

## *Conceptual Structuring of Strategic Alliance Forming Drivers With the TISM Method (Case Study: Inlaid Furniture Industry of Malayer City)*

Mohammad Javad Azarshahi<sup>\*1</sup>, Alireza Aliahmadi<sup>2</sup>,  
Mirza Hasan Hoseyni<sup>3</sup>, Mohammad Reza Mashayekh<sup>4</sup>

1. Ph.D., Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.  
**Email:** zarshahi@pnu.ac.ir
2. Professor, Department of Management, Economics, and Progress Engineering, Iran University of Science and Technology (IUST), Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

### **ABSTRACT**

This study was carried out to provide a structure of the driving forces that form the strategic alliance in the Inlaid Furniture Industry. This study is a mixed, developmental, applied, and cross-sectional design. Its data collection method was field and its tools were interviews and questionnaires, its philosophical position was interpretive in the qualitative part and positivist in the quantitative part. In the qualitative design, 20 experts were selected in a targeted and snowball method, and 10 people were selected in the quantitative part. The validity and reliability of both tools were evaluated and confirmed in both qualitative and quantitative sections. To analyze the data, the thematic analysis method was used in the qualitative part and the comprehensive structural interpretive modeling method was used in the quantitative part. The drivers of forming a strategic alliance are macro and environmental, industrial, alliance-related, company-related, and marketing mix drivers. The evidence obtained from the Total structural interpretive modeling method showed that the developed conceptual structure has four levels, the first level of which consists of drivers related to the marketing mix, the second level of drivers related to the company and alliance, the third level of those drivers related to Industry and its fourth level are macro and environmental drivers. The results of this study led to the recognition of the drivers of the formation of strategic alliances in the inlaid furniture industry of Malayer City. The drivers identified were placed in four levels and the most effective were macro and environmental drivers.

**Keywords:** Antecedents, Strategic Alliance, Sofa and Inlaid Furniture Industry.

**JEL:** M00, M10, M16, L00.

## ساختار سازی مفهومی پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک

### در بستر روش TISM

#### (مطالعه‌ی موردی: صنعت مبلمانیت شهرستان ملایر)

محمدجواد آذرشاهی<sup>۱\*</sup>، علی‌رضا علی‌احمدی<sup>۲</sup>، میرزا احسن حسینی<sup>۳</sup>، محمدرضا مشایخ<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳

#### چکیده

به جهت اهمیت بالای صنعت مبلمانیت بررسی رویش اتحادهای استراتژیک در آن کاملاً ضروری است. در همین راستا، مطالعه‌ی حاضر در جهت ارائه‌ی ساختاری مفهومی از پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک در صنعت مبلمانیت اجرا شد. این مطالعه یک طرح آمیخته، توسعه‌ای، کاربردی و مقطعی است. روش گردآوری داده‌های آن میدانی و ابزارش مصاحبه و پرسشنامه، موضع فلسفی آن، در بخش کیفی تفسیری، در بخش کمی اثبات‌گرا بود. ۲۰ خبره به روش هدفمند و گلوله برفی در طرح کیفی و ده نفر در بخش کمی آن به صورت هدفمند انتخاب شدند. روایی و پایایی هر دو ابزار در هر دو بخش کیفی و کمی ارزیابی و تأیید گردید. جهت تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش مدلسازی تفسیری ساختاری جامع استفاده شد. پیشران‌های تشکیل اتحاد استراتژیک متشکل از پیشران‌های کلان و محیطی، صنعتی، مرتبط با اتحاد، مرتبط با بنگاه و مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی می‌باشد. شواهد به دست آمده از روش مدلسازی تفسیری ساختاری جامع مبین آن بود که سازه‌ی مفهومی توسعه یافته دارای چهار سطح می‌باشد که سطح اول آن تشکیل شده از پیشران‌های مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی، سطح دوم پیشران‌های مرتبط با بنگاه و اتحاد، سطح سوم آن پیشران‌های مرتبط با صنعت و سطح چهارم آن پیشران‌های کلان و محیطی می‌باشد. نتایج این مطالعه منجر به شناخت پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت مبلمانیت شهرستان ملایر گردید. پیشران‌های شناسایی شده در چهار سطح قرار گرفته و مؤثرترین آنها پیشران‌های کلان و محیطی بود.

**واژه‌های کلیدی:** پیشران، اتحاد استراتژیک، مبلمانیت و مبلمانیت.

**طبقه‌بندی JEL:** M100، M10، M16، L00.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): zarshahi@pnu.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

در محیط پیچیده و نامطمئن کسب‌وکار امروز و نیز با گسترش جهانی شدن، شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای به راه‌حل‌های مشارکتی روی می‌آورند که یکی از آنها اتحادهای استراتژیک است (سینگل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). اراده‌ی شرکت‌ها برای حفظ عملکرد مناسب در برابر چالش‌های برآمده از تغییرات محیطی کسب‌وکار، سرعت ایجاد اتحادهای استراتژیک را تسریع و تغییر استراتژی را به‌ویژه برای شرکت‌های با منابع کمیاب مانند شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) ضروری کرده است (موثوکا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). اتحادهای استراتژیک توافق‌های همکاری هستند که به هر شکل با هدف توسعه، تولید و یا توزیع محصولات جدید تشکیل می‌شوند (کوهمتامکی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). تولید محصولات چوبی، به‌ویژه صنعت میلمان، دوران رقابتی بسیار بالایی را تجربه می‌کند، بنابراین صنعتگران به سختی در تلاش هستند تا روش‌هایی برای افزایش توان رقابت بیابند (معصومی و حافظی، ۲۰۲۲). ایجاد اتحادهای استراتژیک یا همکاری عملیاتی با شرکای استراتژیک در صنعت چوب یک ضرورت برای افزایش توان رقابت است (ستیادی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). صنعت میلمان نسبت به سایر بخش‌های صنعت چوب از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا صنعت میلمان ۸۰ درصد از کل مراکز تولید، ۴ درصد نیروی کار و ۷۲ درصد ارزش افزوده کل صنعت چوب در ایران را تشکیل می‌دهد. صنعت میلمان حدود ۲ درصد (۳۵۰ میلیارد دلار) از بازار جهانی را در اختیار دارد و هر سال در حال رشد است (عزیزی، ۲۰۲۱). یکی از قطب‌های تولید میل مثبت در ایران، شهرستان ملایر با بیش از ۶۰ درصد تولید کل کشور می‌باشد. در شهرستان ملایر حدود پنج هزار کارگاه تولیدی میل و منبت وجود داشته و نه هزار استادکار و منبت‌کار و بیش از ۲۵ هزار هنرمند در این رشته فعالیت می‌کنند. با وجود بیش از ۱۰۰ نمایشگاه در بازار میل این شهر، سالیانه بین ۷۰ تا ۸۰ هزار دست میلمان در این شهرستان تولید و به داخل و خارج از کشور صادر می‌شود. اخیراً اتحادی راهبردی میان واحدهای تولیدی در صنعت میل و منبت شهرستان ملایر با عنوان انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان میل و منبت شکل گرفته است (موسوی، ۱۳۹۷). علی‌رغم همه‌ی مشکلات و موانع و رخداد همه‌گیری کوید-۱۹، پس از شکل‌گیری این اتحاد شواهد حاکی از رشد بیشتر در سهم بازار و درآمد و فروش اعضای این اتحاد بود و این مهم منجر به شکل‌گیری اصی‌ترین مسأله برای اجرای مطالعه‌ی حاضر گردید که چه عواملی منجر به شکل‌گیری این اتحاد در صنعت میل مثبت شهرستان ملایر شد. ادبیات علمی مبین ایفای نقش عوامل مختلف و متعددی در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک است. در این خصوص، ادبیات دانشگاهی به سرعت پیشرفت کرده است و پژوهش‌های قابل ملاحظه‌ای در این زمینه توسعه یافته‌اند. با این حال، این ادبیات با رشد سریع، همراه با ماهیت چند وجهی این پدیده‌ها، منجر به خلق سازه‌ها و الگوهای مفهومی شده است که هنوز ساختار و طبقه‌بندی دقیق و منسجمی برای آنها وجود نداشته و نمی‌توان ساختار مشخصی را در آن شناخت و سطوحی برای آنها نیز متصور نیست. همچنین پژوهش‌ها پیرامون اتحادها عمدتاً به فرآیند اتحاد پرداخته است تا تشکیل آنها (بونکن

<sup>1</sup>. Syngle

<sup>2</sup>. Muthoka

<sup>3</sup>. Kohtamaki

<sup>4</sup>. Setyadi

و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). علاوه بر آن، بسیاری از مطالعات بررسی پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحادهای استراتژیک را از طریق یک یا چند دریچه نظری مشاهده کرده‌اند (لین و دارنل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). برخی پژوهش‌ها از موضع دیدگاه مبتنی بر منابع (مین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰؛ جانگوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ سوبه‌اش<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹؛ استینر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ بایون<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸)، برخی از نگاه تئوری هزینه مبادله (سامباسیوان<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)، مطالعات دیگری با در نظر گرفتن نظریه بازی‌ها (لی و چن<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰؛ مائورس<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۰)، برخی مطالعات با در نظر گرفتن نظریه‌ی نهادی (اودین<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ لین و دارنل، ۲۰۱۵) و برخی نیز با در نظر گرفتن چند نظریه (کایرجوسکیس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹؛ سامباسیوان و همکاران، ۲۰۱۳) به پدیده‌ی شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک نگریسته‌اند. با این وجود در ادبیات علمی، تلاش‌های کافی برای یکپارچه‌سازی پیشران‌های مزبور در قالب یک چارچوب مدون و منظم مشاهده نمی‌شود. بنابراین نگرانی‌های مهمی در مورد وضعیت جریان ادبیات در این خصوص ایجاد می‌شود. به نظر می‌رسد دستیابی به الگویی ساختارمند از پیشران‌های شکل‌گیری آن بستر ساز گسترش معرفت علمی بدان و تعمیم به سایر صنایع بوده و زمینه‌های شناخت شکل‌گیری چنین پدیده‌های فراسازمانی در اقتصادهای نوظهور و در حال توسعه را فراهم آورد. در کنار این مهم، علی‌رغم تلاش‌های صورت پذیرفته در داخل برای مطالعه‌ی اتحادهای استراتژیک در صنایع مختلف همچون صنعت نفت (خسروی‌لقب، ۱۳۹۶؛ خسروی‌لقب و همکاران، ۱۴۰۱) خودروسازی و صنایع وابسته (میری‌اصل و طالبی، ۱۳۹۷)، صنعت زیست‌دارویی (رادفر و همکاران، ۱۳۹۴)، تولیدات کشاورزی (لطفی و همکاران، ۱۴۰۰)، صنعت گردشگری (شالبافیان، ۱۳۹۹؛ شالبافیان، ۱۳۹۸؛ آقازاده و همکاران، ۱۳۹۵) و صنایع تولیدی (نوروزی و همکاران، ۱۴۰۰؛ نیکبخت و همکاران، ۱۳۹۸)، فقدان مطالعه‌ای تجربی در صنعتی با اهمیت همچون میل منبت هویدا است. با توجه میزان نقش‌آفرینی این هنر صنعت در اشتغال‌زایی، ارزآوری و توسعه‌ی اقتصادی شهرستان ملایر، استان همدان و حتی کشور و نیز بهبود و توسعه‌ی این صنعت پس از شکل‌گیری اتحاد راهبردی مزبور، کاملاً لازم به نظر می‌رسد که در باب حصول شناخت نسبت به پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد راهبردی تشکیل شده، ساختار این عوامل و روابط علی و معلولی فی‌مابین آنها این دارایی ارزشمند در راستای حفظ و بقای آن و نیز تسری این تجربه‌ی موفق در سال «تولید، پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها» به دیگر صنایع تلاش‌هایی صورت پذیرد. در این راستا، پژوهش پیش‌رو با هدف طراحی مدلی ساختار یافته از پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک اجرا شد. پژوهش حاضر با بررسی ادبیات نظری و تجربی در مورد پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحادهای راهبردی دنبال شد. پس از تشریح چگونگی اجرای مطالعه در بستر روش خاص خود، با ارائه یافته‌ها و بحث در مورد شواهد به دست آمده، مدل تفسیری ساختاری جامع توسعه یافت. در انتها بر اساس شواهد یاد شده نتایج و

1. Bouncken  
2. Lin & Damall  
3. Min  
4. Jongwe  
5. Subhash  
6. Steiner

7. Byun  
8. Sambasivan  
9. Li and Chen  
10. Meurs  
11. Uddin  
12. Čirjevskis

پیشنهادات مبتنی بر آن‌ها ارائه و محدودیت‌ها و شرایط اجرای این تحقیق نیز منتج به طرح مواردی برای تحقیقات بیشتر شد.

