

Alliance Strategy in E-Marketing

Abstract

Due to the limitation of resources and technical capabilities, it is hard for companies to stand in their dynamic and competitive environment on their own and take the appropriate action. In the field of Commerce, Electronic Commerce has the most dynamic and innovative environment in which exploiting all resources and equipment of the company alone cannot meet the requirements of all sectors and particularly in marketing and promotion of a web-based commerce on internet. This motive leads companies to align and share resources in order to gain the competitive advantage and form a long-term relationship based on trust and partnership in a strategic marketing alliance. Effective factors in forming a strategic marketing alliance are partner selection, forming a long-term relationship and keeping the relationship. Among the three factors, forming a long-term relationship has the biggest role in the success or failure of a strategic alliance. In this article, we define concepts of Business to Business E-marketing, Strategic Alliance and E-marketing Alliance. Then the types of Alliance, its similarity with Joint Venture, its importance, advantages and disadvantages and the key factors in the success of strategic alliances and finally the steps in the formation of a strategic alliance will be explained.

Keywords: Strategic Alliance, E-Marketing, Share resources, Advantages and Disadvantages of Alliance Strategy, Forming long-term relationship, Steps of forming a Strategic Alliance

استراتژی ائتلاف در بازاریابی الکترونیکی

چکیده

بدلیل محدودیت منابع و توانایی فنی، برای شرکتهای دشوار است که بتنهایی در برابر یک محیط پویا و رقابتی در حوزه کسب و کار خود مقاومت نموده و عکس العمل مناسب را نشان دهند. در عرصه تجارت، تجارت الکترونیک دارای پویاترین و نوآورانه ترین محیط است که حتی بسیج تمامی امکانات و منابع شرکتهای بتنهایی نمی تواند پاسخگوی بخشهای مختلف بویژه واحد بازاریابی و توسعه بازار در یک تجارت وابسته به وب و فضای مجازی باشد؛ از اینروست که شرکتهای برای برخورداری از مزیت رقابتی اقدام به شراکت و سهام شدن در منابع بازاریابی یکدیگر می نمایند و به ایجاد روابط درازمدت بر پایه اعتماد با شرکای خود و در قالب یک ائتلاف استراتژیک بازاریابی می پردازند. عوامل موثر در ایجاد یک ائتلاف استراتژیک بازاریابی عبارتند از: گزینش شرکا، ایجاد روابط درازمدت و حفظ آن روابط. از این سه عامل، عامل ایجاد روابط درازمدت در موفقیت یا شکست یک ائتلاف استراتژیک نقش مهمتری دارد. در این مقاله به تعریف مفاهیم بازار الکترونیکی تجارت با تجارت، استراتژی ائتلاف و بازاریابی ائتلافی می پردازیم و سپس انواع ائتلاف، شباهتهای آن با سرمایه گذاری مشترک، اهمیت، مزایا و معایب آن و عوامل دخیل در موفقیت ائتلافهای استراتژیک و در نهایت مراحل ایجاد یک ائتلاف استراتژیک توضیح داده می شود.

واژه های کلیدی: ائتلاف استراتژیک، بازاریابی الکترونیکی، سهام شدن در منابع، مزایای و معایب استراتژی ائتلاف، ایجاد روابط درازمدت، مراحل ایجاد یک ائتلاف استراتژیک

مقدمه

در محیط پویا و پیوسته در حال تغییر تجارت الکترونیک و بازارهای الکترونیکی تجارت با تجارت (B2B) از استراتژیهای مشارکتی و همکاری و تعامل بنیادین با شرکاء و همکاران خود دست زده اند. هدف از این اقدام دست یافتن به منابع بیشتر و کسب موفقیت و سهم بازار بیشتر می باشد. ایجاد روابط همکاری میان شرکتهای باعث می گردد شرکتهای نوپا بسرعت منابع اجتماعی و تکنولوژیک موجود خود را توسعه دهند. همین توانایی توسعه سریع و بازاریابی محصولات و خدمات بعنوان عملی تعیین کننده جهت ایجاد جریان نقدینگی بیشتر و گسترش سهم بازار برای شرکتهای نوپا و استارت آپها بشمار می آید و در صورت مساعد بودن سایر شرایط و عدم وجود مشکل و ضعف در سایر جنبه های کسب و کار شرکت، می تواند در پیشی گرفتن از سایر رقبا کمک شایانی بنماید؛ بویژه اگر در محیطی با شبکه های قدرتمند و ذی نفوذ مشغول فعالیت باشند.

