

بررسی نقش، کاربرد و نحوه انتخاب گزینه های اتحاد راهبردی در مدیریت پروژه ها

اصغر عقلائی
رسول کریمی
مریم عباسی

چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۱/۱/۲۳
تاریخ پذیرش: ۹۱/۳/۲۵

افزایش محدودیت های موجود در تامین مالی پروژه ها، ریسک های مرتبط با پروژه و نیز افزایش رقابت و از سوی دیگر نیاز به توسعه و بهبود در سیستم های موجود اجرای پروژه موجب گسترش تمرکز بروی نحوه تامین پروژه ها و از جمله کاربرد اتحاد راهبردی در دهه های اخیر شده است. علی رغم بهبود ها و توسعه کاربرد ها و مزایای اتحاد راهبردی به نظر می رسد کاربرد آن در کشور ما همچنان نیازمند ایجاد بستر ها و حمایت های لازم و همچنین توسعه مبانی نظری آن باشد. با توجه به ضرورت این موضوع، مقاله حاضر به بررسی تعاریف و انواع مختلف اتحادهای راهبردی و نیز جایگاه آنها در بهبود مدیریت پروژه پرداخته است. در نهایت این مقاله به بررسی نحوه انتخاب گزینه بهینه اتحاد راهبردی در پروژه ها با توجه به تحقیقات صورت گرفته می پردازد و راهکارهای پیشنهادی نیز جهت تعیین جایگاه و انتخاب گزینه های اتحاد راهبردی در پروژه ارائه می نماید.

واژه های کلیدی:

اتحاد راهبردی، بهبود در مدیریت پروژه، سیستمهای اجرا، مدیریت راهبردی پروژه

۱- مقدمه

بر اساس گفته پیتز دراکر در دوره کنونی بزرگ ترین تغییر در فرهنگ سازمانی و روش انجام کسب و کار، افزایش توسعه ارتباطات^۱ بین سازمان ها نه بر اساس ادغام آنها با یکدیگر بلکه بر اساس مشارکت بین آنهاست. (دراکر، ۱۹۹۶، ص ۵۴).

با گسترش کاربرد اتحاد راهبردی در فناوریهای سطح بالا در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی، اهمیت اتحادهای راهبردی شناسایی شده است. (گومز و کازرس، ۱۹۹۶، ۳) این

گسترش به نحوی است که در سال ۱۹۹۶ بیش از ۲۰ درصد از درآمد کسب شده در فورچون ۱۰۰۰ ناشی از اتحادهای راهبردی بوده است که در مقایسه با سال ۱۹۸۰ بیش از ۱۵ درصد رشد نشان می دهد. (سایرس و فریدهم، ۱۹۹۹، ص ۴۷).

همچنین نتایج یک بررسی در صنعت الکترونیک نشان می دهد ۸۰ درصد از شرکت های فعال در این صنعت با سایر سازمان ها اتحاد راهبردی برقرار نموده و اغلب آنها در حال برنامه ریزی در خصوص توسعه این اتحادها می باشند.

(وایس و همکاران، ۱۹۹۵). همچنین نتایج یک بررسی دیگر ارزش این اتحادها را معادل ۲۵ تا ۴۰ تریلیون دلار می‌داند. (کالمباخ و راسل، ۱۹۹۹).

دلایل متعددی برای آوردن سازمان‌ها به اینگونه اتحادها بیان شده است از جمله مهم‌ترین این دلایل می‌توان به مواردی چون لزوم توجه به راهبردهای رشد و ورود به بازارهای جدید، بدست آوردن فناوری‌های جدید و افزایش کیفیت و کاهش هزینه، کاهش ریسک‌های مالی و به اشتراک گذاشتن هزینه‌های تحقیق و توسعه و دستیابی به مزیت رقابتی اشاره نمود. (المیوتی و کاتاوالا، ۲۰۰۱، ص ۷) همچنین بعضی از صنایع نسبت به صنایع دیگر گرایش بیشتری به این موضوع دارند صنایعی نظیر تجارت الکترونیک، ارتباطات از راه دور، فناوری‌های هوشمند و صنعت مراقبت‌های بهداشتی و سلامت از جمله صنایعی هستند که اتحاد‌های راهبردی بیشترین کاربرد را در آنها دارد.