## ۲- ادبیات تحقیق

### ۲-۱- ادبیات نظری

اتحاد استراتژیک را می‌توان به عنوان توافقی بین شرکت‌ها برای دنبال کردن یک نتیجه متقابل سودمند طبقه‌بندی کرد (زان و تربیت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). ان‌گوین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) معتقدند که اتحادها ترتیبیاتی بین دو یا چند شرکت است که منجر به ایجاد رابطه‌ی مبادله‌ای شده اما مالکیت مشترکی در آن دخیل نیست. پنگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱) اتحادی را راهبردی می‌داند که شرکت‌های شریک را برای همکاری در جهت منافع متقابل خود با یکدیگر درگیر می‌کند تا در چارچوب خود، از یکدیگر آموخته و اطلاعات، منابع، بازار و مزیت‌های تکنولوژیکی خود را افزایش دهند. نوکوجا و مادو<sup>۴</sup> (۲۰۲۰) اتحاد استراتژیک را یک توافق می‌داند که بین شرکت‌ها، صنایع و مؤسسات تجاری با هدف دستیابی به دستاوردهایی که بر مبنای فردی قابل دستیابی نیست، خلق می‌شود. اشکال متعددی از اتحادهای استراتژیک در صنایع مختلف به چشم می‌خورد (یاسودا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). به طور کلی دامنه‌ی ارتباطات بین‌سازمانی، تنوع گسترده‌ای را شامل می‌شود، اما تعدادی از آنها به عنوان اتحادهای استراتژیک در نظر گرفته شده‌اند. شث و پروتیار<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) با علم به دو بُعد از اتحاد (استراتژیک در مقابل عملیات، رقبا در مقابل غیر رقبا) اتحادها را به چهار نوع دسته‌بندی می‌کنند: کارتل‌ها<sup>۷</sup>، تعاونی‌ها<sup>۸</sup>، مشارکت‌های مخاطره آمیز<sup>۹</sup> و اتحادهای رقابتی<sup>۱۰</sup>. گرانت و بین‌فولر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۴) براساس سوی توان اتحاد آن‌ها را به دو دسته‌ی استثماری و اکتشافی تقسیم‌بندی می‌کنند. واراداراجان و کانینگهام<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۵) انواع اتحاد را بر اساس مشارکت در زنجیره تأمین به سه نوع اتحادهای افقی، عمودی رو به بالا و عمودی رو به پایین دسته‌بندی می‌کنند.

### ۲- ادبیات تجربی

در ادبیات علمی، پیشران‌ها و عوامل مختلفی موجب شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک معرفی شده‌اند. به طور کلی پنج دیدگاه اقتصادی (تئوری‌های قدرت بازار، هزینه مبادله، نمایندگی، افزایش بازده و تئوری بازی‌ها)، مدیریت استراتژیک (تئوری تناسب استراتژیک، تئوری انتخاب استراتژیک، تئوری مبتنی بر منابع)، سازمانی (تئوری بوم‌شناسی جمعیت، تئوری وابستگی به منابع، تئوری یادگیری سازمانی، تئوری اعتماد و تئوری نهادی) و اجتماعی (تئوری مبادله اجتماعی و تئوری شبکه‌های اجتماعی) و سایر دیدگاه‌ها (تئوری اقتضایی، تئوری مبتنی بر دانش، تئوری ذینفعان و تئوری یا برنامه‌ریزی دنوو) در خصوص نظریات شکل‌دهنده‌ی اتحادهای

1. Zane and Tribbitt

2. Nguyen

3. Peng

4. Nwokocho & Madu

5. Yasuda

6. Sheth and Parvatiyar

7. Cartels

8. Co-operatives

9. Collaborative Ventures

10. Competitive Alliances

11. Grant and Baen Fuller

12. Varadarajan and Cunningham

استراتژیک وجود دارد. در این پژوهش مبنای شناسایی پیشران‌ها صرفاً مبتنی بر ایفای نقش هر پدیده در شکل‌گیری اتحاد است. برخی مطالعات پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحادهای استراتژیک را در قالب دسته‌بندی‌های عمده همچون عوامل بیرونی و درونی و یا خرد و کلان شناسایی و معرفی کرده‌اند (جانگوی و همکاران، ۲۰۲۰؛ کازاکووا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و برخی دیگر تنها به معرفی پیشران‌ها فارغ از هر گونه دسته‌بندی برای آنها پرداخته‌اند (مائورس و همکاران، ۲۰۲۰؛ کایرجوسکیس، ۲۰۱۹؛ گاتوبو و مائنده<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ الامری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹؛ انوری<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پرابهوسای<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱) استدلال می‌کنند که منابع ملموس و ناملموس یک شرکت به طور مثبت در شکل‌گیری اتحاد دخیل هستند با این تفاوت که تأثیر منابع نامشهود به طور قابل توجهی قوی‌تر است. مین (۲۰۲۰) از این ایده حمایت می‌کند که مکمل بودن منابع و شبکه‌سازی بین شرکت‌ها پیشران‌های مؤثری در خلق اتحادهای استراتژیک هستند. مائورس و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه‌ی خود نشان می‌دهند که تحولات خارجی، اهداف شرکت‌های منفرد، سیاست‌های عمومی، عوامل مداخله‌گر، قدرت شرکا، اهداف اتحاد، حاکمیت اتحاد در شکل‌گیری اتحادها نقش مهمی دارند. با این وجود نباید از شدت رقابت و قابلیت‌های استراتژیک در ایجاد اتحادها غافل شد (زی‌گارنی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). بسیاری از اتحادها حول موضوع دانش و انتقال آن شکل می‌گیرند. در این خصوص روسو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که خلق اتحادها می‌تواند متأثر از عمق دانش، حوزه‌ی دانش، موقعیت زنجیره‌ی تأمین، موقعیت بازار در بین شرکای آن باشد. نایلند<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) پیشران‌های مؤثر در پدیدار شدن اتحادهای استراتژیک را در قالب پیشران‌های سازمانی (ایجاد یادگیری و شایستگی)، اقتصادی (بازار، هزینه‌ها و ریسک‌ها)، استراتژیک (شکل‌دهی به رقابت، و عوامل مرتبط با محصول و فناوری)، سیاسی (توسعه بازار) معرفی می‌کند. تانگ و شو<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) این عوامل را متشکل از پیشران‌های منابع سازمان (منابع توزیع، منابع محصول، قابلیت‌های بازاریابی و تبلیغ، امکان جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مصرف‌کننده)، تجربه‌ی همکاری (تجربه همکاری گذشته بین شرکت و توزیع کنندگان از جمله نمایندگی‌های فروش و تأمین کنندگان تجهیزات)، سازوکارهای مدیریت داخلی (مکانیسم‌ها و سیاست‌های مدیریت داخلی توزیع کنندگان برای مناطقی از جمله مدیریت کانال و فروشگاه‌ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت محصول و خدمات)، خصوصیات سازمان (فلسفه شغلی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های کارکنان)، کیفیت محصول، انحصار همکاری (انحصاری بودن همکاری بین شرکت و شریک) می‌داند. استینر<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند که این عوامل مشتمل بر پیشران‌های منابع خاص شرکت (که سهام دارایی‌های استراتژیک بوده و تا حد زیادی غیرقابل تغییر و غیرقابل جایگزینی هستند)، منابع سرمایه انسانی (سهام دارایی‌های غیراستراتژیک شرکت و قابل تعویض و قابل تقلید هستند) و نهایتاً منابع مستور در روابط بین بنگاه‌ها (که به جمع‌آوری دارایی‌های استراتژیک کمک می‌کند و به هم پیوسته هستند) می‌باشد.

1. Kazakova

2. Gatobu and Maende

3. Al Amri

4. Anvari

5. Prabhudesai

6. Zgarni

7. Russo

8. Nyland

9. Tang and Hsu

10. Steiner

در جدول ۱ خلاصه‌ای از ادبیات تجربی آمده است:

جدول (۱) خلاصه‌ی پیشینه‌ی تجربی تحقیق

ردیف	مشخصات اثر	پیشران‌های شناسایی شده
۱	استنساکر <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)	عوامل نهادی و عوامل دانشگاهی
۲	موثوکا و همکاران (۲۰۲۲)	انگیزه‌های مبتنی بر شهرت، انگیزه‌های تاریخی، و انگیزه‌های نهادی
۳	مین (۲۰۲۰)	مکمل بودن منابع و شبکه‌سازی بین شرکت‌ها
۴	جانگوی و همکاران (۲۰۲۰)	اهداف، بهترین عملکرد و اندازه‌گیری نتایج
۵	پروسلا و همکاران (۲۰۲۰)	پیشرفت دانش و نوآوری
۶	لی و چن (۲۰۲۰)	پیش‌بینی بقا و پایداری اتحاد
۷	ماتورس و همکاران (۲۰۲۰)	تحولات خارجی، اهداف شرکت‌ها، سیاست‌های عمومی، عوامل مداخله‌گر، قدرت شرکا، اهداف اتحاد، حاکمیت اتحاد
۸	عالم و همکاران (۲۰۱۹)	تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری‌های R&D و نوع سیستم مالی کشورها (مبتنی بر بانک یا مبتنی بازار)
۹	زاریا فضل‌الهی و همکاران (۲۰۱۹)	وضعیت شبکه‌ای و ظرفیت جذب شرکت‌ها
۱۰	سوپه‌اش (۲۰۱۹)	منابع شرکت، گرایش محیطی، عدم اطمینان درک شده از محیط
۱۱	جی‌ها و همکاران (۲۰۱۹)	اعتماد، مسافت‌های فرهنگی و جغرافیایی کوتاه‌تر
۱۲	کازاکووا و همکاران (۲۰۱۹)	عوامل کلان و بیرونی، محیط درونی
۱۳	زی‌گرنی (۲۰۱۹)	شدت رقابت و قابلیت‌های استراتژیک
۱۴	روسو و همکاران (۲۰۱۹)	عمق دانش، حوزه‌ی دانش، موقعیت زنجیره‌ی تأمین، موقعیت بازار
۱۵	نایلند (۲۰۱۸)	عوامل سازمانی، اقتصادی، استراتژیک، سیاسی
۱۶	لو و هوانگ (۲۰۱۹)	اتخاذ استراتژی کارآیی [انعطاف‌پذیری]
۱۷	چامبارتو و واسمر (۲۰۱۸)	چرخه عمر شرکت
۱۸	تانگ و شو (۲۰۱۸)	منابع، تجربه‌ی همکاری، سازوکارهای مدیریت داخلی، خصوصیات سازمان، کیفیت محصول، انحصار
۱۹	بیزی (۲۰۱۷)	دارایی‌های نقدی
۲۰	خسروی‌لقب و تابناک (۱۴۰۱)	وضوح هدف، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، سازگاری، طرفین اتحاد، توانمندی سازمانی
۲۱	خسروی‌لقب و همکاران (۱۴۰۱)	ساختارهای نهادی سیاسی، قوانین و مقررات، وجود فضای سیاسی بین‌المللی
۲۲	شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)	جنبه‌های راهبردی شکل‌گیری، جنبه‌های انگیزشی شکل‌گیری و جنبه‌های حقوقی شکل‌گیری
		دسترسی به دارایی‌های مکمل، یادگیری سازمانی، خلق محصول یا خدمت مشترک، کسب موقعیت
۲۳	حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۸)	رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی، تسهیلات و مشوق‌های دولتی، کاهش ریسک تأمین منابع و ادغام ورهایی از حذف کامل
۲۴	محبی‌منش و همکاران (۱۳۹۸)	قابلیت مدیریت مشارکت، همسویی اهداف و انگیزه‌ها، تناسب منابع مشارکت و سرمایه اجتماعی
۲۵	شالبافیان (۱۳۹۸)	عوامل قانونی، فرهنگی، کانال جذب مشتری، اقتصادی، تکنولوژیکی - اطلاعاتی - ارتباطی و سیاسی
		شدت تعاملات، تقارن اطلاعات، منابع مکمل، نهاد تنظیم‌گر، فرهنگ، واقعی بودن نیاز فناورانه، درک
۲۶	الهی و همکاران (۱۳۹۸)	متقابل طرفین، بازار، ظرفیت جذب، توسعه فناوری مطابق با نیاز بازار، شفافیت اهداف و وظایف، تأمین مالی، استاندارد محصول، فناوری همراستا با نیاز متقاضی، تناسب طرفین همکاری، دسترسی به نمونه محصول خارجی
۲۷	مظلومی و همکاران (۱۳۹۸)	عوامل زمینه‌ای و عوامل محیطی

<sup>۱</sup> - Stensaker

ردیف	مشخصات اثر	پیشران‌های شناسایی شده
۲۸	جهانشاد و ودادی (۲۰۱۹)	منابع مکمل، مزایای خاص در حوزه فعالیت و دارایی‌های ملموس، توانایی تکنولوژی و نوآوری دارا بودن سرمایه‌گذاری مشترک، داشتن سهم بازار خوب در صنعت، داشتن تجربه کار در زمینه فعالیت شرکا، دارا بودن قابلیت‌های فنی خاص و تمایل به تسهیم تخصص
۲۹	میری‌اصل و طالبی (۱۳۹۷)	تقویت مزیت رقابتی، قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، سرمایه اجتماعی و بین‌المللی شدن بنگاه
۳۰	خسروی‌لقب و همکاران (۱۳۹۶)	کسب فناوری، تطابق با تغییرات، مدیریت فرایند توسعه فناوری، بکارگیری فناوری
۳۱	حقیقی و جلالی (۱۳۹۶)	رویه‌های حقوقی، نظام آموزشی و اعتماد
۳۲	عباسی‌هرفته و بندی (۱۳۹۶)	مدیریت و رهبری، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی و عوامل اجتماعی
۳۳	آقازاده و همکاران (۱۳۹۵)	زمینه، فرآیند ایجاد و تداوم ائتلاف
۳۴	رادفر و همکاران (۱۳۹۴)	دسترسی به دارایی‌های مکمل، قابلیت پویای مدیریت ائتلاف، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی و مکانیسم‌های کاهش عدم‌قطعیت انتخاب شرکا
۳۵	حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۲)	توانمندی‌های مکمل، رابطه مبتنی بر اعتماد، توافق در اهداف، ارزش‌ها، موفقیت یا شکست اتحاد
۳۶	صمدی و همکاران (۱۳۹۲)	بازاریابی، زنجیره‌ی تأمین افقی، زنجیره‌ی تأمین عمودی به پایین، خدمات پس از فروش و سرمایه‌گذاری مشترک
۳۷	جلالی (۱۳۹۱)	قابلیت‌های مدیریتی، توانمندی‌های مکمل و تجربه شریک

همانطور که پیداست، از مواضع نظری مختلف دسته‌های متعدد و مکسری از پدیده‌هایی که در شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک ایفای نقش می‌کنند وجود دارد. این امر ضرورت یکپارچه‌سازی عوامل متعدد شناسایی شده در ادبیات را به خوبی منتقل می‌کند.