پیشینه

اگر از منظر زنجیره ارزش بنگریم، در یک ائتلاف استراتژیک بازاریابی، تمام اعضاء یک ائتلاف قادرند از منابع بازاریابی و فعالیتهای بازاریابی یکدیگر استفاده نمایند. همچنین می توانند در ریسک و هزینه ها شریک شده، استراتژیهای بازاریابی را بمنظور دستیابی به اهداف مورد نظر ائتلاف به اجرا درآورند (سمیعی، ۲۰۰۸). بعلاوه، آرنند و آمیت (۲۰۰۵) بیان نموده اند که در صنعت رایانه، فعالیتهای بازاریابی می توانند شامل کانالهای بازاریابی و فعالیتهای توسعه بازار در چارچوب یک ائتلاف استراتژیک بازاریابی باشند. دی و ندانگادی (۱۹۹۴) نیز ضرورت دانش بالا و مهارتهای پیچیده بازاریابی در توانایی بازاریابی را مورد تأکید قرار می دهد؛ عاملی که باعث می گردد شرکای یک ائتلاف استراتژیک قادر باشند در استفاده از منابع بازاریابی با هم همکاری و مشارکت نمایند تا از این طریق عملکرد بالایی از ائتلاف حاصل گردد.

مطالعات گذشته الگوهای ائتلافهای استراتژیک عمدتاً بر موضوعات برند مشترک (co-branding)، نیاز به دانش محصولات جدید و یکپارچه سازی زنجیره های برون و میان شرکتی تأکید می نمودند (ویاس و شلبرن و راجرز، ۱۹۹۵). هدف در مطالعات پیشین بازبینی میزان موفقیت ائتلافها با استفاده از متغیرها و شاخصهای مرتبط بود و معمولاً با یک نظریه یا یک متغیر واحد به توصیف یا پیش بینی تأثیر ائتلاف استراتژیک در دستیابی به اهداف با ایجاد روابط درازمدت می پرداختند (نارایانداس و رانگان، ۲۰۰۴). همچنین زیربنای بیشتر مطالعات محققان پیشین بر روی ائتلاف استراتژیک نظریه هزینه مبادله (transaction cost theory) و نظریه مبتنی بر منابع (resource-based) بوده است.

تعریف بازار الکترونیکی تجارت با تجارت

بازارهای الکترونیکی تجارت با تجارت شکلی نوآورانه در سیستمهای اطلاعاتی میان سازمانی (IOS) بشمار می رود که از اینترنت و فن آوری های مرتبط با محیط وب جهت ایجاد زیرساختهای مشترک و مبادلات تجاری بهره می برند. یک بازار الکترونیکی تجارت با تجارت (B2B e-market) اینگونه تعریف می گردد (دای و کافمن، ۲۰۰۳): "یک شرکت یا زیرمجموعه

یک شرکت که وظیفه میزبانی و عملیاتی سیستم‌های اطلاعاتی وابسته به وب را بر عهده دارند و بر آن پایه سایر شرکتها اقدام به خرید و فروش محصولات می نمایند.

خدماتی که در بازارهای الکترونیکی ارائه می گردد عبارتند از: کاتالوگهای الکترونیکی محصولات، مکانیزمهای تعیین و ارائه قیمت و همچنین سایر عملکردها که بمنظور ایجاد بازار برای یک محصول خاص انجام می پذیرد.

در برخی از مطالعات انجام شده در این حوزه گزارشها و نتایج حاوی این نکته است که با توجه به رشد و تغییرات در عرصه بازارهای الکترونیکی تجارت با تجارت (B2B)، بهره گیری از استراتژی ائتلافی هر چه بیشتر جهت ایجاد دسترسی مؤثر به محصولات، مشتریان و فرصتهای جدید تجاری ضرورت می یابد (ارنست، هالوی، مونیر و سارازین، ۲۰۰۱) این نتیجه و گزارشات پیش از آن، این ادعا را مطرح می نمایند که امروزه شرکتها در صناعی که با رشد سریع همراهند هرچه بیشتر بسوی استراتژی ائتلاف گام بر می دارند (تیس، ۱۹۹۲ و مودی، ۱۹۹۳). در این میان نقش شرکتهای فناوری اطلاعات در تغییر شکل و ساختار بسیاری از شرکتهای آمریکایی و روند اعمال و بکارگیری استراتژی ائتلاف بوضوح مشاهده گردیده است (چن و کینسینگز و کئون، ۱۹۹۷).