در این مقاله با بررسی تحقیقات گوناگون انجام شده در این زمینه ابتدا تعاریف و انواع مختلف اتحاد‌های راهبردی مورد بررسی قرار گرفته و سپس نقش، کاربرد و نحوه انتخاب گزینه‌های آن در پروژه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲- تعریف اتحاد راهبردی

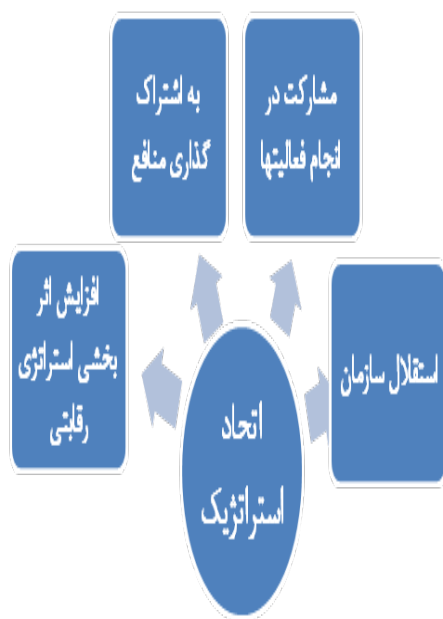
تا کنون تعاریف مختلفی از اتحاد راهبردی ارائه شده است یک تعریف اتحاد راهبردی را موافقتنامه‌ای بین شرکت‌ها جهت انجام فعالیت‌ها به صورت مشترک به روشی فراتر از معاملات بین شرکت‌ها البته با شدت کمتری نسبت به ادغام آنها می‌داند (ویلن و هانگر، ۲۰۰۰، ص ۱۲۵). تعریف دیگر اتحاد راهبردی را معاهده‌ای بین دو یا چند طرف جهت به اشتراک گذاری منافع جهت دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف که برآورده کننده نیازهای کلیدی همراه با حفظ استقلال شرکت‌ها می‌باشد توصیف می‌کند. (سرات، ۲۰۰۹، ص ۶۳).

کوپاک اتحاد راهبردی را معاهده رسمی مشارکت چند جانبه‌ای می‌داند که ویژگی‌های خاص دو یا چند سازمان یا موسسه را به یکدیگر مرتبط می‌سازد که در آن شرکا منابع انتخاب شده را به اشتراک گذاشته، تبادل نموده یا

بایکدیگر جهت دستیابی به منافع متعدد در عین استقلال سازمانی یکپارچه می‌سازند. (کوپاک، ۲۰۰۰، ص ۴). تعریف دیگر این اتحادها را معاهدات بین شرکت‌ها جهت دستیابی به اهداف و علاقمندی‌های مشترک می‌داند. که به شکل‌های گوناگون و بر مبنای همکاری بین شرکت‌ها بنا شده‌اند. (پلیچلی، ۲۰۰۰، ص ۱۳)

همانگونه که مشاهده می‌شود علی‌رغم بعضی وجوه تمایز در تعاریف ارائه شده می‌توان نقاط مشترکی بین آنها مشاهده نمود از جمله این نقاط مشترک عبارتند از:

- مشارکت در انجام فعالیت‌ها
- به اشتراک گذاری منافع
- حفظ استقلال سازمان
- افزایش اثر بخشی استراتژی رقابتی (شکل ۱)



شکل ۱. نقاط مشترک در تعاریف ارائه شده از اتحاد راهبردی

اما در تعریف دیگر که به نظر تعریف جامع‌تری می‌آید اتحاد راهبردی به عنوان طیف گسترده‌ای از موافقتنامه‌ها به حساب می‌آید. این طیف بر اساس دو عامل مهم میزان مالکیت از نقطه‌ای که در آن هیچ ارتباطی بین سازمان‌ها وجود ندارد تا جایی که در آن تمام سرمایه توسط یک یا چند شریک انجام می‌شود (به عنوان مثال تملک جگوار توسط فورد) و عامل میزان مشارکت که نقطه آغاز آن شامل تعاملات فردی مانند فروش و نقطه‌نهایی آن

ارتباطات طولانی و بلند مدت می باشد تشکیل می شود. (شکل ۲)

Strategic alliances are part of abroad spectrum of agreements

Degree of involvement	Permanent				Eg. Keiretsu in Japan	Eg. Caltrex	Acquisitions: Eg. Ford - Jaguar	
	Long Term	Relationship such as outsourcing			Strategic Alliances			
		Yearly and multi-year agreements for purchasing and supplies	Distribution agreements	Licensing	Partnership plans for R & D			
	Transactions	commodity purchasing orders	Cooperation in marketing	Cooperation in advertising	Purchasing agreements with up - front financing			
	No ties	Exchange of Information	Conferring resources	Conferring finances	Cross participation	Capital distributed	ownership of all capital	

