

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article

doi 10.22034/smsj.2024.431996.1968



Designing and explaining a model of the motivations for constitution a strategic alliance

Mohammad Javad Azarshahi*, Ph.D. Graduated, Payam Noor University, Tehran, Iran

Alireza Aliahmadi, Professor, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran

Mirza Hasan Hoseyni, Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

Mohammad Reza Mashayekh, Assistant Professor, Payam Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 23 December 2023

Revised: 29 January 2023

Accepted: 11 May 2024

Keywords

Motive,
Strategic alliance,
Theme analysis,
Inlaid sofa

Corresponding Author Email:

Azarshahi@pnu.ac.ir

ABSTRACT

This study carried out with the aim of identifying the motivations for forming a strategic alliance in the inlaid furniture industry of Malayer City. This study has a qualitative approach. In terms of nature, it is developmental, and in terms of time, it is a cross-sectional plan, and from the point of view of the objective, it is practical. The method of data collection was field and the tool was interview. From the point of view of ontology, it is subjectivist, from the point of view of epistemology, it is non-positivist, from the point of view of methodology, it is ideographic, and from the standpoint of anthropology, it is voluntarism. 20 experts consisting of inlaid furniture industry activists, academics, and related experts participated in it. The validity of the interviews was evaluated and confirmed by using the researcher and data triangulation method and its reliability by using the Krippendorff alpha coefficient between two interviewers. The thematic analysis method was used to analyze the data. In total 20 interviews were conducted. The result of data analysis led to the extraction of 94 codes (consisting of 22 free codes and 72 codes resulting from interviews), four structural networks with the titles of industrial motives, organizational motives, marketing motives, and economic motives to form a strategic alliance in the inlaid furniture industry of Malayer city. The results of this study led to the recognition of the motivations for forming a strategic alliance in the inlaid furniture industry of Malayer City. Based on this knowledge, suggestions, and guidelines were provided for officials and activists of the studied alliance.

How to cite this article:

Azarshahi, M.J., Aliahmadi, A., Hoseyni, M.H., & Mashayekh, M. (2024). Designing and explaining a model of the motivations for constitution a strategic alliance. *Journal of Strategic Management Studies*, 61(16), 197-224. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.431996.1968>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction: Several evidences of the importance of strategic alliances can be seen in previous literature. In the scientific literature, benefits such as obtaining technology, acquiring resources, learning, Economy of scale, accessing new markets, entering the international market, obtaining labor, and so on. . . Listed for strategic alliances. Nevertheless, previous literature confirms that the formation of these alliances is influenced by motivations that are generally aligned, sometimes different, and sometimes conflicting. For this reason, it is challenging to achieve a framework that fully includes all of them. The basic issue is that the identification of alliance motives has not been seen as much as its importance and role-playing, and despite the significant growth of scientific literature regarding strategic alliances, there is a limited understanding of the motivations for the formation of strategic alliances. In addition, studies have mainly been conducted on the motivations of strategic alliances in developed economies and specific industries. In this study, we focused on the inlaid sofa industry of Malayer City. The furniture industry is one of the industries that has been less discussed in the scientific studies of strategic alliances. This is while the furniture industry constitutes 80% of the total production centers, 4% of the workforce, and 72% of the added value of the entire wood industry in Iran. The abundance of inlaid furniture workshops and factories in Malayer City has turned it into the inlaid furniture capital of Iran and the world city of inlaid furniture and has led to the formation of a strategic alliance with the title of Malayer City Inlaid Furniture Manufacturers and Exporters Association. Considering the importance of this issue as well as the diversity and complexity of the motivations mentioned in the formation of strategic alliances, to organize and structure part of the existing knowledge, this study seeks to fill this gap and contribute to the deeper development of knowledge in the field of motivations for the formation of strategic alliances in the industry. The inlaid sofa is from Malayer City.

Methodology: Since our purpose in conducting this study was to explain and improve the penetrating understanding of the motives of strategic alliances in the furniture industry of Malayer City, a qualitative approach in the form of a case study was used. This study is placed in the paradigm of interpretivism and is subjective from the ontological point of view, non-positivist from the epistemological point of view, nominalistic from the methodological point of view, and optional from the anthropological point of view. Data were collected through semi-structured interviews with industry experts. The interview protocol was designed based on the (IPR) method. 20 interviews were conducted with experts, consisting of industry activists in different ranks and levels and university professors working at inlaid sofa Furniture Research Institute. Targeted sampling was used to select experts and continued until theoretical saturation was achieved. To evaluate the validity of the conducted interviews, researcher and data triangulation were used, and for reliability evaluation, Kirpendorf's alpha coefficient was used. Keeping the privacy of the participants, the interviews were recorded and then transcribed, and thematic analysis was used to analyze them, after going through its six stages, several unifying and key themes were obtained and classified.