تعریف استراتژی ائتلاف

استراتژی ائتلاف را بعنوان نوعی رابطه رسمی تعاونی بین شرکتها جهت تبادل یا به اشتراک گذاشتن منابع و سهیم شدن در بازگشتی این سرمایه گذاری مشترک تعریف می نمایند (تیس، ۱۹۹۲). در این نوع توافق شرکتها همچنان هویت و استقلال سازمانی خود را حفظ می نمایند ولی در منابع یکدیگر و بکارگیری آن منابع در مسیر رسیدن به هدف مشترک سهیم می گردند. این منابع می توانند شامل محصولات، کانالهای توزیع، ظرفیتهای تولید، تأمین مالی پروژه، تجهیزات سرمایه ای (capital equipment)، دانش، تجربیات و مالکیت معنوی باشد. طرفین این نوع همکاری گروهی همگی امید آن دارند که منافع آنها از طریق ائتلاف بیشتر از آنی باشد که معمولاً در بازاریابی بصورت انفرادی عاید آنها می گردد. ائتلاف عموماً با انتقال فن آوری (دسترسی به دانش و تجربیات)، ویژگیهای خاص اقتصادی، سهیم شدن در هزینه ها و در ریسکهای کار همراه است.

تعریف بازاریابی ائتلافی

این استراتژی گونه ای از بازاریابی است که با پیوند چند شرکت بمنظور توسعه و افزایش در تولید یا خدمات ارائه شده منجر به بالا رفتن سود سهامداران و صاحبان کسب و کارها می گردد. اهدافی که در بازاریابی بشیوه ائتلافی دنبال تحقق آنها هستیم عبارتند از: رسیدن به یک راه حل واحد و جامع، ایجاد انعطاف، کسب مشتریان جدید، افزودن بر توانمندیها و کاستن از کاستیها، تأکید بر بازارها و فن آوری های نو، سهیم شدن در منابع و شراکت در ریسک.

یکی از انواع بازاریابی ائتلافی موفق ائتلاف مقصد (Destination Alliance) است که توسط هتلها، رستورانها و سایر مراکز گردشگری انجام می گیرد و از آن طریق پیوندی میان این مجموعه ها برای تأمین بودجه و جلب بازار و مشتری برای یک نقطه گردشگری بخصوص انجام می گیرد. این امر باعث موفقیت و جذب بالاتر مشتری و در عین حال بالا رفتن توان مالی و منابع مورد نیاز بازاریابی برای این شرکتها می گردد.

انواع ائتلاف

انواع ائتلاف به نقل از دانشنامه ویکی پدیا به این صورت بیان گردیده است:

- **ائتلاف استراتژیک افقی:** توسط شرکتهایی که در یک حوزه واحد مشغول به فعالیت می باشند؛ یعنی شرکتهایی که پیشتر رقبای هم بحساب می آمدند. همکاری های حوزه تحقیق و توسعه (R&D) در بازارهای فن آوری پیشرفته (High-Tech) مثال بارزی از این نمونه می باشد.
- **ائتلاف استراتژیک عمودی:** ائتلاف میان یک شرکت با شرکای زیر مجموعه خود در زنجیره تأمین می باشد؛ یعنی همکاری یک شرکت با تأمین کنندگان یا خریداران محصولات خود. این نوع ائتلاف با هدف کاستن از هزینه ها، گسترش شبکه ای شرکت و پایین آمدن قیمت قابل ارائه شرکت انجام می پذیرد.
- **ائتلاف میان بخشی:** در این مورد شرکتهای در حالت عادی با هم ارتباطی ندارند و بازار و شیوه کار خاص خود را دارند که با بقیه اعضا تفاوت دارد.
- **سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture):** زمانی است که چند شرکت تصمیم به ایجاد یک شرکت جدید می گیرند که عملاً هویت حقوقی جدیدی را ایجاد می نماید. این شرکتهای با سرمایه گذاری یکسان چند شرکت و البته برای یک دوره بخصوص مثلاً یک پروژه و یا یک هدف و برنامه بخصوص ایجاد می گردند.
- **ائتلاف یکسان:** وقتی ۲ شرکت سهم یکسانی از شرکت دیگر را متقابلاً خریداری می نمایند. در این روش سهم طرفین در شرکت مقابل و قدرت تصمیم گیری هر یک از آنها دقیقاً یکسان می باشد. این روش یک ساختار شبکه ای پیچیده را ایجاد می نماید؛ بخصوص هنگامی که چندین شرکت اقدام به این کار می نمایند. سهم شدن در منافع، داشتن اهداف مشترک و همچنین کم شدن رقابت از ویژگیهای این روش می باشد که در جای خود مانع محکمی در برابر رقبا جهت نفوذ و پیشی گرفتن از این مجموعه ایجاد و موفقیت رقبا را بسیار دشوار می سازد.
- **ائتلاف استراتژیک نابرابر:** این همکاری در حوزه های مختلفی از همکاری تنگاتنگ مشتری با تأمین کننده و یا برونسپاری برخی امور شرکت گرفته، تا شبکه های وسیع در حوزه تحقیق و توسعه، انجام می گیرد.