### ۳- روش‌شناسی

مطالعه‌ی پیش‌رو یک بررسی آمیخته (کیفی - کمی) و توسعه‌ای است که به صورت مقطعی به اجرا درآمده و داده‌های آن به روش میدانی گردآوری شده است. منطق گردآوری داده‌ها در این تحقیق از نوع استقرایی - قیاسی است. ابتدا با تکیه بر منطق قیاسی، مبانی نظری پیشران‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک تحلیل و سپس بر اساس استقرا، مضامین گزاره‌های شناسایی شده در نظرات خبرگان مورد بررسی واقع شد. به لحاظ مبانی فلسفی، مطالعه‌ی حاضر در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. در بخش کیفی، جامعه‌ی آماری خبرگانی بودند که دارای دانش تخصصی یا تجربه‌ی کافی در مورد پدیده مورد بررسی و تمایل به شرکت داوطلبانه در این تحقیق بوده و توانایی خلق اطلاعات مرتبط و مورد نظر را داشتند. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون بهره گرفته شد. ابتدا سه نفر با روش نمونه‌گیری هدف‌مند شناسایی و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی دیگر اعضای نمونه گزینش شدند و نمونه‌گیری تا حصول اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۲۰ مصاحبه اجرا و ۲۵۸ کد استخراج گردید. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. در طراحی سوالات مصاحبه از الگوی چهار وجهی (سوالات مقدماتی، انتقالی، کلیدی و پایانی) و برای طراحی و اصلاح پروتکل مصاحبه از چارچوب اصلاح پروتکل مصاحبه<sup>۱</sup> (*IPR*) کاستیلو - مونتایا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) استفاده شد. روایی مصاحبه‌ها از طریق چهار معیار قابل قبول بودن، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید مطرح شده توسط لینکلن و

<sup>۱</sup>. Interview Protocol Refinement

<sup>۲</sup>. Castillo-Montoya



گویا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵: ۳۲۹) ارزیابی شد. برای ارزیابی پایایی از روش‌های ارزیابی پایایی بین دو کد گذاری و بین دو ارزیاب استفاده شد. در پایایی بین دو ارزیاب، علاوه بر درصد توافق و ضریب پایایی هولستی از ضریب پایایی آلفای کریپندورف نیز استفاده شد. محقق به همراه ارزیاب اقدام به کدگذاری دو مصاحبه نموده و نتایج حاصل از این دو کدگذاری به صورت جدول‌های ۲ و ۳ حاصل شد:

جدول (۳) مقادیر دو کدگذاری				جدول (۲) مقادیر کدگذاری دو ارزیاب			
ردیف	مصاحبه	هولستی	درصد توافق	کریپندورف		ردیف	مصاحبه
				(c-a)	(Cu-a cu-a)		
1	$P_6$	۷۹٪/۱۷	۷۹٪/۲	۱	۰/۶۹۴	$P_1$	1
2	$P_{12}$	۸۳٪/۹	۸۳٪/۹	۲	۰/۶۸۶	$P_8$	2
3	$P_{18}$	۷۶٪/۱۸	۷۵٪/۱۲	3	۰/۷۴۴	$P_{15}$	3
4	$P_{18}, P_{12}, P_6$	۸۰٪/۱۸	۷۸٪/۲	4	۰/۷۱۵	$P_1, P_8, P_{15}$	4

مقادیر آلفای کریپندورف بالاتر از مقدار توصیه شده‌ی ۰/۸۲۳ و آلفای کریپندورف تعدیل شده نیز بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول یعنی ۰/۶۶۷ می‌باشد. همچنین مقادیر پایایی هولستی و درصد توافق بین دو کدگذار همگی بالاتر از مقدار توصیه شده هستند؛ لذا می‌توان گفت که پایایی بین دو ارزیاب وجود دارد. در بخش کمی و اجرای روش *TISM* ده تن از خبرگانی که نسبت به فضای بازار و صنعت مبل مثبت‌آشنایی و در این حوزه سابقه‌ی پژوهش و تحقیق داشته و یا در بستر صنعت مورد مطالعه مشغول فعالیت بودند به صورت هدفمند انتخاب و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری شدند. به منظور اجرای روش *TISM* پرسشنامه‌ی مقایسه‌ی متوالی روابط بین پیشران‌های شناسایی شده مطابق با دستورالعمل سوشیل<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) طراحی گردید. در این پرسشنامه مقادیر ماتریس نهایی به دست آمده از خبرگان قرارداد شده و سپس قطبیت و انتقال‌پذیری آن بررسی شد. به جز روابط متوالی بدون واسطه و مستقیم، در خصوص سایر روابط از خبرگان پرسیده شد که «آیا رابطه انتقال پذیر است؟». تنها در صورتی که خبره یا خبرگان پاسخ منفی برای آن داشتند، از آنها خواسته شد تا تفسیر و دلیل خود مبنی بر عدم وجود رابطه‌ی انتقال‌پذیر را تبیین کنند. به منظور سهولت در تشخیص نوع روابط و قطبیت آنها، به هریک از حالات مختلف موارد مذکور مطابق با دستورالعمل سوشیل (۲۰۱۷) یک رنگ اختصاص داده شد تا پس از مشخص شدن پاسخ‌ها، با آنها علامت‌گذاری شوند.

## ۴- یافته‌ها

در بخش کیفی این مطالعه بیست نفر از خبرگان مشارکت داشتند. در انتخاب مصاحبه شونده‌گان علاوه بر حاضرین در اتحاد، از افراد دانشگاهی با تخصص‌های بالا نیز در مصاحبه بهره گرفته شد. متوسط سن آنها ۴۱ سال، متوسط سابقه‌ی فعالیت در صنعت ۲۲ سال و سابقه‌ی فعالیت آنها در اتحاد استراتژیک مورد مطالعه ۳/۸۵ سال بوده است. همگی آنها آقا و تحصیلات غالب در میان اعضا کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری بوده است.

<sup>۱</sup>. Lincoln and Guba

<sup>۲</sup>. Sushil

۱۵ نفر در رسته‌ی تولیدکننده، ۳ نفر مثبت‌کار و دو نفر طراح مثبت بودند. جهت شناسایی پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد مورد مطالعه از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در مرحله‌ی اول به منظور حصول آشنایی کافی با داده‌های گردآوری شده، رونویسی‌های یادشده به صورت دقیق و مکرر مورد مطالعه، بازخوانی و تطبیق عینی با داده‌های صوتی قرار گرفت. در مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد. در این فرآیند ۲۵۸ کد (متشکل از ۴۴ کد آزاد و ۲۱۴ کد برآمده از مصاحبه)، شش شبکه ساختاری، ۲۵۷ ارتباط از نوع "هست قسمتی از"<sup>۱</sup> و ۱۴۷۸ نقل قول ایجاد شد. در مرحله‌ی دوم در تولید کدها از رویکرد استقرایی - قیاسی استفاده شد. مقایسه کدها و مقوله‌ها با ادبیات مربوطه در هر مرحله از فرآیند، حرکت مداوم بین تفکر استقرایی و قیاسی را امکان‌پذیر کرد، به صورتی که تداخلی دائمی بین بررسی و پیشنهاد بر اساس ادبیات وجود داشت. در مرحله سوم ابتدا داده‌های کدگذاری شده برای شناسایی مضامین نهفته در خود، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله چهارم همه‌ی داده‌های کدگذاری شده در اجرای تحلیل مضمون مجدداً مورد پایش و ارزیابی قرار گرفت و قابلیت تفکیک بین کدهای مضامین مفروض و شباهت ذیل مضمون مورد نظر مورد تدقیق واقع شد. در مرحله پنجم، مضامین مشخص شده که تا به اینجا، نامی برای آنها به صورت مشخص اختصاص داده نشده بود، نامگذاری و بر اساس معیارهای چهارگانه‌ی سلسله‌مراتب مضامین، قابلیت مشاهده مضمون در متن، منشأ شناسایی و نقش آنها در تحلیل ارزیابی شدند. در نهایت در مرحله ششم آنچه در مراحل قبل خلق، پایش، بازنگری و ساختاردهی شد به عنوان خروجی تحلیل مضمون گزارش‌دهی گردید. کدهای مستخرج، در پنج دسته‌ی مضامین فرعی (یکپارچه‌کننده) قرار داده شده و تعریف شدند و مجموعاً این پنج مضمون منجر به خلق مضمون نهایی یعنی پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت مبل مثبت ملایر مطابق با جدول ۴ شدند.

جدول (۴) مؤلفه‌های مدل توسعه داده شده در روش تحلیل مضمون

کدها	مضامین		
	کلیدی	یکپارچه‌کننده	کلان
کسب جایگاه و مشروعیت اجتماعی، مهاجرت معکوس، بستر اجتماعی، تعلق خاطر به زادگاه، وجود نیروی کار در جامعه	محیط اجتماعی	پیشران‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک با محیط کلان مرتبط	پیشران‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک
الزامات قانونی، منحصر به فرد بودن قوانین و مقررات شریک محلی، موانع قانونی نظارتی، رویه‌های حقوقی، قوانین داخلی و بین‌المللی	محیط قانونی		
مقررات دولتی و موانع تجارت، تسهیلات و مشوق‌های دولتی، بستر سیاست خارجی دولت، بستر سیاست داخلی دولت، تحریم‌های بین‌المللی	محیط سیاسی		
نوع سیستم مالی کشورها، موقعیت عمومی اقتصاد، کمبود منابع ارزی، شرایط اقتصادی و روابط بانکی، نوسانات نرخ ارز، نرخ تورم بالا، کاهش ارزش پول ملی، ساختار اقتصادی کشور، نرخ دستمزد بالا، عدم قطعیت عمومی اقتصاد، کاهش درآمد ملی	محیط اقتصادی		
رقابت جهانی، روابط بین‌المللی	محیط بین‌المللی		
مشترکات فرهنگی، فرهنگ محلی، موانع فرهنگی کسب و کار، فرهنگ همکاری، بستر بومی فرهنگی، فرهنگ ملی، فاصله‌ی فرهنگی	محیط فرهنگی		

<sup>1</sup>. Is Part of

ساختارسازی مفهومی پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک در بستر روش ... — ۴۱