شکل ۲. اتحاد راهبردی به عنوان طیف گسترده ای از موافقتنامه ها

خدمات اجاره، توزیع مشترک، انتقال فناوری، برگزاری مناقصه با همکاری یکدیگر، ساخت متقابل، ریسک در منابع، مشارکت صنعت ودولت، همکاری بر مبنای کارهای قبلی انجام شده داخلی^۱ و مجوز متقابل^۲ (پکار و الی، ۱۹۹۴، ص ۵۶). جدول (۱) نمونه‌هایی در خصوص هر یک از این اتحادها ارائه نموده است.

۳- انواع اتحاد راهبردی

با توجه به تعاریف گوناگون ارائه شده، می توان دسته بندی های مختلفی نیز از انواع اتحادهای راهبردی انتظار داشت. در یک دسته بندی انجام شده انواع اتحاد راهبردی در ۱۱ دسته طبقه بندی می شوند. این موارد عبارتند از: تبلیغات مشارکتی، مشارکت در تحقیقات و توسعه، توافقنامه های

ردیف	نوع اتحاد راهبردی	مثال
۱	تبلیغات مشارکتی	امریکن اکسپرس و تویز ار یو اس (همکاری در تبلیغات تلویزیونی)
۲	مشارکت در تحقیقات و توسعه	صنایع شیمیایی سایتل و سومیتومو (اتحاد در راستای توسعه نسل آتی داروهای بیو تکنولوژی)
۳	توافقنامه های خدمات اجاره	سیگنا و یونایند موتورز (توافقنامه فراهم سازی خدمات مالی در شرکتها و دولتهای غیر آمریکایی)
۴	توزیع مشترک	نیسان و فولکس واگن (فروش خودروهای فولکس واگن توسط نیسان و فروش خودروهای نیسان توسط فولکس واگن در اروپا)
۵	انتقال فناوری	آی بی ام و اپل (توافقنامه توسعه نسل آتی نرم افزار سیستم عامل)
۶	برگزاری مناقصه با همکاری یکدیگر	بویینگ، جنرال داینامیکز و لاک هید (همکاری با یکدیگر در برنده شدن قرارداد رزمندگی پیشرفته)
۷	ساخت متقابل	فورد و مزدا (طراحی و ساخت خودروهای مشابه در خطوط ساخت/مونتاژ یکسان)
۸	ریسک در منابع	شرکت شیمیایی سویفت، تکزاش گلف، آر تی زد و یو اس بوراکس (به اشتراک گذاری منابع در معدن کاوی در کانادا)
۹	مشارکت صنعت ودولت	دو پونت و موسسه ملی سرطان آمریکا (همکاری دوپونت با موسسه ملی سرطان در فاز اول آزمایش سرطان بالینی LI)
۱۰	همکاری بر مبنای کارهای قبلی انجام شده داخلی	کومینز انجین و شرکت تویوتا (ایجاد شرکت جدید جهت توسعه و بازاریابی محصولات نیتريد سیلیکون)
۱۱	مجوز متقابل	هافمن لا روچ و گلاکسو (موافقت برای فروش زانتاک و داروی زخم معده توسط هافمن لا روچ در ایالات متحده)

جدول ۱. انواع اتحاد راهبردی (پکار و الی، ۱۹۹۴، ص ۵۶)

1. Internal spin-offs
2. Cross licensing

دسته بندی دیگر انجام شده اتحادهای راهبردی را شامل سه دسته اصلی می داند این سه دسته عبارتند از: موافقتنامه‌های صدور مجوز (لایسنس)^۱، جوینت ونچرها و کنسرسیوم و شبکه ها جدول (۲) (پیتز و لی، ۲۰۰۳)