علاوه بر طبقه بندی فوق، مایکل پورتر و مارک فولر (۱۹۹۱) به طبقه بندی زیر از انواع ائتلاف باور دارند:

- **ائتلاف توسعه فن آوری:** با هدف بهبود فن آوری و دانش
- **ائتلاف عملیاتی و لجستیک:** با مشارکت در تأسیس یک واحد تولیدی جدید در سرزمینی نو و بیگانه و یا بهره برداری از یک واحد تولیدی موجود دارای یک مالکیت بومی
- **ائتلاف در فروش، خدمات و بازاریابی:** با بهره گیری شرکتهای از زیر ساختهای بازاریابی و توزیع موجود در شرکت دیگر در یک بازار جدید و بیگانه، با هدف نفوذ و تزریق محصولات و خدمات خود و دسترسی مناسبتر به آن بازارها
- **ائتلاف فعالیتهای چندگانه:** ترکیبی از چندین ائتلاف می باشد. معمولاً شرکتهای بین المللی از چندین ائتلاف در هر کشور استفاده می نمایند؛ مانند ائتلافهای مربوط به فن آوری و توسعه؛ اما ائتلافهای بازاریابی به این شیوه نمی باشد و صرفاً بصورت ائتلاف در یک کشور واحد عمل می نمایند.

شباهت استراتژی ائتلافی با سرمایه گذاری مشترک

بازاریابی ائتلافی بسیار شبیه به سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture) می باشد؛ با این تفاوت که در این نوع ائتلاف نیازی به ثبت یک شرکت جدید و گسترش یک برند نو جهت بازاریابی یا فروش محصولات و خدمات نیست. از جمله موارد جدید بکارگیری بازاریابی ائتلافی در مورد شرکتهایی است که در زمینه فن آوری های نوین، محصولات و شیوه های جدید بازاریابی مرتبط با حوزه اینترنت و فن آوری های ارتباطی و شبکه ای فعالیت دارند. این نوع ائتلاف یک شمای مشترک را با هدف افزودن بر سود با انجام یا افزایش فروش فن آوری که بر روی آن تبلیغ صورت می گیرد، ایجاد می نماید.

اهمیت یک استراتژی ائتلافی

در واقع ائتلاف استراتژیک گزینه ای بود که بعنوان نوعی ضرورت در بازارها و صنایع پا گرفت. تنوع بازارها و نیازمندیهای آن باعث رواج این استراتژی گردیده است و وارد نمودن یک مدیریت یکپارچه ائتلاف استراتژیک در بطن استراتژیهای کلی سازمان رمز پیشرفت در تولید محصولات و ارائه خدمات، ورود به بازارهای نو، مزیت تکنولوژیک و تحقیق و توسعه می باشد. امروزه شرکتهای بین المللی ائتلافهای متعددی در بازار داخل و نیز شرکتهای برون مرزی حتی گاهی با رقبای خود دارند؛ چالشی که همزمان با مدیریت یک ائتلاف مطرح می گردد عقب نماندن از رقابت و تأمین منافع خود می باشد. بنابراین امروزه تأکید یک ائتلاف بر کسب مزیت از تفاوتها بمنظور خلق ارزش برای مشتریان، مواجهه با چالشهای داخلی، مدیریت رقابت دائمی ائتلاف با رقبای آن و مدیریت ریسک می باشد. به نقل از دانشنامه ویکی پدیا، آمار نشان می دهد که درصد درآمد یکهزار شرکت برتر در ایالات متحده که بصورت ائتلافی شکل گرفته اند از ۳ الی ۶ درصد در دهه نود میلادی به ۴۰ درصد در سال ۲۰۱۴ رسیده است که نشان دهنده ضرورت روزافزون اتحاد و شراکت میان شرکتهاست. این در حالیست که ادغام و به مالکیت درآوردن شرکتهای از سال ۲۰۰۰ به بعد با کاهش ۶۵ درصدی روبرو بوده است.

