‌های راهبری سیستم اقتصادی؛ این هزینه‌ها متمایز از هزینه‌های تولید بوده و در سیستم‌های اقتصادی معادل اصطکاک در سیستم‌های فیزیکی است (Williamson, 1985:45). نظریه هزینه مبادله به واسطه معرفی شراکت‌های استراتژیک به عنوان نوعی واسطه یا ساختار مدیریتی ترکیبی، به توضیح مشخصه‌های مختلف این شراکت‌ها می‌پردازد (Irland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

### دیدگاه منبع محور<sup>۲</sup> (RBV)

برخلاف نظریه‌های اقتصادی سازمانی سنتی که قویاً بر تجزیه و تحلیل رقابت تأکید دارند، دیدگاه منبع محور بر تجزیه و تحلیل منابع مختلف تحت مالکیت سازمان‌ها تمرکز دارد. براساس ادبیات موجود در زمینه استراتژی‌های سازمان؛ سازمان‌ها باید به دنبال برقراری تناسب استراتژیک میان مشخصه‌های داخلی (نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) خود باشند. اما رویکرد منبع محور به جای تمرکز زیاد بر محیط رقابتی سازمان و جایگاه رقابتی آن در بازار، توجه خود را بر جنبه‌های داخلی سازمان متمرکز ساخته است. برخلاف منطق هزینه مبادله، که بر حداقل سازی هزینه‌ها تأکید دارد، منطق منبع محور، حداکثرسازی ارزش سازمانی را - از طریق جمع‌آوری، کسب و بکارگیری منابع ارزشمند - مورد تأکید قرار می‌دهد.

### دیدگاه مبتنی بر دانش (KBV)

در محیط رقابتی قرن بیست و یکم، فعالیت سازمان‌ها تحت تأثیر روندهایی چون جهانی شدن، پیشرفت‌های فناورانه، انتشار سریع فناوری‌های نو و گردش سریع اطلاعات روزبه‌روز در حال پیچیده‌تر شدن می‌باشد. مجموعه عوامل یادشده، قرن بیست و یکم را به قرن تبادل اطلاعات بدل کرده است؛ بدین معنی که در اختیار داشتن و توانایی بهره‌گیری از اطلاعات به‌روز، به یکی از عوامل کلیدی موفقیت در تمامی عرصه‌ها بدل

1- Transaction Cost Economics  
2- Resource Based View

شده‌است. این موضوع بیانگر اهمیت روزافزون یکی از منابع سازمانی یعنی "دانش" است که ریشه در ارزشمندترین منبع هر سازمان، یعنی منبع انسانی دارد. البته تنها در اختیار داشتن این منابع متضمن موفقیت سازمان نبوده و ساختارها، سیستم‌ها و استراتژی‌های بهره‌برداری از این منابع نیز برای دستیابی به مزیت رقابتی از این منابع مورد لزوم می‌باشد.

### دیدگاه شایستگی محور<sup>۱</sup> (CBV)

نظریه شایستگی محور در تکمیل دیدگاه منبع محور، توضیحاتی را برای توجیه موفقیت شراکت‌های استراتژیک ارائه می‌نماید. نظریه شایستگی محور، پلی بین منابع و استراتژی است. بنابراین، شایستگی، نوعی توانایی سازمانی برای سازماندهی منابع ملموس و ناملموس برای یاری رساندن به سازمان در رقابت بازار می‌باشد (کازمی‌نیا، ۱۳۸۷).

تحقیقات اخیر به این موضوع اشاره دارند که شایستگی‌ها به خودی خود منبع محسوب می‌شوند. این تحقیقات نشان می‌دهند که شایستگی: ۱) شکلی از منبع است؛ چون نوعی سرمایه ناملموس برای رقابت در اختیار سازمان قرار می‌دهد، ۲) یک منبع سطح بالا است؛ نظریه مزیت منبع در رابطه با مشخصه دوم شایستگی به‌عنوان یک منبع، چنین عنوان می‌کند که شایستگی از آن جهت از سطح بالاتری برخوردار است که ترکیب مجموعه ممتازی از منابع سطح پایین‌تر می‌باشد.

### دیدگاه نهادی<sup>۲</sup> (IV)

نگاه نهادی در سال‌های اخیر به‌عنوان رویکردی برای درک رفتار سازمان - تحت تأثیر محیط اجتماعی - عمومیت یافته، در این رویکرد فرضیه اصلی آن است که وجود هنجارهای اجتماعی، شرکت‌ها را به بروز رفتارهای هنجارمدار که در نهایت منجر به همسانی و شباهت میان سازمان‌ها می‌شود، تشویق می‌کند. هنگامی که یک الگو یا هنجار اجتماعی به صورت یک قاعده مورد پذیرش قرار گرفته و منابع خاصی به آن اختصاص یابد، این الگو به یک نهاد تبدیل می‌شود. در این حالت، این هنجار مورد تبعیت دیگر سازمان‌ها واقع می‌شود. بنابراین، اتخاذ هنجار عموماً بیشتر به دلیل کسب

1- Competence Based View  
2- Institutional View

مشروعیت است تا افزایش کارایی (کاظمی‌نیا، ۱۳۸۷).

نگاه نهادی گزینه‌ای منطقی برای درک علل عمومیت یافتن و شکل‌گیری شراکت‌های استراتژیک است. از این منظر، شراکت‌ها پاسخ منطقی سازمان به فشارهای نهادی‌ای است که سازمان را وادار به همسانی و همشکلی با دیگر سازمان‌ها می‌کند. گرین وود و هینینگز (۱۹۹۶) بر این باورند که محیط‌ها از نظر فشارهای نهادی متفاوت بوده و احتمال ظهور فعالیت‌های جدید در محیط‌های نهادی ضعیف بیشتر است. از سوی دیگر سازمان‌ها در پاسخ به فرایندهای نهادی استراتژی‌های مختلفی همچون سازش و یا دستکاری را اتخاذ می‌کنند (Das & Teng, 2000).