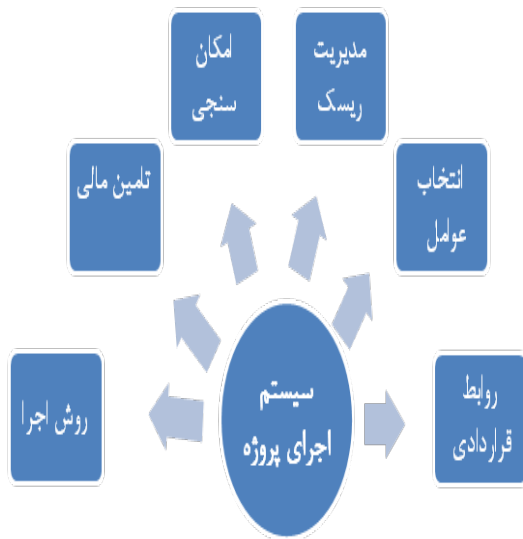
با استفاده از مجموع توانمندی های شرکای پروژه، تسهیم ریسک فی مابین عوامل، سیستم اجرا و رابطه قراردادی تمرکز دارد. بنابراین می توان اتحاد راهبردی را به عنوان یکی از گزینه های تصمیمات راهبردی در سطح پروژه به

نوع اتحاد	صدور مجوز	جوینت ونچر	کنسرسیوم و شبکه ها
کاربرد و تعاریف	نیاز به تجاری سازی یک فناوری جدیدادغام عمودی	ادغام عمودی	اتحادهایی با وجود شرکای چندگانه طراحی شده جهت یک فناوری بنیادی
	توسعه جهانی یک برند	آموختن توانمندی شرکا	گروههای رسمی از شرکت ها که مالک هولدینگ های متقابل و سهام یکدیگر می شوند.
		ارتقا و بهبود توانمندیها	شرکت هایی که دانش، هزینه و ریسک را با یکدیگر به اشتراک می گذارند.
		شکل دهی به توسعه صنعتی	

جدول ۲. انواع اتحاد راهبردی (پیتز و لی، ۲۰۰۳)

دسته بندی دیگری از اتحادهای راهبردی که جامع تر به نظر می رسد دسته بندی ارایه شده توسط سرات است. انواع اتحاد راهبردی در این دسته بندی عبارتند از: کارتل ها، مشارکت ها^۲، سرمایه گذاری مشترک، سرمایه گذاری آورده^۳، مجوز دهی (لایسنس)، پیمان سپاری فرعی (برونسپاری)^۴، فرانسیز، کنسرسیوم های تحقیق و توسعه، گروه های استانداردهای صنعتی، شبکه های نوآوری، خوشه ها^۵، توافقنامه ها^۶ (سرات، ۲۰۰۹، ص ۱۵)

حساب آورد. معمولاً در ادبیات مدیریت پروژه به مجموعه عوامل این بسته تصمیم گیری راهبردی، سیستم تحویل پروژه^۷ اطلاق می شود.



شکل ۳. مسائل راهبردی در مدیریت پروژه

۴- اتحاد راهبردی و مدیریت پروژه

به طور کلی مسایل راهبردی که در سطح مدیریت پروژه مطرح می شود معمولاً عبارتند از: توجیه فنی، اقتصادی و زیست محیطی پروژه، روش تامین مالی پروژه، انتخاب سیستم اجرای پروژه، نحوه انتخاب عوامل اصلی در سیستم اجرای پروژه، تعیین روابط قراردادی فی مابین عوامل و مدیریت ریسک در کلیه مراحل فوق (شکل ۳) (پرچی جلال، ۱۳۸۸). با نگاهی به اتحادهای راهبردی و کارکردهای آن می توان آنها را به عنوان گزینه ای دانست که در آن به کلیه تصمیمات راهبردی در مدیریت پروژه اشاره شده است. به عنوان مثال گزینه سرمایه گذاری مشترک در اتحادهای راهبردی بر مسائلی نظیر تامین مالی

1. Licensing agreements
2. cooperatives
3. equity investments
4. subcontracting (outsourcing)
5. clusters
6. etters of intent, memorandums of understanding
7. Project delivery systems

اگر راهبرد سازمان کاهش هزینه باشد توانمندی ساخت محصول با کمترین هزینه در مقایسه با سایر رقبا به عنوان توانایی مطلوب و سطح بالا محسوب می شود. در حالی که اگر سازمان توانایی ساخت محصولات با کیفیت بسیار بالا را داشته باشد این موضوع به عنوان توانایی راهبردی بالا محسوب نمی شود. اهمیت راهبردی نیز اشاره به میزان اهمیت بخش خاص پروژه نسبت به مجموع پروژه یا محصول دارد. همانگونه که مشاهده می شود در این ماتریس جایی که توانایی راهبردی سازمان در سطح پایین و اهمیت آن بالا باشد استفاده از گزینه اتحاد راهبردی پیشنهاد می گردد.