مزایا و معایب ائتلاف استراتژیک

شرکتهای معمولاً جهت برخورداری از این مزایا با هم ائتلاف می نمایند:

- **سهیم شدن در ریسک:** این شراکت باعث می شود که طرفین درگیر در مواجهه با بازار با نوعی تعادل گام بردارند. شاید بتوان گفت که ائتلاف استراتژیک برای شرکتهایی که در یک رده کاری قرار دارند ولی در رقابت مستقیم با یکدیگر نیستند می تواند بیشترین کارایی را داشته باشد.
- **سهیم شدن در دانش:** به اشتراک گذاردن مهارتهای بازاریابی، مدیریتی، توزیع و همچنین اشتراک در برند، دانش بازار، دانش فنی و دارایی ها منجر به هم افزایی و انباشته ای از منابع مختلف بیش از آنچه در یک شرکت می تواند موجود باشد می گردد.
- **فرصت پیشرفت:** بهره گیری از شبکه منابع شرکاء به همراه استفاده از یک تصویر خوب از برند کمک می کند شرکت بسیار سریعتر از آنچه در انزوا ممکن بوده پیشرفت نماید. رشد سازمانی شرکتهای اغلب با نیاز استراتژیک آنها مطابقت ندارد؛ این یعنی شرکتهای بدون یاری جستن از شرکاء و تجربیات و حمایتهای آنها نمی توانند رشد نموده و توسعه یابند.
- **سرعت یافتن بازار:** این عامل مهم نیز امروزه در بازارهای رقابتی با کمک شرکاء خوب میسر می گردد.

- **پیچیدگی:** با افزایش پیچیدگی، مدیریت چالشها و نیازهای شرکت بسیار دشوارتر می گردد؛ در این میان، به اشتراک گذاشتن تجربیات و دانش، ارائه بهترین خدمات ممکن به مشتریان را ممکن می سازد.
- **هزینه ها:** این شراکتها می توانند برای کاهش هزینه ها بویژه در محیطهای غیر انتفاعی همچون تحقیق و توسعه بسیار مفید باشند.
- **دسترسی به منابع:** شرکای یک ائتلاف استراتژیک می توانند به هم در دسترسی یافتن به منابع مالی، پرسنلی، تکنولوژیک و غیره کمک نمایند و به هم این توانایی را بدهند که محصولات خود را با بهترین کیفیت و مناسبترین قیمت ارائه نمایند.
- **دسترسی به بازارهای هدف:** گاهی همکاری با یک شریک محلی تنها راه ورود به یک بازار خاص می باشد؛ بویژه اگر در کشورهای در حال توسعه باشد و شرکتهای خارجی با مقاومت در بکارگیری منابع محلی در ایجاد امکان ورود به آن بازارها روبرو باشند.
- **اقتصاد مقیاس (Economies of Scale):** وقتی شرکتهای بر سر سفره منابع یکدیگر می نشینند و بر توانایی های تولیدی هم می افزایند، اقتصاد مقیاس شکل می گیرد. همکاری میان شرکتهای نوپا این امکان را فراهم می سازد تا در کنار هم فعالیت نموده و در برابر رقبای قدرتمند خود بایستند.
- **سایر مزایا:** برای ائتلاف استراتژیک مزایای دیگری نیز بر شمرده اند، از جمله: دسترسی به فن آوری های نوین و حق مالکیت معنوی، ایجاد توده مهم (Critical Mass)، استانداردهای مشترک و تجارتهای نو، ایجاد تنوع، ایجاد تحرک، جریان مواد و محصولات، سرعت یافتن بازار و تحقیق و توسعه، کاهش هزینه های اداری و تحقیق و توسعه و کاهش زمان گردش مالی، امکان تمرکز طرفین بر مزیتهای رقابتی خود، یادگیری از رقبا و در نهایت کاستن از ریسکهای سیاسی در زمان ورود به بازارهای نو.