Results and Discussion: The data obtained from the interviews, in four key themes of industrial motivations consisting of unifying themes of "research and development", "standardization", and "acquisition of technology"; The theme of organizational motivations consists of the unifying themes of "management", "innovation", "learning", "acquisition of resources", "strategy", "collective work" and "legal-Law". The key theme of marketing motives consists of the unifying themes of "customer-related motives", "achieving marketing capabilities", "expanding market scope", "entering foreign markets", "fixing market share" and the key theme of economic motives consisting of the unifying themes of "Financial" and "Saving" was classified.



Conclusion: The findings of this study had a scientific contribution to the advancement and development of literature in four aspects. First, unlike previous studies, this study was conducted with a focus on a developing economy, while previous studies were predominantly conducted in countries with advanced and developed economies. Second, the present study led to the coherent and integrated structuring of the previous scientific literature and the development of a network of integrated themes of the motives for forming alliances. Thirdly, this study implemented the motivations for forming an alliance in the upholstered furniture industry for the first time and provided evidence of it in the scientific literature, fourthly, in this study, motivations such as "legal-legal, drafting technical standards, providing raw materials", feeling the need to form an alliance structure, interest in collective and group work, exporting, avoiding market saturation, creating ease of purchase, creating trust in customers and saving time and money" were added to the scientific literature.

Keywords: Motive, Strategic alliance, Theme analysis, Inlaid sofa





مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2024.431996.1968

مقاله پژوهشی

طراحی و تبیین مدلی از انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک

محمدجواد آذرشاهی^{*}، دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

علی‌رضا علی‌احمدی، استاد، گروه مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

میرزا احسن حسینی، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

محمدرضا مشایخ، استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
سابقه مقاله	در مواجهه با محیط رقابتی، استفاده از اتحادهای استراتژیک، ابزاری برای انعطاف‌پذیری و سازگاری در
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۲	جهت دستیابی به اهداف سازمانی و بین‌سازمانی است. این مطالعه با هدف شناسایی انگیزه‌های تشکیل
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۱/۰۹	اتحاد استراتژیک در صنعت میل منبت شهرستان ملایر اجرا شد. این مطالعه دارای رویکرد کیفی است. به
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۲	لحاظ ماهیت توسعه‌ای و از بعد زمان یک طرح مقطعی و از منظر هدف کاربردی است. روش گردآوری
واژه‌های کلیدی	داده‌های آن میدانی و ابزارش مصاحبه بود. از منظر هستی‌شناسی ذهن‌گرا، به لحاظ معرفت‌شناسی
انگیزه،	غیراثبات‌گرا، از نگاه روش‌شناسی ایده‌انگار و از موضع انسان‌شناسی، اختیارگرا است. ۲۰ خبره متشکل از
اتحاد استراتژیک،	فعالان صنعت میل منبت، دانشگاهیان و متخصصین در آن مشارکت داشتند. روایی مصاحبه‌ها با استفاده از
تحلیل مضمون،	روش سه‌سویه‌سازی محقق و داده‌ها و پایایی آن با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرپندورف بین دو گذار
میل و منبت	ارزیابی و تأیید شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. در مجموع ۲۰ مصاحبه اجرا
	شد. حاصل تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۹۴ کد (متشکل از ۲۲ کد آزاد و ۷۲ کد برآمده از مصاحبه)،
	چهار شبکه ساختاری با عناوین انگیزه‌های صنعتی، انگیزه‌های سازمانی، انگیزه‌های بازاریابی و انگیزه‌های
	اقتصادی برای تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت میل منبت شهرستان ملایر گردید. نتایج این مطالعه
	منجر به شناخت انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت میل منبت شهرستان ملایر گردید. براساس
	این شناخت، پیشنهادات و رهنمودهایی برای مسئولان و فعالان اتحاد مورد مطالعه ارائه شد.

ایمیل نویسنده مسئول
Azarshahi@pnu.ac.ir

استناد به این مقاله: آذرشاهی، محمدجواد؛ علی‌احمدی، علی‌رضا؛ حسینی، میرزا احسن؛ مشایخ، محمدرضا (۱۴۰۴). طراحی و تبیین مدلی از انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۶(۶۱)، ۱۹۷-۲۲۴.