کدها	مضامین		
	کلیدی	یکپارچه‌کننده	کلان
عدم اطمینان درک شده از محیط، وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت محیطی، میزان تلاطم محیطی، سازگاری با تغییرات محیطی	عدم قطعیت محیطی		
شرایط محیطی، تحولات محیط بیرونی، زیرساخت‌ها	محیط عمومی		
نرخ تغییرات تکنولوژیک، شدت تکنولوژی، افزایش پیچیدگی و ماهیت متقاطع فناوری‌های جدید	محیط تکنولوژیک		
ویژگی‌های خاص صنعت، چرخه‌ی عمر صنعت، پتانسیل‌های صنعت، تمرکز صنعت، مزایای رقابتی صنعت، گستره و اندازه‌ی صنعت، جذابیت صنعت، ناشناخته بودن صنعت، پیشران‌های جهانی شدن صنعت	مشخصات صنعت		
نقص زنجیره‌ی ارزش، فقدان و کمبود مواد اولیه، گسترش ارتباط با عرضه‌کنندگان، تکمیل زنجیره ارزش، دستیابی به ادغام عمودی، ارتباط با تأمین‌کنندگان اصلی	زنجیره تأمین	پیشران‌های مرتبط با صنعت	
تهدید تازه‌واردین، تهدید رقابت کالاهای جانشین، شکل‌دهی به رقابت، رقابت در برابر سایر رقبا، ایجاد موانع در برابر تهدیدات رقبا، پیش‌بینی ظهور رقبا با قوه، قابلیت‌های پیش‌رقابتی، شدت رقابت، سرعت ورود به صنعت	رقابت		
برندسازی، تقویت برند، کسب شهرت، اجرای فعالیت‌های تبلیغاتی، نیاز به فعالیت‌های تبلیغاتی، سرشکن کردن هزینه‌های تبلیغاتی، اجرای فعالیت‌های ترفیعی	ترفیعی	پیشران‌های مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی	
حذف واسطه‌ها در کانال توزیع، ایجاد کانال‌های توزیع	توزیع		
توجه به قیمت، ارائه‌ی تخفیف‌های چشم‌گیر، ارائه‌ی محصول با قیمت کمتر	قیمت		
چرخه‌ی عمر کوتاه‌تر محصول، میزان کیفیت محصول، پیشبرد و بهبود محصول، قابلیت ایجاد کیفیت محصول، تنوع محصول، اطمینان از کیفیت محصول، تقاضاها برای محصول	محصول		
شهرت به دست آمده از اتحاد، منافع حاصل از پروژه اتحاد، نتایج و عملکرد اتحاد، موفقیت اتحاد، شفافیت اهداف و وظایف اتحاد، هزینه‌های اتحاد، درک متقابل طرفین اتحاد، دیدگاه راهبردی طرفین اتحاد، ارتباط مؤثر بین شرکا، منافع متقابل شرکا، اعتماد بین شرکا، همکاری و هماهنگی شرکا، کاهش ریسک شرکا، تبادل اطلاعات بین شرکا	ویژگی‌های اتحاد		
نوع قرارداد، سازوکارهای مدیریت داخلی اتحاد، حاکمیت اتحاد، مدیریت اتحاد، هدایت اتحاد، مدیریت تعارض شرکا	ساختار اتحاد	پیشران‌های مرتبط با اتحاد	
منابع مکمل شرکا، قدرت شرکا، مکمل بودن شرکا، دانش عملی همکارانه شرکا، شهرت شرکا، شباهت صنعت شرکا، سازگاری شرکا، تجربه همکاری قبلی بین شرکا، قابلیت اطمینان شرکا، وابستگی متقابل شرکا، تجربه شرکا، دیدگاه همسوی شرکا، سهم بازار شرکا، شراکت کنشگرایانه شرکا، رفتار فرصت طلبانه شرکا، جذابیت شرکا، خبرگی شرکا، اندازه شرکت شرکا، ظرفیت شرکا	ویژگی‌های شرکای اتحاد		
اندازه‌ی مؤثر شبکه، مکمل بودن شبکه، یکپارچگی شبکه	شبکه‌ی اتحاد		
سطح تنوع، اندازه، ظرفیت جذب، ریسک‌پذیری، عمق دانش، تجربه همکاری، چرخه عمر منابع خاص شرکت، وضعیت منابع [ملموس و ناملموس]، دارایی‌های نقدی، منابع سرمایه انسانی، منابع مالی	ویژگی‌های شرکت منابع شرکت	پیشران‌های مرتبط با بنگاه	
انگیزه‌های حقوقی - قانونی، انگیزه‌های مرتبط با بازار، انگیزه‌های صنعتی، انگیزه‌های سازمانی، انگیزه‌های تحقیق و توسعه، انگیزه‌های نوآوری، انگیزه‌های استانداردسازی، انگیزه‌های مرتبط با فناوری، انگیزه‌های یادگیری، انگیزه‌های بازاریابی، انگیزه‌های منابع، انگیزه‌های مالی، انگیزه‌های راهبردی، انگیزه‌های صرفه جویی، انگیزه‌های کار جمعی	انگیزه‌های شرکت		

در ادامه به منظور ساختاردهی به مضامین به دست آمده، از روش *TISM* استفاده شد. این روش جامع‌تر از *ISM* است و با بررسی همزمان انتقال‌پذیری<sup>۱</sup> (سوشیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) به عنوان مبنایی برای توصیف مراحل این روش‌شناسی پیشرفته با قطبیت روابط در نظر گرفته شده است. در مرحله‌ی اول جهت تعریف عناصر، رابطه متنی، و تفسیر مطابق با فرآیند *TISM* در مطالعه حاضر، پیشران‌ها با استفاده از اجرای روش تحلیل مضمون شناسایی شدند. با توجه به این نکته که کدام جفت متغیرها مورد بررسی قرار می‌گیرند، یک رابطه متقابل بین پیشران‌های شناسایی شده برقرار شد. رابطه متنی مربوط به "تأثیر" (+ve یا -ve) و تفسیر در مورد این است که چگونه یا به چه طریقی یک معیار بر دیگری تأثیر می‌گذارد. سپس در مرحله‌ی دوم پرسشنامه مقایسه متوالی<sup>۳</sup> با بررسی انتقال‌پذیری و قطبیت روابط تهیه و با مشارکت خبرگان مطابق با جدول ۵ تکمیل شد.

جدول (۵) پرسشنامه‌ی مقایسه‌های متوالی زوجی با قطبیت

ردیف	مقایسات زوجی	(i-j)	(j-i)	(0)	روابط قطبی
۱	A . B	۱-۲	۲-۱	۰	+ve
۲	B . C	۲-۳	۳-۲	۰	+ve
۳	A . C	۱-۳	۳-۱	۰	+ve
۴	C . D	۳-۴	۴-۳	۰	+ve
۵	B . D	۲-۴	۴-۲	۰	+ve
۶	A . D	۱-۴	۴-۱	۰	+ve
۷	D . E	۴-۵	۵-۴	۰	+ve
۸	C . E	۳-۵	۵-۳	۰	+ve
۹	B . E	۲-۵	۵-۲	۰	+ve
۱۰	A . E	۱-۵	۵-۱	۰	+ve

تعریف نمادها:	ارتباط -۷ مستقیم	ارتباط +۷ مستقیم	ارتباط انتقال‌پذیر -۷ مستقیم	ارتباط انتقال‌پذیر +۷ مستقیم	عدم وجود ارتباط
۱- (j-i): i منجر به j می‌شود	۲- (i-j): j منجر به i می‌شود	۳- (j=i): ارتباط دوسویه بین i و j	۴- (0): عدم ارتباط بین i و j	A: محیط کلان	B: صنعت
				C: آمیخته‌ی بازاریابی	D: اتحاد
				E: بنگاه	

<sup>1</sup>. Simultaneous Transitivity Checks

<sup>2</sup>. Sushil

<sup>3</sup>. Successive Comparison Questionnaire

در بررسی انتقال‌پذیری هر رابطه‌ای که با پاسخ "خیر" مواجه گردید، جفت مربوطه مشمول نظر خبره شد و از خبره مشارکت‌کننده خواسته شد تا پاسخ منطقی نسبت به عدم انتقال‌پذیری رابطه مزبور ارائه دهد. تنها پاسخ خیر در خصوص انتقال‌پذیری رابطه مربوط به رابطه‌ی  $B \cdot D$  مشاهده شد. برای تبیین علل این موضوع از خبره خواسته شد تا نسبت به آن تفسیر و توضیح خود را ارائه دهد. در مرحله‌ی سوم انتقال‌پذیری روابط بررسی شد. بررسی انتقال‌پذیری بسیار مهم و ضروری است، زیرا در این بررسی، روابط پنهان شناسایی می‌شود. برای بررسی انتقال‌پذیری روابط، با استفاده از کدونویسی فرمول ۱ در نرم افزار متلب، انتقال‌پذیری روابط کنترل شد.

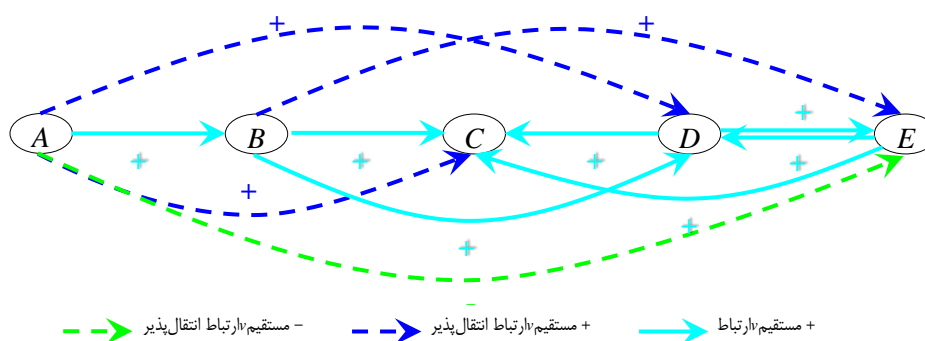
$$SSIM = Boolean (A^n + A^{n-1} + \dots + A^0) \quad (1)$$

براساس فرمول فوق، ماتریس اولیه  $n$  بار در خودش ضرب می‌شود تا پایدار شود. ماتریس دسترسی نهایی در جدول ۶ آمده است.

جدول (۶) ماتریس دسترسی نهایی

IRM	محیط کلان	صنعت	آمیخته‌ی بازاریابی	اتحاد	بنگاه
محیط کلان	۱	۱	۱	۱	۱
صنعت	.	۱	۱	۱	۱
آمیخته‌ی بازاریابی	.	.	۱	.	.
اتحاد	.	.	۱	۱	۱
بنگاه	.	.	۱	۱	۱

پس از اطمینان از انتقال‌پذیری روابط، نمودار مقایسه متوالی طراحی و تنظیم شد. نمودار ۱ این مهم را نشان می‌دهد.



نمودار (۱) مقایسه متوالی ارتباط عناصر

در هر دو مقایسه مستقیم و انتقال‌پذیر، قطبیت رابطه ( $+ve$  یا  $-ve$ ) باید مشخص شود. اگر  $i \rightarrow j$  دارای رابطه‌ی قطبی  $+ve$  و  $k \rightarrow j$  دارای رابطه‌ی قطبی  $-ve$  باشد، رابطه‌ی قطبی  $i \rightarrow k$  از نوع  $-ve$  است. در مرحله‌ی چهارم ماتریس دستیابی انتقال‌پذیر با قطبیت و تبدیل آن به ماتریس دستیابی (بدون قطبیت) توسعه

یافت. در این ماتریس چهار درایه با علامت ستاره مشخص شده است که مبین انتقال‌پذیری روابط آن هستند. تمام مقایسه‌های علامت‌گذاری شده در پرسشنامه بر روی دیگراف (به صورت گام به گام) علامت‌گذاری می‌شوند و به صورت +۱، -۱ یا ۰ در ماتریس دستیابی انتقال‌پذیر با قطبیت به شرح جدول ۷ وارد می‌شوند:

جدول (۷) مقادیر قطبیت روابط در حالت‌های مختلف

$i \neq j$ با قطبیت +ve: +۱ در سلول $ij$ و ۰ در سلول $ji$	$i \neq j$ با قطبیت -ve: -۱ در سلول $ij$ و ۰ در سلول $ji$
$i = j$ با قطبیت +ve: +۱ در هر دو سلول $ij$ و $ji$	$i = j$ با قطبیت -ve: -۱ در هر دو سلول $ij$ و $ji$
۰ (بدون رابطه): ۰ در هر دو سلول $ij$ و $ji$	

در جدول ۸ مسیر روابط انتقال‌پذیر با قطبیت آن مشخص شده است. یک کدگذاری رنگی هم در نمودار و هم در ماتریس دسترسی برای تجسم روابط مستقیم و گذرا با قطبیت +ve یا -ve انجام می‌شود.

جدول (۸) ماتریس دسترسی با قطبیت روابط

مؤلفه‌ها	نفوذ		بنگاه	اتحاد	آمیخته‌ی بازاریابی	صنعت	محیط کلان	وابستگی
	+۷	-۷						
محیط کلان	۰	۰	۳	-۱*	+۱*	+۱*	+۱	۰
صنعت	۰	۰	۳	+۱*	+۱	+۱	-	۰
آمیخته‌ی بازاریابی	۰	۰	۰	۰	۰	-	۰	۰
اتحاد	۰	۰	۲	+۱	-	+۱	۰	۰
بنگاه	۰	۰	۲	-	+۱	+۱	۰	۰
				۳	۳	۴	۱	۰
				۱	۰	۰	۰	۰

ارتباط +۷ مستقیم (سبز)، ارتباط +۷ مستقیم (سبز)، ارتباط انتقال‌پذیر +۷ مستقیم (بنفش)، عدم وجود ارتباط (سفید)، ارتباط -۷ مستقیم (قرمز)، ارتباط انتقال‌پذیر -۷ مستقیم (بنفش)

ماتریس دسترسی با ورودی‌های +۱، -۱ و ۰ باید به یک ماتریس دسترسی زوجی با ورودی‌های ۱ و ۰ (+۱) و -۱ به عنوان ۱ وارد می‌شوند) با روابط متعدی [انتقال‌پذیر] علامت‌گذاری شده، تبدیل شود. ماتریس دسترسی نشان دهنده قابلیت دسترسی یک عنصر به عناصر دیگر مجموعه است. در مرحله‌ی پنجم جهت تقسیم‌بندی سلسله‌مراتبی ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه‌ی قابلیت دسترسی<sup>۱</sup> (RS) و مجموعه‌ی پیش‌آیند<sup>۲</sup> (AS) از عناصر تشکیل می‌شود. پس از یافتن RS و AS، مجموعه مشترک<sup>۳</sup> (IS) این دو مشخص می‌شود (آک<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

$$A(M_j) R(M_i) = R(M_i) \cap A(M_j) \quad (2)$$

<sup>1</sup>. Reachability Set  
<sup>2</sup>. Antecedent Set

<sup>3</sup>. Intersection Set  
<sup>4</sup>. Uk

جدول ۹ ماتریس دسترسی نهایی را نشان می‌دهد:

جدول (۹) ماتریس دسترسی [نهایی] انتقال‌پذیر

مؤلفه‌ها	محیط کلان	صنعت	آمیخته‌ی بازاریابی	اتحاد	بنگاه	نفوذ
محیط کلان	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۵
صنعت	۰	۱	۱	۱	۱*	۴
آمیخته‌ی بازاریابی	۰	۰	۱	۰	۰	۱
اتحاد	۰	۰	۱	۱	۱	۳
بنگاه	۰	۰	۱	۱	۱	۳
وابستگی	۱	۲	۵	۴	۴	--

\* نشان‌دهنده‌ی ارتباط انتقال‌پذیر بین مؤلفه‌ها است.