اما همانطور که هر شیوه و راهبردی معایب خاص خود را دارد، بر ائتلافهای استراتژیک نیز گاهاً این ایرادات وارد است:

- **سهیم شدن در اسرار شرکت:** در ائتلاف استراتژیک، شرکا می بایست منابع و منافع خود را به همراه دانش و مهارتهایشان به اشتراک بگذارند؛ این موضوع هنگامی که دانش به اشتراک گذاشته شده جزو اسرار شرکت بحساب می آید مشکل ایجاد می نماید. قراردادهای می کوشند این موارد را تحت پوشش قراردهند اما معمولاً شرکا به پایبندی کامل به آنها تمایلی ندارند.
- **ایجاد یک رقیب:** شریک شما در یک ائتلاف استراتژیک ممکن است روزی رقیب شما گردد. آنگاه که به مدد این ائتلاف آنقدر رشد یافته که به شراکت پایان دهد و مستقلاً در همان بخش بازار که شما حضور دارید فعالیت نماید.
- **هزینه های فرصت:** تمرکز و تعهد در فعالیت موفقیت آمیز یک ائتلاف استراتژیک ضروری می نماید. اما این به قیمت عدم توجه به سایر فرصتهای بالقوه سودمند می باشد.
- **نابرابری در ائتلاف:** وقتی تصمیم گیری با نابرابری و اطاعت پذیری طرف ضعیف همراه گردد حتی اگر این امر ناخواسته و صرفاً یک الزام طبیعی باشد
- **خطر توقیف در کشور بیگانه:** اگر شرکتی در یک کشور دیگر اقدام به ائتلاف نماید خود را با این خطر روبرو می سازد که دولت بیگانه ممکن است بکوشد این تجارت را صرفاً بخاطر حمایت از تجارتهای بومی خود توقیف نماید.

- خطر از دست رفتن کنترل اطلاعات اختصاصی (proprietary information): بویژه در مبادلات پیچیده که نیازمند هماهنگی‌های زیاد و به اشتراک‌گذارند حجم وسیعی از اطلاعات می‌باشد.
- دشواری هماهنگی: بویژه با وجود فضاهای همکاری غیر رسمی و بحث‌های کاری پر هزینه جهت دستیابی به راه حل.

عوامل مهم در موفقیت یک ائتلاف

موفقیت شرکت‌های حاضر در یک ائتلاف وابستگی زیادی به عنصر مطابقت میان توانمندی‌های مؤثر و تعهد کامل آنها به ائتلاف تشکیل شده دارد. تبادل منبع بخش لاینفک یک ائتلاف است و هیچ راه‌گریزی از آن وجود ندارد چراکه هدف از ایجاد ائتلاف پر کردن شکاف و خلاء در توانمندی‌ها و ظرفیتهای طرفین می‌باشد. برخی از مشخصه‌های کلیدی برای مدیریت موفق یک ائتلاف عبارتند از: درک شفاف علائق و منابع بالقوه طرف مقابل، عدم اضطراب و فشار در مرحله نتیجه‌گیری مذاکرات، محدود نمودن تعداد اعضاء، ارتباطات خوب مدیران، ایجاد اعتماد و حسن تفاهم، اتحاد قوی و عوامل دیگر مانند: توانایی برآوردن عملکرد مورد انتظار، شفافیت در هدف، سازگاری شرکا، تعهد به ایجاد ارتباط درازمدت و هم‌تراز بودن شرکای یک ائتلاف استراتژیک.

مراحل ایجاد یک ائتلاف استراتژیک

عوامل مؤثر در ایجاد یک ائتلاف استراتژیک بازاریابی عبارتند از: گزینش شرکا، ایجاد روابط درازمدت و حفظ آن روابط. از این سه عامل، عامل ایجاد روابط درازمدت در موفقیت یا شکست یک ائتلاف استراتژیک نقش مهمتری دارد (هسو و تانگ، ۲۰۱۰). یک ائتلاف استراتژیک دارای ۳ مرحله شکل‌گیری، اجرا و خاتمه می‌باشد.