### دیدگاه نظریه بازی‌ها<sup>۱</sup> (GT)

بعضی از محققین تلاش نموده‌اند تا با استفاده از نظریه بازی‌ها، رفتار شراکت‌های استراتژیک را مورد بررسی قرار دهند. نظریه بازی‌ها عبارت است از "تحلیل رفتار منطقی در موقعیت‌هایی که وابستگی متقابل در کسب نتایج وجود دارد." وجود این مسئله که شراکت‌های استراتژیک بر میزان وابستگی متقابل می‌افزایند، محققین را بر آن داشته که از اصول نظریه بازی‌ها برای تفسیر این پدیده استفاده کنند. اغلب مطالعات صورت گرفته از مسئله زندانی‌ها<sup>۲</sup> برای تحلیل رفتارها در شراکت‌های استراتژیک استفاده می‌نمایند. تحقیقات کاربردی صورت گرفته نشان می‌دهد که نتایج بررسی بسیاری از شراکت‌ها با ساختار عایدی بازی زندانی‌ها مطابقت دارد و در صورتی که این بازی را تکرار نماییم تحلیل رفتارها جذاب‌تر خواهد بود. در این حالت نظریه پردازان بازی قادر هستند تا نشان دهند که مشارکت و همکاری متقابل محتمل و ممکن خواهد بود؛ علی‌الخصوص زمانی که آینده در هاله‌ای از ابهام بوده و یا احتمال تعداد نامعینی مبادله و برخورد متقابل در آینده وجود داشته باشد. تحقیقات تجربی در مورد شراکت استراتژیک این نتیجه را تأیید کرد که وجود ابهام در مورد آینده، احتمال شکست شراکت و همکاری را افزایش می‌دهد.

1- Game Theory  
2- Prisoner's Dilemma



## مدل‌های ارزیابی موفقیت ائتلاف استراتژیک

علی‌رغم اینکه اغلب ائتلاف‌های شکل گرفته در صنایع مختلف با شکست روبرو شده‌اند و تحقیقات مختلف نیز مؤکد این موضوع است، تحقیقات چندانی در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک انجام نشده‌است. بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه ائتلافات استراتژیک اغلب مفهومی بوده و به بررسی تئوری‌های ائتلاف پرداخته شده‌است. از جمله مطالعات معدودی که در زمینه موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک انجام شده می‌توان به تحقیق سیواداس و دیور اشاره کرد، که در سال ۲۰۰۰ به منظور بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف در ارائه محصولات جدید انجام شد. آن‌ها در تحقیق خود عواملی مانند: ساختار حاکمیت، مکانیزم‌های اداری، توانمندی‌های مکمل، نوع شریک، رابطه متقابل، نوع نوآوری و حمایت سازمانی را دخیل دانسته‌اند. (Sivadas & Dwyer, 2000).

شرر (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان "عوامل بحرانی موفقیت در شبکه‌های تولیدی از دیدگاه اعضاء" مدلی را برای بررسی میزان تأثیر این عوامل در موفقیت ائتلاف‌های تولیدی ارائه نمود. عواملی که وی انتخاب کرده بود بر ادبیات تحقیقات مربوط به ائتلاف متکی بود، که عبارتند از: اعتماد، تعهد، انتخاب شریک، فناوری اطلاعات و حمایت محیطی (Sherer, 2003). نتایج تحقیقات وی نیز مؤید تأثیر مثبت این عوامل در موفقیت ائتلاف بود.

بیسسور و علمداری در سال ۱۹۹۸ به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت عملیاتی ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی پرداختند. آن‌ها این عوامل را به سه گروه تقسیم نمودند؛ عوامل مربوط به شبکه، عوامل مربوط به خدمات و عوامل مربوط به رقابت. در هر گروه از این عوامل نیز عناصر مربوط به آن قرار می‌گرفت. آن‌ها نتیجه گرفتند که در حال حاضر روند تشکیل ائتلافات میان شرکت‌های هواپیمایی جهت کاهش هزینه و بهبود وضعیت رقابتی روبه‌افزایش بوده و عوامل مدل بطور مؤثری بر موفقیت اثر گذارند. (Bissessur & Alamdari, 1998).

هافمن و اشلوسا (۲۰۰۱) در مقاله‌ای با عنوان "عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک در سازمان کوچک و متوسط" به بررسی این عوامل در فرایند ائتلاف استراتژیک پرداخته‌اند. هافمن و اشلوسا در مدلی (شکل ۱) که برای فرایند ائتلاف

استراتژیک ارائه داده‌اند، آن را به پنج مرحله تقسیم‌بندی نموده‌اند؛

۱. بررسی استراتژیک و تصمیم به همکاری

۲. جستجوی و انتخاب شریک

۳. طراحی ساختار شراکت

۴. اجرا و مدیریت شراکت

۵. خاتمه شراکت

در هر کدام از این مراحل مجموعه‌ای از عوامل و متغیرهایی وجود دارد که بر آن تأثیرگذار می‌باشد. هافمن و اشلوسا این زیر مجموعه‌ها را به دو دسته تقسیم‌بندی می‌کنند؛ متغیرهای محتوایی<sup>۱</sup> و متغیرهای فرایندی<sup>۲</sup>. متغیرهای محتوایی به "چیستی" ائتلاف و متغیرهای فرایندی به "چگونگی" ائتلاف مربوط می‌شوند.