شکل ۴. ماتریس ساخت / خرید/ اتحاد راهبردی (اکبری جوکار، ۱۳۸۸)

یک مطالعه دیگر به بررسی گزینه های برتر در انواع اتحادهای راهبردی پرداخته است. معیارهای مقایسه اتحادها در این ارزیابی توجه به عوامل هزینه، ریسک و میزان استفاده از منابع انسانی است. همانگونه که مشاهده می شود در سطح تملک کامل سازمان به عنوان نقطه حداکثر اتحاد راهبردی و به عبارت دیگر ادغام سازمانی ریسک، هزینه و میزان استفاده از نیروی انسانی در کمترین حد ممکن و در اتحادهای راهبردی از نوع توزیع مشترک و بازاریابی مشترک این عوامل در بالاترین سطح خود قرار دارند. نکته جالب در این بررسی توجه به جوینت ونچرها به عنوان گزینه بعد از ادغام می باشد.



شکل ۶. ارزیابی ریسک، هزینه و کاربرد منابع انسانی در انواع اتحادهای راهبردی

حال با فرض اینکه جایگاه اتحادهای راهبردی در مدیریت پروژه از منظر یکی از گزینه های سیستم اجرا می باشد این سوال مطرح می شود که این سیستم اجرا در مقایسه با سایر سیستم هایی که در ادبیات کلاسیک مدیریت پروژه از آنها یاد می شود چه جایگاهی داشته و انتخاب آن به عنوان گزینه برتر از میان سایر گزینه ها نیازمند توجه به چه عواملی می باشد.

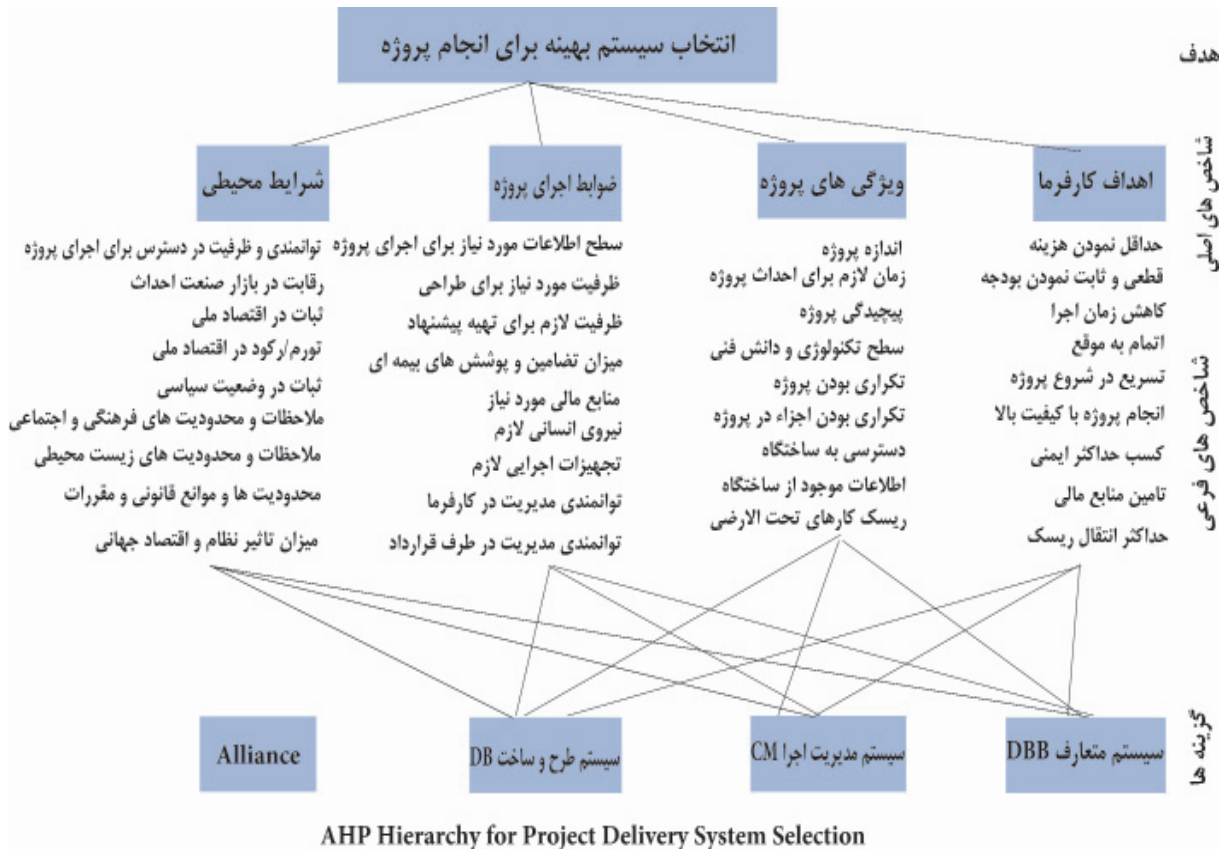
اولین موضوعی که می بایست در انتخاب گزینه های اتحادهای راهبردی به عنوان سیستم اجرای پروژه به آن توجه شود این است که این سیستم به مانند سایر گزینه ها علاوه بر نقاط قوت و مزایایی مانند ارزش افزوده محصولات، بهبود دسترسی به بازار، تقویت فعالیت ها، افزایش توان فناوریانه، افزایش توانمندی های سازمانی و سایر منافع برای سازمان ریسک هایی نیز به همراه خواهد داشت. نتایج یک بررسی در خصوص تعیین نرخ موفقیت اتحادهای راهبردی نشان می دهد حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد اتحادهای راهبردی به دلایل مختلف به شکست می انجامد. (کلی و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین بررسی ها نشان می دهد اتحادهای راهبردی ریسک هایی مختلفی نیز به همراه دارد. از جمله مهم ترین ریسک های ناشی از اتحادهای راهبردی می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- عدم سازگاری در سازمان پروژه
- ریسک نشت دانش و مهارت به خارج از سازمان پروژه
- ریسک وابستگی بین سازمانهای مشارکت کننده در پروژه
- افزایش هزینه های کنترل راهبردی (پیتر و لی، ۲۰۰۳)