الف) سه گام اساسی در مرحله شکل‌گیری به این شرح است:

گام نخست: سنجش و تعیین نوع استراتژی با توجه به اهداف، موضوعات عمده و مهم، استراتژیهای منابع تولید، فن‌آوری و در نهایت مردم. باید توجه داشت که بین اهداف شرکت و اهداف ائتلاف مطابقت وجود داشته باشد.
گام دوم: ارزیابی شرکای بالقوه جهت یافتن شریکی که مناسب باشد. برای این کار باید بتوان نقاط ضعف و قوت آنها را برای عضویت در ائتلاف پیش‌بینی نمود.

گام سوم: مذاکره بر سر قرارداد همکاری پس از مشخص شدن شرکای مناسب. ابتدا لازم است طرفین اهداف خود را بیان نمایند تا میزان واقعی و دست‌یافتنی بودن آنها بررسی گردد. همچنین گروه‌هایی برای مذاکره و تنظیم قرارداد که در آن نقش هر کدام از اعضاء از جمله در خصوص توزیع، پاداش، جریمه و حفظ جذابیت برای هر کدام از طرفین تعیین می‌گردد.

ب) در مرحله اجرا، ائتلاف استراتژیک ساختار درونی خود را بدست آورده و با همکاری و اتحاد اعضاء هر دو سازمان فعالیت نموده و بسوی رسیدن به اهداف مشترک از پیش تعیین شده گام بر می‌دارد. قطعاً در این مرحله بالا رفتن عملکرد ائتلاف نیازمند ساختار و فرایندهای مؤثر و مدیریتی قوی و قابل اتکا می‌باشد. همچنین لازم است در این مرحله عملکرد ائتلاف همواره مورد ارزیابی و کنترل قرار گیرد.

- ج) خاتمه یک ائتلاف استراتژیک ممکن است به طرق یا بدلائل متعددی روی دهد.
- * **پایان عادی:** با برآورده شدن اهداف مورد نظر و عدم نیاز به همکاری بیشتر طرفین از هم جدا می گردند. مانند همکاری دو شرکت جهت تولید یک محصول که پس از مدتی از رده خارج می شود و دیگر سفارشی ندارد. در این صورت کنار هم ماندن این دو شرکت برای آن پروژه بی معناست.
 - * **خاتمه بعلت توسعه:** پس از برآورده شدن اهداف یک ائتلاف ممکن است یک شرکت مسیر خود را برای توسعه آن محصول یا محصولات دیگر تغییر داده و همکاریهای خود را بسط دهد.
 - * **خاتمه پیش از موعد:** دو طرف ممکن است بدلائل مختلف نتوانند و یا نخواهند همکاری خود را تا زمان تحقق هدف ادامه دهند.
 - * **ادامه انحصاری پروژه:** این زمانیست که یکی از طرفین بدلائلی مانند مشکلات درونی شرکت و غیره مجبور به فسخ قرارداد همکاری می گردد و طرف دیگر باید تصمیم بگیرد که می خواهد بتهنایی به سوی هدف تعیین شده گام بردارد یا خیر؟
 - * **حذف شریک:** گاهی شرکتهای بزرگ طرفهای ضعیف را در خود هضم کرده و از رده خارج می کنند. این ادغام شرکت دیگر خود بمنزله پایان ائتلاف می باشد.