شکل ۱. مدل چرخه تشکیل ائتلاف استراتژیک و عوامل مؤثر بر آن

مؤثرهای معنایی	بررسی استراتژیک و تصمیم به همکاری	جستجوی شریک	طراحی ساختار شراکت	اجرا و مدیریت شراکت	خاتمه ی شراکت
منطق راهبردی شراکت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هزینه مبادله متوسط (TCE)</li> <li>• عدم اطمینان محیطی متوسط (TCE,GT)</li> <li>• داشتن نقاط قوت خاص و جستجو برای - منابع تکمیلی (RbV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هماهنگی راهبردی و فرهنگی</li> <li>• انتخاب شریک با توانمندی های مکمل برای همکاری (RbV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سازماتدهی اصول</li> <li>• تاکید بر توان خلق ارزش مشترک (RbV)</li> <li>• نگهداری و حفاظت از توانمندیهای محوری (RbV , KbV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حرکت به جلو</li> <li>• ایجاد یک سیستم اطلاعاتی برای ایجاد هماهنگی (TCE)</li> <li>• مشارکت برابر و به میان آوردن منابع لازم (RbV,GT)</li> <li>• جلوگیری از انتقال ناخواسته دانش (KbV)</li> <li>• ایجاد دسترسی متقابل به منابع ذهنی توسط طرفین (KbV)</li> <li>• حمایت مدیریت ارشد (GMT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قوانین از پیش طراحی شده</li> <li>• پیش بینی و آمادگی برای خاتمه در مرحله طراحی (TCE,GT)</li> </ul>
مؤثرهای فرآیندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحلیل راهبردی نظام مند</li> <li>• مشتق شدن اهداف شراکت از استراتژی کسب و کار (GMT)</li> <li>• پیروی از روند صنعت (IV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد یک دیدگاه مشترک</li> <li>• وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین (GMT, TCE, GT)</li> <li>• توافق در ارزش ها و اصول بنیادی (GMT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رهبری مذاکرات</li> <li>• توافق بر اهداف روشن و واقع بینانه (GMT,GT)</li> <li>• تعریف دقیق حقوق و وظایف (TCE,GT)</li> <li>• امکان پیش بینی رفتار طرفین (GT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به مرحله اجرا رساندن</li> <li>• مرور و بازنگری مداوم عملکرد شراکت (GMT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفظ روابط مبتنی بر اعتماد</li> <li>• اتخاذ تدابیری برای جلوگیری از اقدامات فرصت طلبانه (TCE,GT)</li> </ul>

منبع: بر اساس مدل Hoffmann and Schlosser, 2001. در این مدل برای انطباق آن با مختصات صنعت و استفاده از نظریه بازیها، دیدگاه شایستگی محور و نهادی با نظر خبرگان در متغیرهای آن تغییراتی اعمال شده است.

GMT: General Management Theories      TCE: Transaction Cost Economics      RBV: Resource Based View      KBV: Knowledge Based View  
 CBV: Competence Based View      IV: Institutional View      GT: Game Theory

هافمن و اشلوسا در مطالعه خود از تئوری‌های عمومی مدیریت، تئوری هزینه مبادله، دیدگاه منبع‌محور و دانش‌محور استفاده نموده‌اند (Hoffmann & Schlosser, 2001)، اما در این مقاله علاوه بر مبانی مورد استفاده در مدل هافمن - اشلوسا از دیدگاه شایستگی‌محور، دیدگاه نهادی و نظریه بازی‌ها نیز استفاده شده است. با توجه به توانمندی عوامل مدل در بررسی موفقیت مشارکت‌های استراتژیک در این مقاله نیز از این عوامل استفاده خواهد شد، که البته برای انطباق آن با مختصات صنعت در کشور و اعمال دیدگاه‌های مذکور در مبانی نظری تحقیق، با نظر خبرگان در برخی از متغیرهای آن تغییراتی ایجاد و دیدگاه‌های مذکور به آن افزوده شده است.

### مدل مفهومی تحقیق

نتایج حاصل از ائتلاف‌ها معمولاً با واژگان موفق یا ناموفق ارزیابی می‌شوند. علی‌رغم مطالعات متعدد انجام‌شده درخصوص ائتلاف، در زمینه موفقیت ائتلاف تحقیقات چندانی انجام نشده و لذا معیارهایی که مورد قبول اکثریت محققان باشد برای ارزیابی شاخص موفقیت ائتلاف تعریف نشده است. در ادبیات تحقیق نیز شاخص متعارف، میزان حصول به اهداف عملکردی ذکر شده است (Geringer and Hebert, 1991; Das and Teng, 2000). هیچ اجماعی میان محققین در مورد تعریف ارزیابی موفقیت شراکت‌های استراتژیک و عملکرد آن‌ها و اساساً موفق و ناموفق بودن آن‌ها وجود نداشته و معیارهای معینی برای ارزیابی میزان موفقیت آن‌ها نیز در دسترس نمی‌باشد. معمولاً یک رابطه برد-برد متضمن ادامه یک شراکت فرض می‌شود، اما در عمل به ندرت چنین حالتی پیش می‌آید. نتایج حاصل از مشارکت‌های استراتژیک برای هر کدام از اعضاء تقریباً برابر بوده، ولی معمولاً مساوی نمی‌باشد.

کاون به نقل از لورائز و راس (۱۹۹۲)، بیان می‌کند که ارزیابی شراکت‌های استراتژیک با استفاده از معیارهایی که برای ارزیابی عملکرد یک سازمان به کار می‌رود، موجب کسب نتایج نادرست می‌شود. با توجه به اینکه شراکت‌ها غالباً در شرایط پرریسک تشکیل می‌شوند. روش‌های کوتاه‌مدت ارزیابی که شراکت را به وسیله معیارهای مالی محک می‌زند چندان کارآمد نخواهند بود به علاوه، مسئله دیگر این است که عموماً از میان دو یا چند شرکت درگیر شراکت‌ها، یکی از آن‌ها شراکت

را موفق و دیگری آن را ناموفق قلمداد می‌کند. باوجود عملکرد مالی ضعیف، یک شراکت می‌تواند از نظر شرکاء موفق بوده و اهداف مورد نظر را تأمین کرده باشد و بالعکس، یک شراکت مالی با عملکرد بالا می‌تواند از نظر شرکاء شکست‌خورده تلقی شود (کاظمی‌نیا، ۱۳۸۷).