۵- نحوه انتخاب گزینه های اتحاد راهبردی در پروژه

جهت انتخاب گزینه های اتحاد راهبردی به طور عمومی روش هایی ارایه شده است. به عنوان مثال دورنیر و همکاران ماتریس انتخاب روش ساخت یا خرید را بر اساس دو معیار توانایی راهبردی و اهمیت راهبردی پیشنهاد نموده اند. (شکل ۴). در این ماتریس توانایی راهبردی به توانمندی سازمان در ساخت محصول یا خدمت مطابق نیازمندی های آن با توجه به راهبرد سازمان اشاره دارد به عنوان مثال

در یک بررسی انجام شده دیگر توسط امام جمعه زاده، عوامل انتخاب سیستم اجرای پروژه تعیین شده و هریک از سیستم های اجرا با توجه به این عوامل اصلی تعیین شده مانند اهداف کارفرما، ویژگی های پروژه، ضوابط اجرای پروژه و شرایط محیطی و عوامل فرعی مشخص شده در ذیل آن با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) انتخاب می شوند. در این روش می توان از اتحادهای راهبردی به عنوان یکی از گزینه های موجود در سیستم های اجرا استفاده نمود. (شکل ۷) (امام جمعه زاده، ۱۳۸۰)



شکل ۶ انتخاب سیستم بهینه اجرا با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

اتحادهای راهبردی را نشان می دهد. (شکل ۷). نتایج این تحقیق که بر روی ۴۴ پروژه انجام شده است نشان می دهد عوامل موثر در اتحادهای راهبردی بیشترین تأثیر خود را بر بهبود معیارهای موفقیت پروژه مانند هزینه، رضایت از خدمات و زمان می گذارند.

تحقیق دیگر انجام شده با استفاده از مدل برنامه نویسی مجازی چند هدفه فازی به انتخاب بهترین گزینه اتحاد راهبردی جهت انجام پروژه پرداخته است (هوانگ، تزنگاند و شیونگ، ۲۰۰۳) نتایج این تحقیق که در دامنه پروژه های کشور تایوان انجام گرفته است نشان می دهد استفاده از جوینت ونچرها و ادغام بهترین گزینه در اتحادهای راهبردی در دامنه پروژه های مورد بررسی است. همچنین تحقیق انجام شده دیگر توسط شو و می میزان همبستگی معیارهای موفقیت پروژه با هریک از عوامل تشکیل دهنده