پیشران‌هایی که *IS* و *RS* برای آنها عناصر یکسانی دارند، در سطح بالای سلسله مراتب *TISM* جای می‌گیرند. این قانون برای هر تکرار استفاده می‌شود تا زمانی که هیچ پیشرانی برای تخصیص باقی نماند. در جدول‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، مجموعه‌های قابلیت دسترسی (*RS*)، پیش‌آیند (*AS*) و مشترک (*IS*) برای تعیین سطح نخست مدل *ISM* آمده است. براساس نتایج جداول زیر، پیشران‌های مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی در سطح اول، پیشران‌های مرتبط با بنگاه و اتحاد در سطح دوم، پیشران‌های مرتبط با صنعت در سطح سوم و پیشران‌های کلان و محیطی در سطح چهارم مدل تفسیری ساختاری قرار می‌گیرند و به نوعی عناصر سطح چهارم، عناصر سطح سوم و به همین ترتیب تا سطح اول را متأثر می‌سازند. تعیین سطوح مدل در جدول‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ گزارش شده است:

جدول (۱۰) تعیین سطح نخست مدل *ISM* تحقیق

سطح‌بندی سطح ۱	<i>RS</i>	<i>AS</i>	<i>IS</i> سطح
محیط کلان	۱	۱،۲،۳،۴،۵	۱
صنعت	۱،۲	۲،۳،۴،۵	۲
آمیخته‌ی بازاریابی	۱،۲،۳،۴،۵	۳	۳
اتحاد	۱،۲،۴،۵	۳،۴،۵	۴،۵
بنگاه	۱،۲،۴،۵	۳،۴،۵	۴،۵

جدول (۱۱) تعیین سطح دوم مدل *ISM* تحقیق

سطح‌بندی سطح ۲	<i>RS</i>	<i>AS</i>	<i>IS</i> سطح
محیط کلان	۱	۱،۲،۴،۵	۱
صنعت	۱،۲	۲،۴،۵	۲
اتحاد	۱،۲،۴،۵	۴،۵	۴،۵
بنگاه	۱،۲،۴،۵	۴،۵	۴،۵

جدول (۱۲) تعیین سطح سوم مدل *ISM* تحقیق

سطح‌بندی سطح ۳	<i>RS</i>	<i>AS</i>	<i>IS</i> سطح
محیط کلان	۱	۱،۲	۱
صنعت	۱،۲	۲	۲

در مرحله‌ی ششم عناصر بر اساس سلسله مراتب مشخص شده در مرحله‌ی پنجم مرتب و پیوندهای مستقیم و انتقال‌پذیر بین آنها مجدداً بازاریابی شد. در جدول ۱۴، ماتریس تعامل مستقیم با قطبیت روابط آمده است:

جدول (۱۴) ماتریس تعامل مستقیم با قطبیت روابط

مؤلفه‌ها	محیط کلان	صنعت	آمیخته‌ی بازاریابی	اتحاد	بنگاه
محیط کلان -	+	+	+	-	-
صنعت .	-	+	+	+	+
آمیخته‌ی بازاریابی .	.	-	.	.	.
اتحاد .	.	.	+	-	+
بنگاه .	.	.	+	+	-

در مرحله‌ی پنجم براساس ماتریس فوق و سلسله‌مراتب به دست آمده، مدل تفسیری ساختاری تنظیم شد. در مرحله‌ی ششم با مقایسه‌ی نمودار سلسله‌مراتبی با نمودار مقایسه‌ی متوالی، پس از سطح‌بندی عناصر برخی مسیرها تغییر یافت. در مرحله‌ی هفتم از نظرات خبرگان برای تبدیل همه ورودی‌های +۱ و -۱ در ماتریس تعامل زوجی به ماتریس تفسیری استفاده شد و پیوند یا پیوندهایی که دارای تفسیر قابل قبول و مهمی نبودند، حذف شدند. تفاسیر پیوندها مطابق با ماتریس تعامل زوجی در ماتریس تفسیری مرقوم در جدول ۱۵ آمده است. در مرحله‌ی هشتم به منظور به دست آوردن *TISM* با قطبیت (*TISM-P*) گره‌ها در نمودار سلسله‌مراتبی به عنوان عناصر و پیوندها از ماتریس تفسیری روی هم قرار گرفته و تفسیر شدند. در مرحله‌ی نهم برای طبقه‌بندی پیشران‌های شناسایی شده از روش *MICMAC* بهره گرفته و نتیجه آن در نمودار ۲ گزارش شد.

جدول (۱۵) ماتریس تفسیری روابط

مؤلفه‌ها	محیط کلان	صنعت	آمیخته‌ی بازاریابی	اتحاد	بنگاه
محیط کلان	-	ظهور و تلاطم شاخصه‌های محیط کلان منجر به بروز پیشران‌های مرتبط با صنعت می‌شود.	تغییرات محیط کلان به واسطه‌ی تأثیر بر پیشران‌های مرتبط با صنعت منجر به تغییر در پیشران‌های مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی می‌گردد.	پیچیدگی و شدت تغییرات در محیط کلان مستقیماً پیشران‌های مرتبط با اتحاد استراتژیک ( ) را متأثر می‌سازد.	شدت تغییرات، پیچیدگی و عدم اطمینان محیط کلان موجب کاهش منابع، انگیزه‌ها و قابلیت بنگاه‌ها در تشکیل اتحادهای استراتژیک می‌شود.
صنعت	-	-	تلاطم پیشران‌های مرتبط با صنعت موجب افزایش تغییرات در پیشران‌های بینگاه و متعاقباً آمیخته‌ی بازاریابی می‌شود.	شدت تغییرات و پیچیدگی در محیط صنعتی، نوسان و آشفتگی در پیشران‌های مرتبط با اتحاد استراتژیک را افزایش می‌دهد.	شدت ظهور و بروز پیشران‌های مرتبط با صنعت به نسبت برابر انگیزه‌ها، قابلیت‌ها و منابع بنگاه‌ها برای تشکیل اتحادهای استراتژیک را رشد می‌دهد.
آمیخته‌ی بازاریابی	-	-	-	-	-



ساختارسازی مفهومی پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی اتحاد استراتژیک در بستر روش ... ۴۷

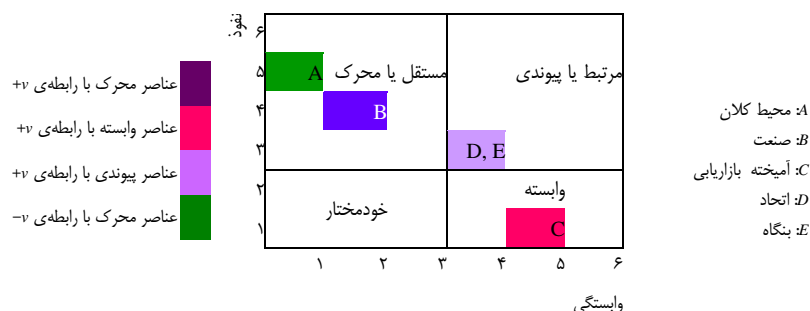
مؤلفه‌ها	محیط کلان	صنعت	آمیخته‌ی بازاریابی	اتحاد	بناگاه
اتحاد	—	—	نسبت تغییرات و پیچیدگی در پیشران‌های مرتبط با اتحاد، موجب افزایش دگرگونی در پیشران‌های آمیخته‌ی بازاریابی در فرآیند شکل‌گیری اتحاد استراتژیک می‌شود.	—	میزان تغییرات در خصوصیات، شرکا، ساختار و شبکه‌ی اتحاد موجب برانگیختن انگیزه‌ی بناگاه‌ها و دستیابی آنها به منابع مضاعف شده و متعاقباً شکل‌گیری اتحاد استراتژیک تسهیل می‌شود.
بناگاه	—	—	میزان تغییرات در منابع، ویژگی‌ها و انگیزه‌ی بناگاه‌ها برای شکل‌دهی اتحاد استراتژیک موجب دگرگونی‌های مشهود در آمیخته‌ی بازاریابی آنها می‌گردد.	شدت تغییرات در در منابع، ویژگی‌ها و انگیزه‌ی بناگاه‌ها موجب دگرگونی در خصوصیات، شرکا، ساختار و شبکه‌ی اتحاد می‌گردد.	—



روابط دارای قطبیت  $-ve$



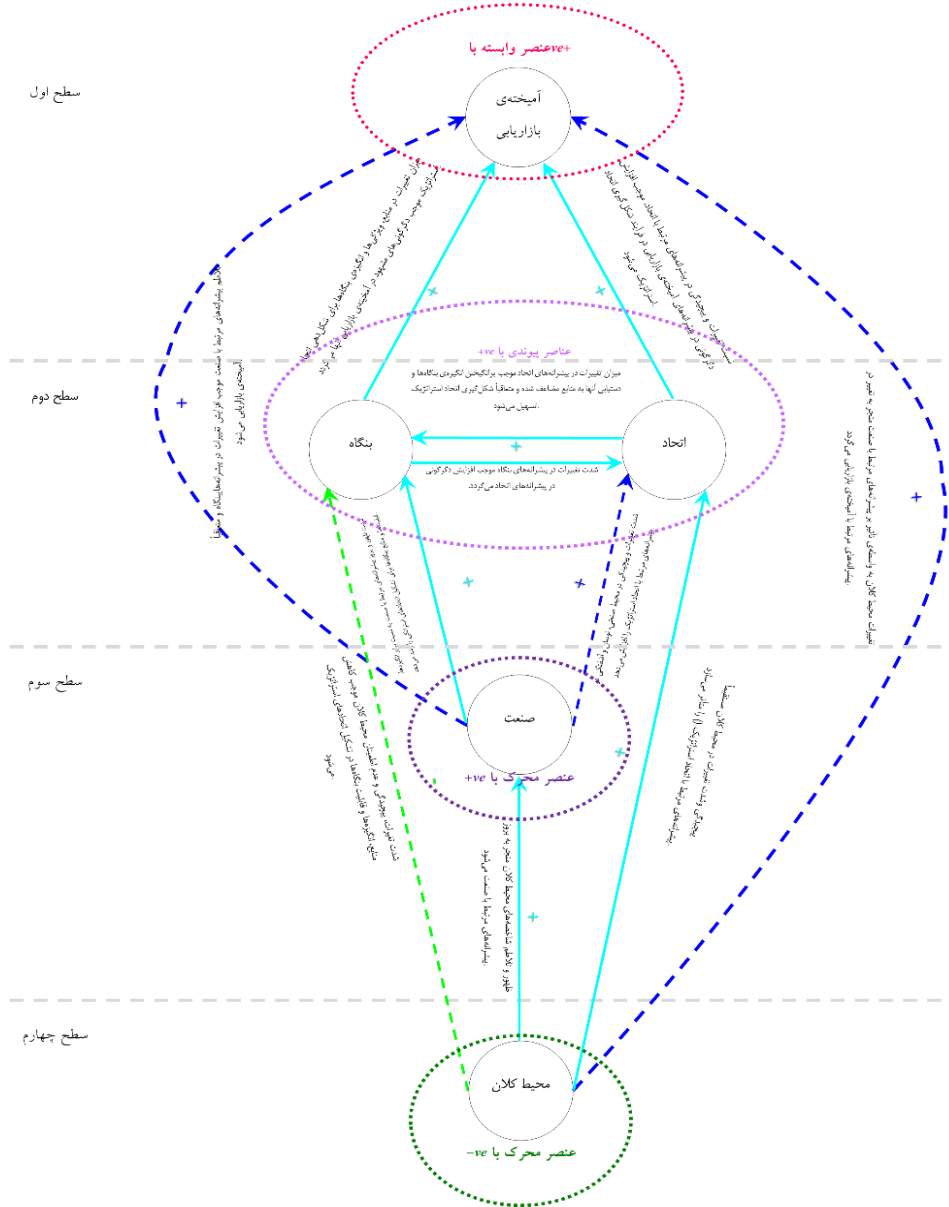
روابط دارای قطبیت  $+ve$



نمودار (۲) تحلیل MICMAC عناصر مورد مطالعه

عناصر را می‌توان بیشتر به عنوان عناصری با جهت گیری  $+ve$  یا  $-ve$  بر اساس  $+ve / -ve$  قدرت نفوذ و  $+ve / -ve$  وابستگی که از طریق ماتریس قابلیت دسترسی با قطبیت به دست آمده است، تعیین کرد. به این ترتیب، معیارها به عنوان معیارهای محرک (نفوذ بالا - وابستگی کم)، معیارهای پیوند (نفوذ متوسط - وابستگی متوسط) و معیارها یا نتایج وابسته (وابستگی با قدرت نفوذ کم) طبقه‌بندی می‌شوند. علاوه بر این، جهت گیری این معیارها ( $+ve / -ve$ ) با  $+ve / -ve$  قدرت نفوذ و وابستگی  $+ve / -ve$  از ماتریس دسترسی با قطبیت به

دست آمد. در مرحله دهم هر دسته از متغیرها (خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل یا محرک) بر روی نمودار ۳ مشخص شد.