برای انتخاب معیارهای مناسب برای ارزیابی میزان موفقیت ائتلاف‌های استراتژیک به نظر می‌رسد بهتر است اهداف و یا انگیزه سازمان‌ها از پیوستن به یک ائتلاف مورد بررسی قرار گیرد، زیرا معمولاً شرکت‌ها با توجه به چشم‌اندازی که برای خود تعریف می‌نمایند - مستقل از چشم‌انداز تدوین شده برای ائتلاف - اهداف متفاوتی را از پیوستن به ائتلاف تعقیب نموده و انگیزه یکسانی در پیوستن به ائتلاف نیز ندارند. تئوری‌ها و نظریه‌های ائتلاف نیز اهداف و انگیزه‌های جداگانه‌ای را برای همکاری میان سازمان‌ها بیان می‌کنند. از مهم‌ترین اهداف و انگیزه‌های ذکر شده برای ارزیابی ائتلافات استراتژیک می‌توان به موارد زیر اشاره نمود؛

- کاهش خطرات مالی
- تقسیم هزینه‌های تحقیق و توسعه
- دستیابی به فناوری
- کاهش هزینه‌ها
- ارتقاء کیفیت
- گسترش شبکه و ورود به بازارهای جدید
- بهبود وضعیت رقابت
- ثبات و ماندگاری ائتلاف.

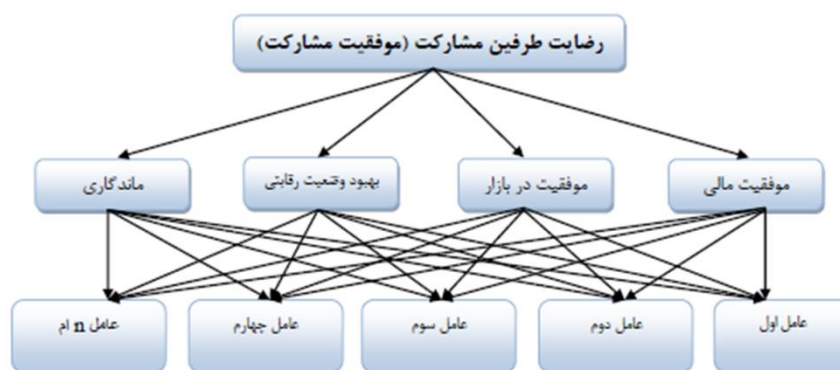
جدول شماره ۱ فهرستی از مطالعات انجام شده و معیارهای مورد استفاده را نشان می‌دهد. براساس مختصات صنعت حمل‌ونقل هوایی و با توجه به جدول شماره ۱، برای ارزیابی موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی، چهار معیار کاهش هزینه‌ها، گسترش شبکه و ورود به بازارهای جدید، بهبود وضعیت رقابتی و ثبات و ماندگاری ائتلاف انتخاب گردید. در مورد معیار مالی و بازار می‌توان چنین استدلال کرد که هر شراکتی در بدو شکل‌گیری با اهداف مشخصی در زمینه‌های مالی و بازاریابی شروع می‌شود. توانمندی هر یک از این عوامل و در نتیجه مراحل از فرایند

تشکیل ائتلاف در تحقق اهداف مالی و بازار و موفقیت شراکت در این حوزه‌ها می‌تواند معیار مناسبی برای مقایسه عوامل باشد. در خصوص معیار سوم یا همان تداوم و ماندگاری شراکت، اگرچه برخی معتقدند که ماندگاری به تنهایی نمی‌تواند یک هدف باشد (Das & Teng, 2000)، اما برخی نیز بر این باورند که این عامل می‌تواند نشانه‌ای دال بر موفقیت یک شراکت راهبردی باشد (Hoffmann & Schlosser, 2001).

بیسسور و علمداری (۲۰۰۱) چنین نتیجه می‌گیرند که شرکت‌های هوپیمایی برای بهبود وضعیت رقابتی خود و دستیابی به بازارهای جدید و کاهش هزینه اقدام به ائتلاف می‌نمایند و پیوستن به ائتلاف این انتظارات را برآورده می‌سازد (Bissessur & Alamdari, 1998).

با توجه به اینکه در این تحقیق از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده خواهیم نمود، بنابر آنچه که گفته شد، تا کنون دو سطح هدف و معیارهای ارزیابی آن مشخص گردید. برای تعیین عواملی که در سطح سوم یا همان سطح گزینه‌های ساختار تحلیل سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرند، این عوامل را که در جدول ۲ آمده‌است را از درون مدل هافمن - اشلوسا استخراج نموده و در مرحله اول تحقیق به قضاوت خبرگان می‌گذاریم، تا عواملی که بیشترین تأثیر را بر رضایت طرفین مشارکت دارند را شناسایی نماییم. در مرحله دوم تحقیق، عوامل شناسایی شده مجدداً طبق قضاوت خبرگان رتبه‌بندی خواهند شد.

شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق



## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر حسب دستاورد یا نتیجه تحقیق از نوع کاربردی بوده و با توجه به اینکه درصدد تبیین و کشف نظر خبرگان صنعت حمل‌ونقل هوایی درخصوص ائتلاف استراتژیک و عوامل تأثیرگذار بر موفقیت آن می‌باشد، برحسب اهداف از نوع توصیفی و به لحاظ استراتژی مورد استفاده در تحقیق پیمایشی به شمار می‌آید.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک و نظریه‌های مربوطه براساس مدل هافمن - اشلوسا (۲۰۰۱)

مرحله شراکت	نظریه	کد	متغیر	سؤال
تحلیل و تصمیم‌گیری	TCE,GT	X1	عدم اطمینان محیطی متوسط	۱
	TCE,GT	X2	تناوب فرایند در سازمان	۲
	TCE,BST	X3	دارایی‌های نیمه‌تخصصی	۳
	TCE,GT	X4	فرار از محدودیت‌های قانونی	۴
	IV	X5	پیروی از روند صنعت	۵
	GMT	X6	تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان	۶
جستجو و انتخاب شریک	RBV	X7	وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین	۷
	GMT,TCE,GT	X8	وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین	۸
	GMT,GT	X9	توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها	۹
طراحی	GMT,GT	X10	توافق بر اهداف روشن و واقع‌بینانه	۱۰
	TCE,GT	X11	تعریف دقیق حقوق و وظایف	۱۱
	GT	X12	امکان پیش‌بینی رفتار طرفین	۱۲
	GMT,GT	X13	انعطاف ساختار شراکت برای انطباق با پویایی محیط	۱۳
اجرا و مدیریت	TCE	X14	ایجاد یک سیستم اطلاعاتی	۱۴
	CBV	X15	نگهداری و حفاظت از توانمندی‌های محوری	۱۵
	RBV,GT	X16	به میان آوردن منابع لازم	۱۶
	KBV	X17	جلوگیری از انتقال ناخواسته دانش	۱۷
	KBV	X18	ایجاد دسترسی متقابل و آگاهانه به منابع دانشی	۱۸
	GMT	X19	حمایت مستمر مدیریت ارشد	۱۹
	GMT	X20	مرور و بازنگری مداوم عملکرد شراکت	۲۰
خاتمه	TCE,GT	X21	پیش‌بینی و آمادگی برای خاتمه	۲۱
	TCE,GT	X22	اتخاذ تدابیری برای جلوگیری از اقدامات فرصت‌طلبانه	۲۲

جامعه آماری این تحقیق، خبرگان صنعت حمل و نقل هوایی و شراکت‌های راهبردی هستند. برای شناسایی خبرگان این صنعت معیارهای زیر در نظر گرفته شد:

- ۱- فرد مورد نظر سابقه حداقل ۱۰ سال مدیریت در صنعت را داشته باشد؛
- ۲- فرد مورد نظر سابقه مدیریت ارشد (مدیرعامل یا معاونت) در این صنعت داشته باشد؛
- ۳- فرد مورد نظر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی مسئول سیاست‌گذاری در صنعت باشد.

در این تحقیق برای انتخاب خبرگان براساس معیارهای مذکور از روش گلوله برفی استفاده شد. در این روش تعداد خبرگان به‌طور صعودی می‌تواند افزایش یابد، اما با توجه به مشابهت پاسخ‌های ارائه شده و عدم دریافت نظرات جدید لذا این تعداد به سیزده نفر محدود گردید.

برای رتبه‌بندی عوامل موفقیت شراکت‌های استراتژیک از نظر خبرگان از روش AHP استفاده شد. اما از آنجایی که این روش از لحاظ تعداد متغیرهای ورودی جهت مقایسه محدودیت‌هایی داشته و تعداد زیاد متغیرها فرایند تحلیل و مقایسه را بسیار پیچیده و طولانی می‌سازد، گردآوری و تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام پذیرفت. در مرحله اول، عوامل پیشنهادی محقق برای موفقیت شراکت استراتژیک براساس جدول ۲ در قالب پرسشنامه‌ای در معرض قضاوت خبرگان قرار گرفت تا عواملی که بیشترین اهمیت را احراز می‌نمودند شناسایی شده و در مرحله بعد با استفاده از روش AHP رتبه‌بندی شوند.

برای تأیید روایی پرسشنامه مرحله اول از نظر اساتید و خبرگان صنعت استفاده گردید، تا علاوه بر پشتوانه نظری از لحاظ عوامل موجود در صنعت نیز مورد تأیید باشند. برای تأیید پایایی آن نیز ضریب آلفای کرونباخ آن توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. حد بحرانی ضریب  $\alpha$  معمولاً ۰/۸ در نظر گرفته می‌شود. با توجه به ضریب ۰/۸۸۱ به دست آمده پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

برای مقایسه عوامل و انتخاب عوامل حائز اهمیت کلیدی، امتیازات داده شده به هر یک از عوامل (جدول ۲) توسط افراد مختلف تجمیع و میانگین این امتیازات معیار مقایسه و انتخاب عوامل قرار گرفت. طبق معیار تعیین شده عواملی که میانگین بالاتر از ۷ را در مقیاس ۹ رتبه‌ای کسب نمودند، به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شدند.



در مرحله دوم این عوامل کلیدی برای تکمیل سلسله مراتب درخت تصمیم وارد ساختار تحلیل سلسله مراتبی گردیده و براساس مقایسات زوجی برای اولویت‌بندی نسبت به هریک از معیارهای موفقیت مورد قضاوت خبرگان قرار گرفتند.

### یافته‌های تحقیق

در مرحله اول تحقیق عوامل پیشنهادی طی پرسشنامه‌ای به قضاوت خبرگان گذاشته شد تا از میان آن‌ها مهم‌ترین عوامل جهت رتبه‌بندی نهایی انتخاب شوند. متغیرهای زیر میانگین امتیازی بالاتر از ۷ را کسب نموده و به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت ائتلافات استراتژیک در صنعت هواپیمایی کشور از نظر خبرگان انتخاب شدند. نتایج حاصل از آن به شرح زیر می‌باشد؛