1. Analytic Hierarchy Process

Regression models	Entered variables and their coefficient values										
	RB	ProDis	Com-	Inno-	In-DP	Win-	Prob-	Shor-	Op-	Co-	R ²
Cost	0.372	-0.361	0.248								0.67
Time	0.325		0.188	0.292	-0.103						0.661
Safety	-0.229					0.223	0.357				0.544
Defects								-0.336			0.183
PS	0.246								-0.33	-0.289	0.397
SS			0.709			0.294					0.686
PP	1.176	-0.908	1.849								0.649

Key to abbreviations: RB: sharing of risk & benefit; ProDis: problems & disputes; Com-: communication; Inno-: innovation/creativity; In-DP: interdependence; Win-: win/win philosophy;

Prob-: problem solution; Shor-: shortsightedness; Op-: opportunism; Co-: commitment; Cost: cost performance; Time: time performance; Safety: safety performance; Defects: defects performance; PS: product satisfaction; SS: service satisfaction; PP: project performance (summed scores).

شکل ۸- بررسی میزان تاثیر اتحاد راهبردی بر موفقیت پروژه

۶- نتایج:

گرفته در این زمینه، تحقیقات آتی می تواند به بررسی این عوامل و نحوه انتخاب بهینه گزینه های اتحاد های راهبردی در پروژه ها بپردازد.

این مقاله به بررسی اتحاد های راهبردی و نقش، جایگاه و نحوه انتخاب آنها در بهبود مدیریت پروژه ها پرداخته است. نتایج حاصل نشان می دهد اتحاد های راهبردی را می توان به عنوان یکی از گزینه های سیستم های اجرا در پروژه و یا همان تصمیمات راهبردی در آن در نظر گرفت. توجه به نحوه انتخاب گزینه های اتحاد راهبردی در سیستم اجرای پروژه تنها با شناخت دقیق ویژگی ها و منافع و ریسک ها هریک از این گزینه ها و نیز توجه به عوامل موثر در پروژه امکان پذیر خواهد بود. با توجه به تحقیقات محدود انجام

۷- منابع

۱. پرچمی جلال مجید- «انواع سیستم های انجام پروژه و مدل های انتخاب مناسب ترین سیستم انجام پروژه»- اولین کنفرانس ملی انجام پروژه به روش EPC - تهران- مرداد ۱۳۸۸
۲. امام جمعه زاده، محمد حامد- «مدیریت پروژه سطح راهبردی» - سازمان مدیریت صنعتی- ۱۳۸۰
۳. اکبری جوکار، محمد رضا- «مدیریت زنجیره تامین»- دانشگاه صنعتی شریف- ۱۳۸۸

1. Cyrus F. & Freidheim J. R., (1999). "The Battle of the Alliances. Management review", 88 (8):46-51.
2. Pekar P. Jr and Allie R., (1994). "Making alliances work—guidelines for success. Long Range Planning", 27(4): 54–65.
3. Kelly M.J., Schaan J. & Joncas H., (2002). "Managing Alliance Relationships: Key Challenges in the Early Stages of Collaboration. R&D Management", 32(1): 11-22.
4. Gomes-Gasseres, Benjamin, (1996). "The Alliance of Revolution: the New Shape of Business Rivalry". London: Harvard University Press.
5. Dean Elmuti, Yunus Kathawala, (2001) "An overview of strategic alliances", Management Decision, Vol. 39 Iss: 3, pp.205 – 218
6. Olivier Serrat,(2009)." Learning in Strategic,Alliances, Knowledge, Solutions", September |62
7. A COPAC Commissioned Study, Strategic Alliances Cooperatives, farmers' and rural workers' organizations.
8. Pellicelli Anna Claudia. (2000). ", STRATEGIC ALLIANCES" ,Università del Piemonte Orientale,
9. Kalmbakh, C. Jr and Roussel, R. .(1999) . " Dispelling the myths of alliances"
10. Jih-Jeng Huang, Gwo-Hshiung Tzeng, and Chorng-Shyong Ong,
11. Strategic Alliance through the De Novo Perspective. Mathematical and Computer Modelling, 41(6-7), pp. 711-721.
12. Druker. P, nonprofit prophet, (1996). "The Alliances analysis",
13. Weelen, T.I, and Hunger D,J, .(2000), "strategic management and business policy", 7 th ed, addision – Wesley publication coNew York, NY, PP125-130