نمودار (۳) مدل تفسیری ساختاری جامع همراه با قطبیت روابط (TISM-P)

در مرحله یازدهم عناصر وابسته، پیوندی، عنصر محرک با  $-ve$  و عناصر محرک با  $+ve$  روی نمودار ۳ مشخص شدند. چنانچه از نمودار ۳ پیداست، هیچ یک از عناصر در زمره‌ی متغیرهای خودمختار قرار نگرفته‌اند. متغیر آمیخته‌ی بازاریابی در قسمت «وابسته» قرار گرفته است چرا که از شدت نفوذ کمتر و وابستگی بیشتری برخوردار بوده است. متغیرهای اتحاد و بنگاه به عنوان عناصر میانی و پیوندی تلقی می‌شوند چرا که در قسمت متغیرهای مرتبط یا پیوندی واقع شده و از شدت نفوذ و وابستگی متوسطی برخوردار هستند. متغیرهای صنعت و محیط کلان نیز به عنوان متغیرهای مستقل شناخته می‌شوند، زیرا در منطقه‌ی چهارم نمودار واقع شده و از شدت نفوذ بالا و وابستگی کمی برخوردار هستند. در مرحله یازدهم مسیرهای دارای قطبیت شناسایی شدند. یک عنصر محرک (با  $-ve$ ) به عنوان نقطه شروع برای ردیابی مسیرهای تأثیر بر عناصر وابسته از طریق متغیرهای میانی تحت تأثیر مستقیم آنها است. از ۱۱ رابطه‌ی موجود در ماتریس دسترسی با قطبیت، ۱۰ ارتباط با  $+ve$  و یک رابطه با  $-ve$  مشخص شده است. تنها معیار محرک با  $-ve$  "میحط کلان" است که از طریق پیشران‌های مرتبط با صنعت، اتحاد و بنگاه تأثیر مثبتی بر متغیر آمیخته‌ی بازاریابی می‌گذارد. همچنین متغیر صنعت به واسطه‌ی پیشران‌های مرتبط با بنگاه به صورت مستقیم و با ارتباطی با  $+ve$  و از طریق پیشران‌های مرتبط با اتحاد به صورت غیرمستقیم و با ارتباطی با  $+ve$  بر آمیخته‌ی بازاریابی تأثیر می‌گذارد. به نظر می‌رسد در راستای بسترسازی جهت تسهیل شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در صنایع مختلف و به طور خاص صنعت مبیل منبت، باید عناصر محرک با  $+ve$  تقویت و عناصر محرک با  $-ve$  کنترل و باثبات شوند.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در عصر حاضر رقابت تجاری در بخش چوب به طور فزاینده‌ای در حال شدیدتر و دشوارتر شدن است. ایجاد اتحادهای استراتژیک یا همکاری عملیاتی با شرکای استراتژیک در صنعت چوب یک ضرورت برای افزایش توان رقابتی است (ستیادی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). در سال ۱۳۹۵ در صنعت مبیل منبت شهرستان ملایر اتحادی با عنوان انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبیل منبت ذیل یک کنسرسیوم صادراتی شکل گرفت. مطالعه‌ی پیش‌رو به دنبال شناخت نسبت به پدیده‌های موجد شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت مبیل منبت شهرستان ملایر به مرحله‌ی اجرا درآمد. بدون تردید پدیده‌های بی‌شماری در بسترهای متفاوت در شکوفایی چنین روابط بین‌سازمانی ایفای نقش می‌کنند و شناخت گستره‌ی آنها مستلزم اجرای پژوهش‌هایی جامع در این حوزه است. در همین راستا در این مطالعه تلاش شد تا با بهره‌گیری از روش کیفی تحلیل مضمون پیشران‌هایی که در شکل‌گیری این اتحاد استراتژیک نقش داشته‌اند شناسایی و با استفاده از روش مدلسازی تفسیری ساختاری جامع به یک دستگاه مفهومی ساختاریافته توسعه یابد. براساس یافته‌ها، پیشران‌های کلان و محیطی مشتمل بر پیشران‌های محیط اجتماعی، قانونی، سیاسی، اقتصادی، بین‌المللی، فرهنگی، عمومی، تکنولوژیک و عدم قطعیت محیطی می‌توان به صورت و حالات مختلف و با تأثیرات مثبت و بعضاً منفی خلق پدیده‌ی اتحادهای استراتژیک را موجد باشد. شواهدی در حمایت از این یافته در ادبیات علمی همچون لین و دارنل (۲۰۱۵)،

<sup>۱</sup>. Setyadi

عباسی‌هرفته و بندی (۱۳۹۶)، الامری (۲۰۱۹)، حقیقی و جلالی (۱۳۹۶)، مظلومی و همکاران (۱۳۹۸)، حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۸)، شالبافیان (۱۳۹۸)، عالم و همکاران (۲۰۱۹)، کازاکووا و همکاران (۲۰۱۹)، جنس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، جی‌ها<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، سوبه‌هاش (۲۰۱۹)، رادفر و همکاران (۱۳۹۴)، مائورس و همکاران (۲۰۲۰) قابل مشاهده است. شواهد به دست آمده نشان داد که پیشران‌های مرتبط با صنعت شامل مشخصات صنعت، زنجیره تأمین و رقابت از جمله بازیگرانی هستند که خلق فراساختارهایی همچون اتحاد استراتژیک در صنعت مبل و منبت را پیش می‌برند. ایفای نقش پیشران‌های مرتبط با صنعت علاوه بر نقش مستقیم در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک، به صورت نقش میانجی در تأثیرگذاری پیشران‌های کلان و محیطی بر بنگاه و متعاقباً آمیخته‌ی بازاریابی قابل مشاهده است. این یافته با نتایج مطالعات بایون و همکاران (۲۰۱۸)، جنس و همکاران (۲۰۱۲)، کازاکووا و همکاران (۲۰۱۹)، نایلند (۲۰۱۸)، گاتوبو و ماننده (۲۰۱۹)، زی‌گاری (۲۰۱۹) و مسرورال<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) همخوانی داشته و آنها را تأیید می‌کند. پاسخ‌دهندگان گزارش دادند که بخشی از پیشران‌های شکل‌گیری اتحاد استراتژیک مورد مطالعه مرتبط با آمیخته‌ی بازاریابی بنگاه‌ها است. زیرا قیمت‌گذاری، فعالیت‌های ترفیعی، کانال‌های توزیعی و تولید محصول هر یک متشکل از انگیزه‌های متعددی برای تشکیل اتحادهای استراتژیک است. این امر بازتاب دهنده‌ی یافته‌های قبلی همچون بایون و همکاران (۲۰۱۸)، حقیقی‌کفاش و همکاران (۱۳۹۸)، فرانکو و پری‌برا<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، تانگ و شو (۲۰۱۸)، بایون و همکاران (۲۰۱۸) است. مطالعه‌ی حاضر این یافته‌ها را با برجسته‌کردن اینکه چگونه آمیخته‌ی بازاریابی می‌تواند در تشکیل اتحادهای راهبردی مؤثر باشد، بسط می‌دهد. مطالعه‌ی حاضر با تأکید بر اینکه چرا و چگونه نفس و ماهیت پدیده‌ی اتحاد استراتژیک در خلق آن مفید است، یافته‌های پیشین را گسترش داد. همانطور که جانگوی و همکاران (۲۰۲۰)، مائورس و همکاران (۲۰۲۰)، کایرجوسکیس (۲۰۱۹) و بیسسور و علمداری<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) به آن اشاره کرده‌اند، این امر شامل برجسته‌کردن ویژگی‌ها، ساختار، خصوصیات شرکا و شبکه‌ی اتحاد است. موضوع ویژگی‌های اتحاد موضوعی است که به طور گسترده در ادبیات مرتبط برای تشکیل اتحادهای استراتژیک ذکر شده است (انوری و همکاران، ۲۰۱۷؛ اوکنیای و برانینه<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ بایون و همکاران، ۲۰۱۷؛ جانگوی و همکاران، ۲۰۲۰؛ جه‌جه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴؛ جی‌ها و همکاران، ۲۰۱۹؛ حقیقی‌کفاش و همکاران، ۱۳۹۸؛ سامباسیوان و همکاران، ۲۰۱۳؛ شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۸؛ شیلدز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷؛ فرانکو و پری‌برا، ۲۰۱۳؛ کازاکووا و همکاران، ۲۰۱۹؛ کلارک و مک‌دونالد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ الهی و همکاران، ۱۳۹۸؛ یانگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). مفهوم ساختار اتحاد نیز در تشکیل اتحادهای استراتژیک توسط پاسخ‌دهندگان ارزشمند تلقی شده است و گزارش‌های متعددی در ادبیات علمی در تأیید این مهم وجود دارد (تانگ و شو، ۲۰۱۸؛ مائورس و همکاران، ۲۰۲۰؛ گوک<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸). اهمیت خصوصیات شرکا برای شکل‌گیری

1. Genç

2. Jha

3. Masrurul

4. Franco and Pereira

5. Bissessur and Alamdari

6. Okeniyi and Branine

7. Jeje

8. Shields

9. Clarke and Macdonald

10. Yang

11. Goeke

اتحادهای استراتژیک نیز در ادبیات علمی مشهود و برجسته شده و به عنوان یک موضوع اساسی در این خصوص تلقی شده است (انوری و همکاران، ۲۰۱۷؛ جین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ سامباسیوان و همکاران، ۲۰۱۳؛ سامپونگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ سوفکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ فرانکو و پری‌یرا، ۲۰۱۳؛ کایرجوسکیس، ۲۰۱۹؛ مائورس و همکاران، ۲۰۲۰؛ مظلومی و همکاران، ۱۳۹۸؛ هایتون و اولک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ الهی و همکاران، ۱۳۹۸). در ادبیات تجربی تنها یک مطالعه بر اهمیت شبکه‌ی اتحاد در خلق این فراساختار بین‌سازمانی به عنوان پیشرانی برای شکل‌گیری اتحاد استراتژیک تأکید داشته است (بیسور و علمداری، ۱۹۹۸). مطابق با نظرات خبرگان ویژگی‌ها و شرکا و نیز ساختار و شبکه‌ی اتحاد می‌تواند نقشی مهم در به وجود آمدن اتحاد استراتژیک باشد. عوامل مرتبط با بنگاه از دیگر عواملی است که می‌تواند به عنوان پیشران در شکل‌گیری اتحاد استراتژیک مؤثر باشد. این پیشران مشتمل بر ویژگی‌های بنگاه، منابع بنگاه و انگیزه‌های بنگاه برای ورود به اتحاد است. این دسته از پیشران‌ها به شکلی بر ایجاد اتحاد استراتژیک تأثیر می‌گذارند که در تصمیمات بنگاه و عمدتاً در قالب ترکیب آمیخته‌ی بازاریابی تجلی می‌یابند. شواهد تجربی متعددی از جمله هایتون و اولک (۲۰۱۳)، زاریافضل‌الهی و همکاران (۲۰۱۹)، روسو و همکاران (۲۰۱۹)، جین و همکاران (۲۰۱۵)، چامبارتو و واسمر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، استینر و همکاران (۲۰۱۷)، بیزی<sup>۶</sup> (۲۰۱۷)، میری‌اصل و طالبی (۱۳۹۷)، عباسی‌هرفته و بندی (۱۳۹۶)، جلالی (۱۳۹۱)، الامری (۲۰۱۹)، گاتوبو و مائنده (۲۰۱۹)، پروسلر<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، جهانشاد و ودادی<sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، خسروی‌لقب و همکاران (۱۳۹۶)، صمدی و همکاران (۱۳۹۲)، شاه‌حسینی و همکاران (۱۳۹۸)، عالم و همکاران (۲۰۱۹) و کایندریس و جوکویکیوس<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) این یافته را تأیید می‌کنند.

بر اساس آنچه در طی فرآیند اجرای این مطالعه تا بدین جا به دست آمد، پیشنهادهای ارائه می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود مسئولان حوزه‌ی صنعت و به طور خاص وزارت صمت نسبت به شناخت کافی از اکوسیستم زیستی چنین تشکلهای بین‌سازمانی در صنایع مولدی همچون میل منبت و دیگر صنایع مشابه اقدام و یافته‌های مطالعاتی از این دست را در راستای بسترسازی جهت رشد و نمو این اتحادها مورد تدقیق قرار دهند.

۲. پیشنهاد می‌شود با شناخت زیست‌بوم و الگوی چرخه‌ی عمر اتحادهای استراتژیک و بالاخص مرحله‌ی شکل‌گیری آنها، زمینه‌های لازم برای آفرینش چنین همگرایی‌هایی در سایر صنایع منحصر به فرد کشور فراهم آید. صنایعی همچون تولید زعفران، فرض دست‌بافت، خرما، کشمش، انار، مرواریدی، پسته و دیگر فرآورده‌های آنها در بستر اتحادهای استراتژیک، پتانسیل‌های بسیار بالایی برای قبضه کردن سهم عمده‌ی بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی خواهند داشت.