X6: تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان

X19: حمایت مستمر مدیریت ارشد

X7: وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین

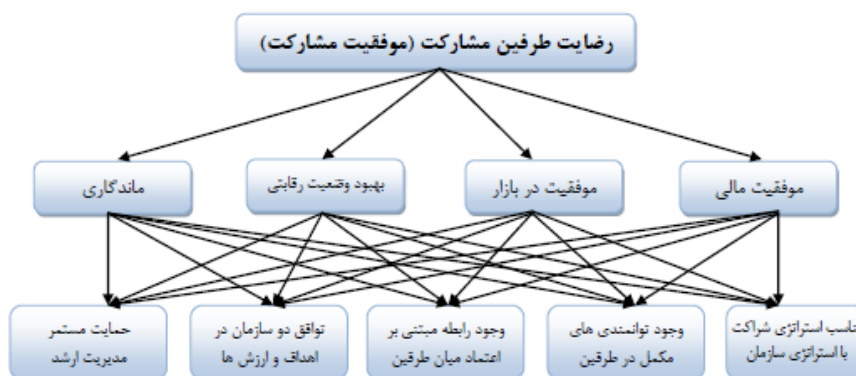
X8: وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین

X9: توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها

یافته‌های حاصل از پرسشنامه اول، مدل مفهومی تحقیق که همان ساختار سلسله‌مراتبی درخت تصمیم می‌باشد را نهایتاً به شکل ۳ در آورد. ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل استخراج شده از پرسشنامه نیز محاسبه گردید، که این ضریب برای تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان برابر با ۰/۹۶، حمایت مستمر مدیریت ارشد ۰/۹۳، وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین ۰/۸۷، وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین ۰/۸۳ و توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها ۰/۹۲ تعیین گردید.

در مرحله بعد پرسشنامه‌های مرحله دوم برای انجام مقایسات زوجی براساس عوامل بدست آمده از مرحله اول، و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از روش AHP تدوین و مجدداً به قضاوت خبرگان گذاشته شد تا براساس چهار معیار تعیین شده برای ارزیابی میزان رضایت طرفین از مشارکت با یکدیگر مورد مقایسه قرار گیرند.

شکل ۳. مدل مفهومی نهایی تحقیق



یافته‌های تحقیق در مرحله دوم نشان داد که عامل تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان، براساس میزان تأثیر معیار موفقیت مالی، موفقیت در بازار و بهبود وضعیت رقابتی در شاخص رضایت طرفین از مشارکت (موفقیت شراکت استراتژیک)، به ترتیب با ۳۷ درصد، ۴۶ درصد و ۲۵ درصد بیشترین تأثیر را در موفقیت شراکت دارد. درحالی که براساس همین معیارها عامل وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین به ترتیب با ۷ درصد، ۹ درصد و ۱۵ درصد کمترین تأثیر را بر موفقیت شراکت دارد. براساس معیار ماندگاری نیز عامل وجود توانمندی‌های مکمل در طرفین با ۳۶ درصد بیشترین و عامل توافق دو سازمان در اهداف و ارزش‌ها با ۷ درصد کمترین تأثیر را بر شاخص رضایت طرفین از مشارکت دارد.

اولویت‌بندی معیارهای در نظر گرفته‌شده برای ارزیابی میزان رضایت طرفین از مشارکت در میان شرکت‌های هواپیمایی نیز تأثیر متفاوت آن‌ها در حصول رضایت طرفین از مشارکت را به ترتیب زیر نشان داد؛

۱. موفقیت در بازار (۳۷٪)
۲. ماندگاری (۲۶٪)
۳. موفقیت مالی (۲۴٪)
۴. بهبود وضعیت رقابتی (۱۳٪)

رتبه‌بندی نهایی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی براساس تلفیق معیارهای در نظر گرفته‌شده و تأثیر آن‌ها بر شاخص رضایت طرفین از

مشارکت نتایج زیر را به دست داد؛

۱. تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان (۶/۳۶)
۲. وجود توانمندی های مکمل در طرفین (۰.۷/۲۱)
۳. حمایت مستمر مدیریت ارشد (۰.۶/۱۷)
۴. توافق دو سازمان در اهداف و ارزش ها (۰.۸/۱۳)
۵. وجود رابطه مبتنی بر اعتماد میان طرفین (۰.۳/۱۰)

نرم افزار Expert Choice 11 در خروجی مقایسات خود نرخ ناسازگاری آن‌ها را نیز نمایش می‌دهد. تجربه نشان داده‌است که اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، می‌توان سازگاری مقایسات را پذیرفت. در غیر این صورت باید مقایسات مجدداً انجام گیرد (آذر و رجب زاده، ۱۳۸۱). براساس جدول ۳، مشاهده می‌شود که نرخ‌های سازگاری جداول مورد مقایسه قابل قبول بوده و بنابراین می‌توان به قضاوت‌های حاصل از مقایسات اعتماد کرد.

جدول ۳. مقادیر نرخ ناسازگاری جداول مقایسات زوجی

مقایسات	نرخ ناسازگاری (IR)
مقایسه عوامل برای موفقیت مالی	۰۳/۰
مقایسه عوامل برای موفقیت در بازار	۰۴/۰
مقایسه عوامل برای ماندگاری	۰۱/۰
مقایسه عوامل برای بهبود وضعیت رقابتی	۰۲/۰
مقایسه زوجی معیارها	۰۲/۰
کل ساختار تصمیم	۰۲/۰

### نتیجه‌گیری

براساس نظر خبرگان، از پنج عامل برگزیده سه عامل در مرحله "جستجو و انتخاب شریک" قرار می‌گیرد، که حاکی از اهمیت این مرحله در طول فرایند ائتلاف استراتژیک می‌باشد. بدین ترتیب اهمیت این مرحله به‌عنوان مؤثرترین مرحله در موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی مشخص می‌شود. هرچند که به علت کثرت عوامل مؤثر در موفقیت در مرحله "جستجو و انتخاب شریک" این مرحله به‌عنوان مهم‌ترین مرحله شناسایی شد، اما باید توجه داشت که مهم‌ترین عامل مؤثر در

موفقیت ائتلاف شرکت‌های هواپیمایی ایرانی براساس آراء خبرگان و صاحب‌نظران "تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان" است، که با فاصله بسیار زیاد از سایر عوامل ارزیابی شده‌است. این نتیجه با یافته‌های هافمن و اشلوسا (۲۰۰۱) در مورد ائتلاف شرکت‌های کوچک و متوسط نیز انطباق دارد.