نتیجه

یک ائتلاف استراتژیک موافقتنامه ای است که بین ۲ یا بیشتر از ۲ شرکت جهت نیل به مجموعه ای از اهداف مشترک و مورد توافق طرفین قرارداد بسته می شود. در این نوع توافق شرکتهای همچنان هویت و استقلال سازمانی خود را حفظ می نمایند ولی در منابع یکدیگر و بکارگیری آن منابع در مسیر رسیدن به هدف مشترک سهیم می گردند. این نوع همکاری می تواند موقعیت شرکتهای را در بازار استحکام بخشیده و باعث ایجاد دسترسی به بازارهای جدید و فرصتهای کسب درآمد بیشتر از آن بازارهای بالقوه گردد. همچنین ائتلافهای استراتژیک انعطاف پذیری زیادی را به سازمانها می دهند تا با ایجاد ارتباطات با شرکا به تغییرات در تقاضا و سایر جنبه های محیط کسب و کار خود واکنش سریع نشان داده و در نتیجه بدور از خطر تعهدات بیش از اندازه مالی فراتر از توان شرکت، فن آوری ها و مهارتهای نوینی را مورد آزمایش قرار دهند. این نکته برای شرکتهایی که همواره با رشد سریع محیط و محصولات و فناوری ها درگیر هستند بسیار با ارزش و حائز اهمیت می باشد. نظریه های مختلفی راجع به تعداد انواع ائتلاف وجود دارد ولی همه ائتلافهای استراتژیک دارای ۳ مرحله شکل گیری، اجرا و خاتمه می باشد. مزیت های یک ائتلاف استراتژیک عبارتند از: سهیم شدن در ریسک، سهیم شدن در دانش، ایجاد فرصت پیشرفت، سرعت یافتن بازار، ارائه خدمات مناسب در شرایط پیچیدگی، کاهش هزینه، دسترسی به منابع بیشتر، دسترسی به بازارهای هدف، اقتصاد مقیاس و سایر مزایا. ائتلاف استراتژیک برای شرکتهایی که در یک رده کاری قرار دارند ولی در رقابت مستقیم با یکدیگر نیستند می تواند بیشترین کارایی را داشته باشد. معایب ائتلافهای استراتژیک عبارتند از: سهیم شدن در اسرار شرکت، ایجاد یک رقیب، هزینه های فرصت، نابرابری در ائتلاف، خطر توقیف در کشور بیگانه، خطر از دست رفتن امکان کنترل اطلاعات اختصاصی و دشواری هماهنگی. عوامل مهمی نیز وجود دارند که رعایت آنها در موفقیت یک ائتلاف استراتژیک نقش تعیین کننده ای دارند؛ از جمله: درک شفاف علائق و منابع بالقوه طرف مقابل، عدم فشار در مرحله نتیجه گیری مذاکرات، محدود نمودن تعداد اعضاء، ارتباطات خوب مدیران، ایجاد اعتماد و حسن تفاهم، اتحاد قوی، توانایی

برآوردن عملکرد مورد انتظار، شفافیت در هدف، سازگاری شرکا، تعهد به ایجاد ارتباط درازمدت و همتراز بودن شرکای یک ائتلاف استراتژیک.

منابع

- Arend, R.J.; and R. Amit. 2005. *Selection in strategic alliance activity: Effects on firm performance in the computing industry*, European Management Journal 23(4), 361-381.
- Chan, S., Kensinger, J. and Keown, A. , 1997, *Do Strategic Alliances Create Value?*, Journal of Financial Economics (46:2), 199-221.
- Dai, Q. and Kauffman, R. J., 2003, *Understanding B2B E-market Alliance Strategies, The 2002 Workshop on Information Systems and Economics*, IESE Business School, Barcelona, Spain, Last Revised: Sunday, July 27, 2003.
- Day, G.S., and P. Nedungadi, 1994, *Managerial representations of competitive advantage*, Journal of Marketing 58(2), 31-44.
- Gomes-Casseres, Benjamin, 2003, *Competitive Advantage in Alliance Constellations*, Strategic Organization 1: 327.
- Hsuen-Ho Hsu, Jia-Wei Tang , 2010, *A Model of Marketing Strategic Alliances To Develop Long-Term Relationships for Retailing*, International Journal of Business and Information, Volume 5, Number 2.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Alliance_marketing
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance
- Işoraitè, Margarita, 2009, *Importance of Strategic Alliances in Company's Activity*, Intellectual Economics, No. 1(5), p. 39-46.
- Mody, A., 1993, *Learning from Alliances*, Journal of Economic Behavior and Organization, (20), 151-170.
- Narayandas, D., and V.K. Rangan, 2004, *Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets*, Journal of Marketing 68(July), 63-77.
- Porter, M.E., 1991, *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal, 12 (Winter Special Issue), pp. 95-117.
- Samiee, S., 2008, *Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets*, Industrial Marketing Management 37(1), 3-8.
- Teece, D. J., 1992, *Competition, Cooperation, and Innovation*, Journal of Economic Behavior and Organization (18), 1-25.
- Vyas, N.M.; W.L. Shelburn; and D.C. Rogers, 1995, *An analysis of strategic alliances: Forms, functions and framework*, Journal of Business and Industrial Marketing 10(3) 47-60.