<sup>1</sup>. Jin

<sup>2</sup>. Sompong

<sup>3</sup>. Sofka

<sup>4</sup>. Hayton and Olk

<sup>5</sup>. Chiambaretto and Wassmer

<sup>6</sup>. Bizzi

<sup>7</sup>. Preusler

<sup>8</sup>. Jahanshad and Vedadi

<sup>9</sup>. Kinderis and Jucevičius

۳. بستری ارزش‌آفرین همچون اتحادهای استراتژیک، ابزاری کارآمد و مشکل‌گشا در راستای خلق ارزش مضاعف از پیوسته‌سازی زنجیره‌ی تولید در صنایع مخلف بوده و ظرفیت تسریع تولید و بهبود کیفیت تولیدات را میسر می‌سازد. در شرایط فعلی کشورمان، می‌توان از این ابزار برای تقویت بنیه‌های تولید در بخش‌های مختلف صنایع گوناگون جهت مقابله با رکود حاصل از تحریم‌های بین‌المللی بهره‌گرفت و به عنوان ابزاری جهت دور زدن تحریم‌ها از آنها استفاده نمود.
۴. شناخت کم و کیف ساختار و سطوح پیشران‌هایی که منجر به ظهور پدیده‌هایی همچون اتحادهای استراتژیک در صنایع مولدی همچون مبل مثبت که از ارزش افزوده‌ی بسیار بالا و ارزآوری فراوانی برخوردارند می‌شود، می‌توان برای مقابله با این حربه‌ی دشمن در جنگ اقتصادی استفاده نمود. لذا پیشنهاد می‌شود از شناخت به دست آمده از این ساختار و سطوح آن در جهت بی‌اثرسازی تحریم‌ها بیشترین بهره‌برداری صورت پذیرد.
۵. پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن پیشران‌های شکل‌دهنده‌ی این اتحاد، به طور مشابه صنایع مرتبط به یکدیگر در مناطق جغرافیایی نزدیک به هم مستقر و بستر لازم از سوی دولت برای شکل‌گیری موارد مشابه ایجاد شود تا با ایجاد یک شبکه بین اتحادهای مرتبط، یک ابراتحاد در کشور تشکیل شده و به عنوان مثال در چند صنعت سهم عمده‌ی بازار جهانی در اختیار صنایع ایرانی قرار گیرد.
۶. پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان بخش‌های صنعتی کشور در آن دسته از صنایع و زیست‌بوم‌های صنعتی که قابلیت‌های مکمل‌بودن منابع و تکمیل‌گری واحدهای صنعتی وجود دارد بسترهای مناسب جهت خلق اتحادهای استراتژیک مشابه و کسب منافع متعاقب آن بهره‌برداری نموده و صنایع را به سوی خلق چنین تشکلهایی سوق دهند.
۷. با توجه به آنکه سمت و سوی اثرگذاری در مدل توسعه یافته از جانب محیط غیرقابل کنترل یعنی پیشران‌های مرتبط با محیط کلان، صنعت و اتحاد به سوی محیط داخلی یعنی پیشران‌های مرتبط با بنگاه و آمیخته‌ی بازاریابی است، به واحدهای فعال در صنعت توصیه می‌شود مطابق با الگوی مرزبانی مینزبرگ همواره واحدهایی در راستای پایش محیطی جهت ارزیابی سطوح تلاطم و پیچیدگی آن در شرکت‌های خود ایجاد نموده تا به صورت به‌هنگام نسبت به تغییرات و جبر محیطی از ابزارهایی همچون اتحاد راهبردی در سایر بخش‌های زنجیره‌ی تأمین خود بهره‌برداری نمایند.

علی‌رغم کوشش‌های انجام شده در اجرای این مطالعه، بستر کاوش در این عرصه همچنان باز و نیازمند تلاش مستمر پژوهشگران است. در این راستا برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود در بستر سایر روش‌ها همچون فراتلفیق و گراند تئوری و داده‌کاوی طبیعتاً در هر پژوهشی محقق با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه می‌شود. قاعدتاً بخشی از این محدودیت‌ها در اختیار پژوهشگر و بخشی خارج از حیطه اختیارات او می‌باشد. محدودیت وجودی روش‌های منتخب و نیز محدودیت‌های ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه از جمله مواردی است که در این قسمت باید بدان‌ها اشاره شود. این تحقیق در زمانی اجرا شد که تحریم‌های بین‌المللی فلج‌کننده به طرز باورنکردنی فضای کسب و کار ایران را در انزوا و تنگنای شدید قرار داده بود و قطعاً در نظرات افراد مصاحبه

کننده اثراتی داشته که خارج از اختیار محقق بوده است. اجرای این مطالعه همزمان با تغییر دولت در ساختار حاکمیتی کشور بود و این دگرگونی حاکمیتی و سیاست‌های مختلف دولت جدید بی‌شک بر فضای کسب و کار و نیز نظرات مشارکت‌کنندگان در مطالعه بی‌تأثیر نبوده است.

## منابع

- Abbasi-Herfteh, B., and Bandi, H.R. (2016). *The Study of Finding the Ground and Presenting the Model for the Establishment of a Cooperative to Meet the Needs of Domestic Airlines, Project Employer: Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of the Islamic Republic of Iran, Contract Number 221853*, <https://icoop.mcls.gov.ir/fa/filepool/download/557778fb1f4d40e6ae864900d0511c72> [In Persian]
- Aghazadeh, H., Heidari, A., Zargham Boroujeni, H., & Shalbafian, A. A. (2017). A Framework for Alliance Formation in Tourism Businesses: Meta-synthesis Approach. *Journal of Tourism and Development*. 5(3), 1-24. [In Persian]
- Al Amri, S., (2019). *The Role of Culture in Implementing Management Contracts Within the Hotel Industry in Oman*. Unpublished Doctoral Dissertation, RMIT University, Melbourne, Australia.
- Alam, A., Uddin, M., & Yazdifar, H. (2019). Financing Behaviour of R&D Investment in the Emerging Markets: The Role of Alliance and Financial System. *R&D Management*, 49(1), 21-32. <https://doi.org/10.1111/radm.12303>
- Anvari, M.M., Abbaspour, M., Lahijanian, A.O.M., Vafaeinejad, A., and Habib, F. (2017). Identifying and Classifying the Factors Affecting Strategic Alliance Formation in Urban Environment Management. *Bulgarian Chemical Communications*. 49 (Special issue), 159-167.
- Azizi, M., & Mansouri, H. (2021). Analysis of Marketing Strategic Planning in the Home Furniture Industry by Applying ANP: A Case Study of the Iranian Home Furniture Industry. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. 13(1), <https://doi.org/10.13033/ijahp.v13i1.813>
- Bissessur, A., & Alamdari, F.E. (1998). Factors Affecting the Operational Success of Strategic Airline Alliances. *Transportation*. 25, 331-355. <https://doi.org/10.1023/A:1005081621754>
- Bizzi, L. (2017). The Strategic Role of Financial Slack on Alliance Formation. *Management Decision*. 55(2), 383-399. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0125>
- Bouncken, R., & Ratzmann, M., & Covin, J.G., & Pesch, R. (2023). Post-Formational Buyer Directives: Aid or Harm for Learning and Innovation in Alliances?. *Industrial Marketing Management*. 112, 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.001>
- Byun, J., Sung, T., & Park, H. (2018). A Network Analysis of Strategic Alliance Drivers in ICT Open Ecosystem: With Focus on Mobile, Cloud Computing, and Multimedia.

- Multimed Tools Appl.* 77, 14725–14744. <https://doi.org/10.1007/s11042-017-5059-1>
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. *The Qualitative Report*. 21(5), 811-831. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2337>
- Chiambaretto, P., & Wassmer, U. (2018). Resource Utilization as an Internal Driver of Alliance Portfolio Evolution: The Qatar Airways Case (1993–2010). *Long Range Planning*. 52(1): 51-71. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.004>
- Čirjevskis, A. (2019). What Dynamic Managerial Capabilities Are Needed for Greater Strategic Alliance Performance?. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 5(36), 1-11. <https://doi.org/10.3390/joitmc5020036>
- Clarke, A., & Macdonald, A. (2016). Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View. *Business & Society*. 58(2), 298-332. <https://doi.org/10.1177/0007650316660534>
- Elahi, S., Khalidi, A., Majidpour, M., and Asadi Fard, R. (2018). Essential Factors for the Success of Asymmetric Technological Cooperation Between Large and Small Companies in Iran's Nanotechnology Sector, 16<sup>th</sup> International Conference on Management (Scientific-Research), Tehran, Al-Zahra University, [https://www.civilica.com/Paper-IAMS16-IAMS16\\_064.html](https://www.civilica.com/Paper-IAMS16-IAMS16_064.html) [In Persian]
- Franco, M., and Pereira, C. (2013), Exploring the Reasons and Factors Influencing the Formation and Development of Alliances in the Hospitality Industry. *Baltic Journal of Management*. 8(4), 438-462. <http://dx.doi.org/10.1108/BJM-03-2013-0042>
- Gatobu, D., & Maende, C. (2019). Drivers of Strategic Alliances Growth in the Kenya Telecommunication Industry: A Case of Safaricom Limited. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 3(6), 71-92. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i6\\_71\\_92.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i6_71_92.pdf)
- Genç, N., & Alayoglu, N., & İyigün, N. (2012). A Conceptual Model Proposal for Determinants, Form, Functions and Structure Choice in Strategic Alliances. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58: 1594-1600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1146>
- Goeke, C., Gersch, M., Freiling, J. (2015). The Coevolution of Alliances and Industries: How Industry Transformation Influences Alliance Formation and Vice Versa In A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences. *Research in Competence-Based Management*. 5, 79-109. [http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005007](http://dx.doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005007)
- Grant, R.M., and Baden Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. 41(1), 61–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Haghighi Kafash, M., Sadeghi, D., & Ghassemi, A. (2014). Ranking of the Factors Affecting Airlines' Strategic Alliance Success Using Experts' Views. *Tourism*



- Management Studies*. 8(23), 27-50.  
<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23223294.1392.8.23.2.3> [In Persian]
- Haghighi, M., Jalai, S.H. (2017). Strategic Alliance Formation from the Institutional Theory Perspective. *Business Administration*. 9(4), 717-734.  
<https://doi.org/10.22059/jibm.2017.126495.1688> [In Persian]
- Haghighi-Kafash, M., Mazloomi, N., khalilnezhad, S., & Moshfegh, M. (2020). Qualitative Model of Strategic Partnership in Small and Medium Enterprises. *Commercial Strategies*. 16(13), 119-132. <https://doi.org/10.22070/cs.2020.2431> [In Persian]
- Hayton, J., & Oik, P. (2013). Developing Alliance Formation Process Capabilities: Replication, Adaptation and Flexibility in Creating Research and Development Consortia. Research Papers 0013, Enterprise Research Centre.
- Jahanshad, S., & Vedadi, A. (2015). Investigating the Relationships Between The Partners' Selection Criteria In Inter Organizational Strategic Cooperation In The It Industry of Iran. *Journal of Management and Accounting Studies*. 7(1), 43-50.  
<https://doi.org/10.24200/jmas.vol7iss01pp43-50>
- Jalali, S.H. (2012). Explaining the Content Elements of Partner Selection in Strategic Alliances: A Study in the Context of Iranian Software Industry. *Iranian journal of Management Sciences*. 7(27), 147-168. [In Persian]
- Jeje, K. (2014). Motives Behind Strategic Alliance Formation Among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania. *Journal of Management and Strategy*. 5(3), 76-88. <https://doi.org/10.5430/jms.v5n3p76>
- Jha, A., Kim, Y. J., & Gutierrez-Wirsching, S. (2018). Formation of Cross-Border Corporate Strategic Alliances: The Roles of Trust and Cultural, Institutional, and geographical distances. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 21, 22-38. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2018.10.003>
- Jin, J., Max von Z., & Li Choy, C. (2015). Formation of R&D Alliances in the Chinese Mobile Telephony Industry. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*. 8(2), 70-81. <http://dx.doi.org/10.1108/JCEFTS-02-2015-0011>
- Jongwe, A., Moroz, P., Gordon, M., & Anderson, R. (2020). Strategic Alliances in Firm Centric and Collective Contexts: Implications for Indigenous Entrepreneurship. *Economies*. 8(31), 1-31. <https://doi.org/10.3390/economies8020031>
- Kazakova, N., & Shuvalova, E., & Chemarina, A., & Nikanorov, A., & Kurochkina, I., & Sokolova, E. (2019). The Mechanism for Creating an Effective International Strategic Alliance in the Field of Air Transportation: Selected Papers from the 18<sup>th</sup> International Conference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication, RelStat'18, 17-20. Riga, Latvia. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12450-2\\_67](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12450-2_67)
- Khosravilaghab, Z., Mosleh, A., & Salarzahi, H. (2022). Investigating the Role of International Political Approaches to the Motivation of Entering International