با توجه به مبانی نظری تحقیق و عوامل شناسایی شده به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که قوی‌ترین نظریه‌ها در تشریح عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی ایرانی از میان تئوری‌های مطرح شده، "تئوری بازی‌ها، دیدگاه منبع‌محور و دیدگاه هزینه مبادله" می‌باشد. ارجحیت این نظریه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین پشتوانه نظری تبیین‌کننده عوامل کلیدی موفقیت در ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی نشانه عدم شفافیت و اعتماد حاکم بر روابط بازیگران صنعت، کمبود منابع موجود و عدم کارآیی و اثربخشی اقدامات انجام شده می‌باشد.

از پنج عامل مذکور در موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی، سه عامل در دسته "متغیرهای فرایندی" مدل هافمن - اشلوسا قرار می‌گیرند، لذا می‌توان نتیجه گرفت که شرکت‌های هواپیمایی از چیرستی این اقدام آگاه بوده، اما اشرافی بر فرایند انجام آن ندارند. احراز بالاترین اهمیت توسط عامل "تناسب استراتژی ائتلاف با استراتژی کلان سازمان" براساس تمامی معیارهای ارزیابی موفقیت ائتلاف به‌جز معیار ماندگاری و نیز میانگین بالاتر متغیرهای فرایندی در مقابل متغیرهای محتوایی در رتبه‌بندی عوامل نیز مؤکد این نکته است.

موفقیت در بازار نیز در صدر معیارهای ارزیابی موفقیت ائتلاف قرار داشته و با فاصله زیادی از سایر معیارها رتبه‌بندی شده‌است. تحلیل حساسیت دینامیک مدل نیز میزان بالای تأثیر این معیار در انتخاب تناسب استراتژی شراکت با استراتژی کلان سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عامل در موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی را نشان می‌دهد. موفقیت در بازار برای شرکت‌های هواپیمایی عبارت است از افزایش سهم شرکت از بازار حمل‌ونقل هوایی؛ یعنی درصد حمل بار یا مسافر توسط شرکت از کل بار یا مسافر حمل شده. شرکت‌های هواپیمایی برای دستیابی به این هدف به دنبال گسترش شبکه پروازی خود می‌باشند تا افزایش تعداد مسیرهای پروازی. گسترش شبکه

(پرواز به مقاصدی که از طریق آن‌ها امکان دسترسی به مقاصد دیگر میسر باشد) موجب افزایش ضریب اشغال<sup>۱</sup> و به تبع آن کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد شرکت خواهد شد. به همین دلیل است که شرکت‌های هواپیمایی برای گسترش شبکه خود اقدام به همکاری و ائتلاف با شرکت‌های رقیب می‌نمایند. لذا می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به یافته‌های این تحقیق این معیار برای ارزیابی میزان موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی معیار مناسبی می‌باشد.

قرار گرفتن معیار موفقیت مالی، پس از معیار بهبود وضعیت رقابتی نیز منطقی است. علی‌رغم سرمایه‌بر بودن صنعت و حساسیت آن به میزان سرمایه‌گذاری حاشیه سود آن بسیار اندک می‌باشد. لذا سرمایه‌گذاران در این صنعت بیشتر به دنبال ارزش افزوده سرمایه‌گذاری‌های خود بوده و از نظر اقتصادی نیز افزایش ارزش دارایی‌های سهامداران به عنوان موفقیت مالی سازمان، قابل قبول می‌باشد. اما با توجه به شدت رقابت در این صنعت و حساسیت تقاضا به کیفیت خدمات (مهم‌تر از همه ایمنی)، بهبود وضعیت رقابتی که از الزامات بقای شرکت است، در مقابل معیار مالی حائز اهمیت بیشتری است. با توجه به این که سطح کیفیت خدمات در ائتلاف شرکت‌های هواپیمایی تعریف شده است، پیوستن به ائتلاف نشانه احراز این سطح کیفیت و موجب اطمینان خاطر مسافری می‌گردد.

### پیشنهادات تحقیق

براساس نتایج بدست آمده از تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیرندگان و فعالان این صنعت، به عوامل شناسایی شده به عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی بیشتر توجه نموده و قبل از شروع هرگونه همکاری و تصمیم به ائتلاف، از وجود عوامل مذکور در درون سازمان خود و در ساختار ائتلاف تشکیل شده برای حصول به نتایج مؤثرتر، اطمینان حاصل نمایند.

- با توجه به اهمیت تئوری بازی‌ها، دیدگاه منبع محور و تئوری هزینه مبادله در مبانی نظری تبیین‌کننده عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف پیشنهاد می‌شود برای افزایش تمایل

شرکت‌ها به همکاری، نسبت به شفاف‌سازی عملکرد شرکت‌های هواپیمایی اقداماتی صورت پذیرد.

- براساس یافته‌های تحقیق مرحله جستجو و انتخاب شریک به سایر مراحل مرجح‌تر بوده لذا تمرکز بر این مرحله از فرایند تشکیل ائتلاف و متغیرهای ذکرشده در آن می‌تواند نقش حیاتی در موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی داشته باشد.

- از میان پنج عامل بدست‌آمده به عنوان عوامل کلیدی مؤثر در موفقیت ائتلاف استراتژیک، براساس مدل هافمن - اشلوسا، سه عامل در زمره متغیرهای فرایندی قرار می‌گیرند. چنین برمی‌آید که تصمیم‌گیرندگان در این حوزه از "چیستی ائتلاف استراتژیک" آگاه بوده، اما بر فرایند اجرا و تشکیل آن اشراف چندانی ندارند. پیشنهاد می‌شود تا جهت آشنایی آنان با این فرایند و مسائل اجرائی و حقوقی آن توسط سازمان‌های مربوطه اقداماتی صورت پذیرد.

- ائتلاف شرکت‌های هواپیمایی با کاهش سطح رقابت میان اعضاء ائتلاف و جلوگیری از اتلاف منابع شرکت‌ها منجر به بهبود وضعیت رقابت می‌گردد. نتایج این تحقیق نیز نشان داد که براساس نظر خبرگان بهبود وضعیت رقابتی شرکت‌های هواپیمایی با پیوستن به ائتلاف میسر است. لذا پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌ها در تدوین استراتژی رقابتی خود از آن غفلت ننمایند.

با توجه به اینکه همکاری و ائتلاف استراتژیک برای شرکت‌های هواپیمایی مناسب‌ترین روش برای کاهش هزینه تأمین منابع موردنیاز، ورود به بازارهای جدید و بهبود وضعیت رقابتی می‌باشد، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آتی در این خصوص به بررسی بیشتر مسائل زیر متمرکز گردند:

- خصوصی‌سازی و تأثیرات آن بر صنعت حمل‌ونقل هوایی کشور
- بررسی تمایل شرکت‌های هواپیمایی به ائتلاف استراتژیک و سطوح ممکن برای همکاری با توجه به ویژگی‌های شرکت‌های داخلی
- بررسی موانع پیوستن شرکت‌های هواپیمایی ایرانی به ائتلاف‌های جهانی شرکت‌های هواپیمایی
- بررسی روابط درون سازمانی حاکم بر ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی و تعریف دقیق حقوق و وظایف طرفین درگیر در مشارکت.

## منابع

- آذر، عادل و عزیز الله معماربانی (۱۳۷۴)، "AHP"، تکنیکی نوین در تصمیم‌گیری گروهی"، مجله دانش مدیریت، شماره‌های ۲۷ و ۲۸: صص ۲۲-۳۲.
- آذر، عادل و علی رجب زاده (۱۳۸۱)، "تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد M.A.D.M)"، چاپ اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- کاظمی‌نیا، آزاده (۱۳۸۷)، "تعیین عوامل کلیدی موفقیت در شراکت‌های استراتژیک بین‌المللی"، تهران، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی (ره).
- Barla, P. and C. Constantatos (2005), 'On the Choice between Strategic Alliance and Merger in the Airline Sector: The Role of Strategic Effects', Département d'économie and GREEN, Université Laval, Québec, Canada.
- Bissessur, A. & F. Alamdari (1998), 'Factors affecting the operational success of strategic airline alliances', *Transportation* 25: 331-355.
- Carpenter, G. S. & A. T. Coughlan (1999), 'Alliances in Distribution Channels with Opportunism: Bargaining, Renegotiation, and Advances. Evanston', IL: Kellogg School of Management, Northwestern University, Working Paper.
- Chathoth, P. K. & M. D. Olsen (2003), 'Strategic alliance: A hospitality Industry Perspective', *Hospitality Management* (22), 419-434.
- Coase, R. H. (1937), 'The nature of the firm', *Economica*, 4 (new series): 385-405.
- Das, T. K. & B. S. Teng (2000), 'A Resource-Based Theory of Strategic Alliance', *Journal of management*, Vol. 26, No. 1, 31-61.
- Das, T. K. & B. S. Teng (2000), 'Instability of strategic alliances: an internal tensions perspective', *Organization Science* 11 (1), 77-101.
- Gallacher, J. (1999), 'Circling the globe', *Airline Business* (July), 34-37.
- Gellman Research Associates, Incorporated (1994), 'A Study of International Airline Code Sharing. Prepared for: Office of Aviation and International Economics', Office of the Secretary of Transportation, U. S. Department of Transportation.
- Geringer, J.M. & L. Hebert (1991), 'Measuring performance of international joint ventures', *Journal of International Business Studies* 22 (2), 249-263.
- Hoffmann, W. H. & R. Schlosser (2001), 'Strategic Alliance in Small and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Survey', *Long Range Planning*, No. 34. 357-381.
- Irland, R. D., M. A. Hitt & D. Vaidyanath (2002), 'Alliance Management as a Source of Competitive Advantage', *Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, 413-446.
- Killing, J.P. (1983), 'Strategies for Joint Venture Success', New York: Praeger.
- Likhi, D. & Sushu (2005), 'The importance of situation actors and process in management of strategic alliances: Caselet-based study', *Global Business Review*, No. 6, 29-40.
- Lin, W. B. (2007), 'Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance', *Journal of Technology Management*, No. 17, 139-155.

Mehta, R. & et al. (2006), 'Strategic Alliance International distribution Channels', *Journal of Business Research*, No. 59, 1094-1104.

Panshiri, J. (2007), 'The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sectors', *Tourism Management*, No. 23, 246-261.

Sherer, S. (2003), 'Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators', *Journal of Small Business Management*, 41(4), 325-345.

Siriwohern, T. (1997), 'The Relationship between Selected Strategic Alliance Factors and The Success of U.S. and Thai Strategic Alliances', College of business Administration, United States International University.

Sivadas, E. & F. Dwyer (2000), 'An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes', *The Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, 31-49

Sullivan, U. Y. & A. T. Coughlan (2004), 'Alliance Structure and Success in the Global Airline Industry: An Empirical Investigation', [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/04-0113.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0113.pdf)

United States General Accounting Office (1995), 'International Aviation: Airline Alliances Produce Benefits, but Effect on Competition is Uncertain', Report to Congressional Requesters, Document No. GAO/RCED-95-99, April.

Urriolagoitia, L. (2007), 'Sponsorship relationships as alliances: A life cycle model approach', *Business Horizons*, No. 50, 157-166.

Varadarajan, P. R., & M. H. Cunningham (1995), 'Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.

Williamson, O. E. (1975). 'Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications'. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1985), 'The Economic Institutions of Capitalism', New York: Free Press, A Division of Macmillan Inc.