- Technological Strategic Alliances (Case Study: Oil Industry). *Journal of International Business Administration*, 5(3), 1-11. <https://doi.org/10.22034/jiba.2022.51849.1897> [In Persian]
- Khosravilaghab, Z., Mosleh, A., Salarzahi, H. (2022). Investigating the Role of Knowledge Management on the Motivation to Enter International Technological Strategic Alliances (Case Study: Oil Industry). *Management Research in Iran*. 26(2), 1-16. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2322200.1401.26.2.1.0>
- Khosravilaghab, Z., Tabnak, M. (2023). Identifying and Investigating the Motives of Entering in the International Supplier Alliances (Case Study: Export Companies of Bushehr Port). *Journal of International Business Administration*. 6(2). 113-137. <https://doi.org/10.22034/jiba.2023.52355.1911> [In Persian]
- Khosravilaqab, Z., Salarzahi, H., Mosleh, A., Yaqoubi, N.M., Arman, M. (2016). Investigating Technology Transfer as a Motivation to Enter the International Technological Strategic Alliance in the Oil Industry. *Strategic Management Research Quarterly*. 23(67). 39-59. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1396.23.67.2.7> [In Persian]
- Kinderis, R., & Jucevičius, G. (2013). Strategic Alliances – Their Definition and Formation. *Latgale National Economy Research*. 1(5), 106-128. <http://dx.doi.org/10.17770/lner2013vol1.5.1155>
- Kohtamäki, M., & Rabetino, R., & Huikkola, T. (2023). Learning in Strategic Alliances: Reviewing the Literature Streams and Crafting the Agenda for Future Research. *Industrial Marketing Management*. 110, 68-84. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.011>
- Li, T., and Chen, J. (2020). Alliance Formation in Assembly Systems with Quality-Improvement Incentives. *European Journal of Operational Research*. 285(3), 931-940. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.02.041>
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. *Journal of Business Ethics*. 127(3), 549-564. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2053-7>
- Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park (CA), Sage.
- Lotfi, R., Aali, S., Mahmoudzadeh, M., Faryabi, M., (2021). Causes and Consequences of Coalition of Iranian export Saffron Brands. *Saffron Agronomy & Technology*. 9(2), 209-224. <https://doi.org/10.22048/jsat.2021.240983.1405> [In Persian]
- Lu, L.H., & Huang, Y.F. (2019). Manufacturing strategy, organizational slack, and the formation of interfirm linkages. *Chinese Management Studies*. 13(1), 70-92 <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2017-0238>
- Masrurul, M. (2012). An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations. *Journal of Business Management and Corporate Affairs*. 1(1),1-10.

- Mazlooni, N., Rahmandost, H., Haghghi Kafash, M., Ahmadi Partovi, S. (2019). A Model for International Joint Venture Strategy Implementation (Evidence from Iranian Auto Industry). *Journal of Strategic Management Research*. 25(73), 35-57. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1398.25.73.2.3> [In Persian]
- Meurs, H., & Sharmeen, F., & Marchau, V., & Heijden, R. (2020). Organizing integrated services in mobility-as-a-service systems: Principles of alliance formation applied to a MaaS-pilot in the Netherlands. *Transportation Research Part A: Policy and Practic*. 131: 178-195. <https://doi.org/131.10.1016/j.tra.2019.09.036>
- Min, S. (2020). Network of loyalty programs: a sequential formation. Technical report, University of California Berkeley. [https://nbviewer.jupyter.org/github/sjmin711/sjmin711.github.io/raw/master/Network\\_of\\_Loyalty\\_Programs.pdf](https://nbviewer.jupyter.org/github/sjmin711/sjmin711.github.io/raw/master/Network_of_Loyalty_Programs.pdf)
- Miri-Asl, H., Talebi, K. (2019). A Model for Strategic Alliance Functions for Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Management and Development Process*. 31 (4) :165-188. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1397.31.4.2.9> [In Persian]
- Mohebianesh, O., Hosnavi, R., Tavakoli, G., & Bagheri, A. (2019). Identifying and Explaining Key Enabling Factors to Implement a Successful Strategic Alliance. *Journal of Business Management*. 11(4), 944-964. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.266850.3259> [In Persian]
- Mousavi, M. (2017). Forming the Association of Furniture and Inlay Manufacturers and Exporters in Malair. *Iranian Wood, Furniture and Paper Industry Monthly*. 18(121): 8-9. [In Persian]
- Muthoka, R. K., & Kilika, J. M., & Muathe, S. M. A. (2022). Partner Related Motives and Strategic Alliance Formation: Evidence from Small and Medium Enterprises in Kenya. *Economics and Business Quarterly Reviews*. 5(3), 113-129. <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/xz2yw>
- Nguyen, P.T.M., Mai, K.N., Nguyen, P.N.D. (2021). Alliance Management Practices for Higher Trust, Commitment and Inter-Organizational Relationship Performance: Evidence from Travel Companies in Vietnam. *Sustainability*. 13(16), 1-22, <https://doi.org/10.3390/su13169102>
- Nikbakht, M., Moshabaki, A., Kordnaeij, A., & Khodadad Hosseini, S. H. (2019). Identifying and Ranking of Factors Influencing the Formation of Types of International Strategic Alliance. *Journal of Business Management Perspective*. 18(39), 13-34. <https://doi.org/10.29252/jbmp.18.39.13>. [In Persian]
- Norouzi, M., Javadi, M., & Golchin, S. (2021). Feasibility Study of Implementing Strategic Alliance in Small and Medium Industrial Enterprises. *Journal of Strategic Management Studies*. 12(47), 41-61. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22286853.1400.12.47.14.2> [In Persian]
- Nwokocha, V. C., & Madu, I. A. (2020). Influence of Strategic Inter-firm Alliance on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Enugu State Nigeria.

- Global Journal of Emerging Market Economies*. 12, 199–216.  
<https://doi.org/10.1177/0974910119896634>
- Nyland, K. (2018). *New Ventures Entering the Norwegian Maritime Industry - How can new ventures utilize strategic alliances to overcome entry barriers?*. Published Master Thesis in Entrepreneurship, Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology.  
<http://hdl.handle.net/11250/2575870>
- Okeniyi, J., & Branine, M. (2017). Factors Affecting the Formation of Strategic Alliances between Local SMEs and MNCs in Ghana. *International Journal of Strategic Business Alliances*. 1-8.
- Peng, X., & Jia, Y. F., & Chan, K., & Xiongyuan, W. (2021). Let us work together: The Impact of Customer Strategic Alliances on IPO Underpricing and Post-IPO performance. *Journal of Corporate Finance*. 67. 101899.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101899>
- Prabhudesai, R., Pangarkar, N., and Prasad, C.V.V.S.N.V. (2022). Resource Type and SME Alliance Formation: the Contingent Role of Perceived Environmental Uncertainty. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 29(7), 1071-1088. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2021-0046>
- Preusler, T. S., Costa, P., Crespi, T., & Porto, G. (2020). Relationship Capability and Strategic Alliances for Research and Development. *Revista de Administração Contemporânea*. 24(3), 201-217. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180181>
- Radfar, R., Pileh Vari, N., Ghazi Noori, A.R., Shakeri, R. (2015). Study of Firm-Level Strategic Alliances Drivers; Case Study Pharmaceutical Industry. *Public Management Researches*. 8(27), 45-70. <https://doi.org/10.22111/jmr.2015.2062> [In Persian]
- Russo, A., & Vurro, C., & Nag, R. (2018). To Have or to Be? The Interplay Between Knowledge Structure and Market Identity in Knowledge-Based Alliance Formation. *Research Policy*. 48(3), 571-583. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.09.008>
- Samadi, A., Sohrabi, R., Soleyman Abadi, M., Soleyman Sharafi, M.R. (2013). Evaluation of Strategic Alliance Formation in an Industrial Cluster. *Supply Chain Management*. 15(41), 50-59. [In Persian]
- Sambasivan, M., & Siew-Phaik, L., & Mohamed, Z., & Yee, C.L. (2013). Factors Influencing Strategic Alliance Outcomes in a Manufacturing Supply Chain: Role of Alliance Motives, Interdependence, Asset Specificity and Relational Capital. *International Journal of Production Economics*. 141(1), 339-351.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.08.016>
- Setyadi, T. (2022). Strategic Alliances, Competitive Advantages, And Bandwagon Effect In The Perum Perhutani Wood Industry. *International Journal of Science and Environment (IJSE)*. 2. 47-53. <https://doi.org/10.51601/ijse.v2i2.24>

- Shah Hoseini, M. A., Heidari, A., Aarabi, S. M., & Ghaderi Kangavari, S. (2019). Developing a Management Model for R&D Strategic Alliances in Automotive Industry in Iran. *Journal of Business Management*. 11(1), 25-44. <https://doi.org/10.22059/jibm.2018.258526.3065> [In Persian]
- Shalbfafian, A. A. (2019). Network of Environmental Themes Affecting Strategic Alliance Formation (Study Case: Iranian Medical Tourism). *Journal of Tourism Planning and Development*. 8(29), 125-142. <https://doi.org/10.22080/jtpd.2019.13914.2826> [In Persian]
- Shalbfafian, A. A. (2020). Thematic Network Related to Partner Selection in Strategic Alliances (Study Case: Iranian Medical Tourism Businesses). *Tourism Management Studies*. 15(50), 129-155. <https://doi.org/10.22054/tms.2020.31013.1903> [In Persian]
- Sheth, J.N., and Parvatiyar, A. (1992). Towards a Theory of Business Alliance Formation. *Scandinavian International Business*. 1(3),71-87. [https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90012-U](https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90012-U)
- Shields, P.W. (2017). *Executive Perception of the Nature of Their Involvement in Forming and Sustaining Cross-Sector Strategic Alliances*, Published Doctoral Dissertation, University of Charleston, School of Business and Leadership, West Virginia, USA.
- Sofka, W., & Noseleit, F., & Blettner, D., & de Faria, P. (2015). The Impact of Obfuscation on Strategic Alliance Formation: If You Can't Convince Them, Confuse Them?. *Academy of Management Proceedings*. 1, <https://doi.org/17529-17529.10.5465/AMBPP.2015.17529>
- Sompong, K., Igel, B., and Lawton Smith, H. (2014). Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development. *Management Research Review*. 37(6), 518-537. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2013-0070>
- Steiner, B., Lan, K., Unterschultz, J., and Boxall, P. (2017). Applying the Resource-Based View to Alliance Formation in Specialized Supply Chains. *Journal of Strategy and Management*. 10(3), 262-292. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2016-0040>
- Stensaker, B., Maassen, P. & Rosso, A. (2023), The European University Initiative – Investigating Alliance Formation and Initial Profile Developments. *Tertiary Education and Management*. 29(2), <https://doi.org/10.1007/s11233-023-09125-y>
- Subhash, P.R. (2019). *A Study on Formation and Performance of SME Alliances with Special Reference to Indian Manufacturing Firms*. Published Doctoral Dissertation, Birla Institute of Technology and Science, Pilani, India.
- Sushil (2017). Modified ISM/TISM Process with Simultaneous Transitivity Checks for Reducing Direct Pair Comparisons. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 18, 331–351. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-017-0167-3>

- Syngle, T. (2022). *Understanding the Differences in Strategic Alliance Formation in the Indian and Chinese Pharmaceutical Industry*. Joseph Wharton Scholars. Available at [https://repository.upenn.edu/joseph\\_wharton\\_scholars/129](https://repository.upenn.edu/joseph_wharton_scholars/129)
- Tang, J., & Hsu, T. (2018). Utilizing the Hierarchy Structural Fuzzy Analytical Network Process Model to Evaluate Critical Elements of Marketing Strategic Alliance Development in Mobile Telecommunication Industry. *Group Decis Negot.* 27, 251–284. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9554-1>
- Uddin, M. & Alam, A. & Yazdifar, H. (2017). Financing Behaviour of R&D Investment in the Emerging Markets: The Role of Alliance and Financial System. *R&D Management.* 49(1):21-32. <https://doi.org/10.1111/radm.12303>
- Uk, Z.C., Basfirinci, C., Mitra, A. (2022). Weighted Interpretive Structural Modeling for Supply Chain Risk Management: An Application to Logistics Service Providers in Turkey. *Logistics.* 6, 57. <https://doi.org/10.3390/logistics6030057>
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 23(4), 282–296. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
- Yang, J. Lai, K.H., Wang, J., Rauniar, R., & Xie, H. (2015). Strategic Alliance Formation and the Effects on the Performance of Manufacturing Enterprises from Supply Chain Perspective. *International Journal of Production Research.* 53:13, 3856-3870, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.974843>
- Yasuda, H. (2005). Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Cooperative Study of the Resource Based Theory and the Transaction-Cost Theory. *Technovation.* 25(7), 763-770. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.01.008>
- Zane, L.J., and Tribbitt, M.A. (2023). Examining the Influence of Specific IC Elements on Alliance Formation of New Ventures. *Journal of Intellectual Capital.* ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2022-0155>
- Zarea Fazlelahi, F., Obschonka, M., Davidsson, P., & Burgers, H. (2019). Parental Network Imprinting in Spinoffs: Understanding the Underlying Mechanisms. *In Annual Meeting of the Academy of Management.* 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.11881abstract>
- Zgarni, A. (2019). Cooperation or Coopetition Strategy: What is the Best Strategy Face to Competition? Intensity and Strategic Capabilities?. *International Review of Management and Marketing.* 9(5), 114-124. <https://doi.org/10.32479/irmm.8408>.