۱. مقدمه

اتحادها، ترتیبات مشارکتی متقابلی هستند که بین دو یا چند شرکت برای دستیابی به اهداف استراتژیک شکل می‌گیرند [۶۱] و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا دانش، فناوری و منابع دیگر را بدون از دست دادن استقلال به اشتراک گذاشته [۷۸]، کارایی و ثبات بازاریابی ایجاد کرده و حداکثر سود را ببرند [۳۹]. اتحاد استراتژیک، همکاری بین شرکتی نهادهای شریک مستقل تبدیل شده و برای شرکت‌ها در بخش‌های مختلف موقعیت‌های استراتژیک منحصربه‌فردی ایجاد کرده است [۷۰]. تصمیم برای ورود به یک اتحاد استراتژیک^۱ یکی از متداول‌ترین تصمیمات سازمانی است که باعث رشد قابل توجهی در عملکرد می‌شود [۳۱]. یکی از مهمترین عوامل اخذ تصمیم شرکت برای ورود به اتحاد استراتژیک، انگیزه‌های شرکت‌ها برای ورود به این نوع از روابط بین‌سازمانی است. در راستای شناخت این عوامل، یک جریان خاص از تحقیقات که مورد توجه محققان بوده است، پژوهش پیرامون انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک است [۵۱]. در ادبیات علمی کوشش‌هایی در جهت شناسایی انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک مشاهده می‌شود. اهدافی همچون دستیابی به منابع [۱۸، ۴۲، ۴۳، ۲۹، ۶۴] انگیزه‌های مالی [۷۴، ۶۱، ۳۳، ۲۰، ۳۶۶، ۳، ۴۵، ۴۴، ۱۲، ۹۶۸]، دستیابی و تبادل تکنولوژی [۴۲، ۲۱، ۵۵، ۲۴، ۲۳، ۱۵، ۲۰، ۱۲، ۷۵، ۳۷]، دستیابی به نوآوری [۵۵، ۲۰، ۲۸، ۴۹] و دیگر اهداف به عنوان انگیزه‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در صنایع و جوامع مختلف معرفی شده‌اند. بنابراین، انگیزه‌های اتحاد ممکن است متفاوت، متضاد یا نتیجه یک علت خارجی مشترک باشد [۴]. به همین دلیل دستیابی به چارچوبی که به طور کامل در برگیرنده‌ی همه‌ی آنها باشد، چالش برانگیز است. مسئله اساسی این است که شناسایی انگیزه‌های اتحاد تا به حال به اندازه‌ی اهمیت و نقش آفرینی آن دیده نشده [۴] و علی‌رغم رشد قابل توجه ادبیات علمی در خصوص اتحادهای استراتژیک، درک محدودی از انگیزه‌های شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک وجود دارد [۴۲]. علی‌رغم گستردگی ظهور و بروز پدیده‌ی اتحادهای استراتژیک در ایران، این موضوع در صنایع داخلی و به طور خاص در صنعت مبل مثبت کاملاً مغفول مانده و ضرورت شناخت انگیزه‌های تشکیل آن احساس می‌شود، چرا که این شکل از روابط بین‌سازمانی به عنوان راهبردی مؤثر در حفظ و بقای صنعت یاد شده در تکانه‌های شدیدی چون همه‌گیری کوید ۱۹ ایفای نقش نموده است. هرچند تلاش‌هایی در این خصوص در صنایع مختلف ایران از جمله صنایع خودروسازی [۶۸، ۴۹]، نرم‌افزاری [۲۹]، نفت [۳۷] و زیست‌دارویی [۶۴] صورت پذیرفته است. در صنایع خودروسازی ایران انگیزه‌های مالی، راهبردی، فنی و بازاریابی [۶۸] و انگیزه‌های کسب مزیت رقابتی، دستیابی به قابلیت کارآفرینانه و نوآورانه، بین‌المللی شدن بنگاه و سرمایه اجتماعی [۴۹] شناسایی شده است. حقیقی کفاش و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه خود انگیزه‌هایی چون دسترسی به دارائی‌های مکمل شرکاء، یادگیری، خلق محصول یا خدمت مشترک، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی تسهیلات و مشوق‌های دولتی، کاهش ریسک تأمین منابع و رهایی از حذف کامل را در صنایع نرم‌افزاری ایران را معرفی می‌کنند [۲۹]. مطالعات داخلی در صنایع دیگری چون نفت [۳۷] و صنعت زیست‌دارویی [۶۴] انگیزه‌های گوناگون و بعضاً متفاوتی را نشان می‌دهد. به نظر می‌رسد بستر و خصوصیات خاص صنعت و نیز روش‌های اجرای مطالعات گذشته، موجب کاهش قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج در سایر صنایع و جوامع آماری را موجب شود، چرا که هر صنعت زمینه و بستر خاص خود را داشته و ضرورت اجرای مطالعه انگیزه‌های تشبیکل اتحاد در صنایع و جوامع مختلف وجود دارد. صنعت مبل مثبت نیز از جمله صنایعی است که در مطالعات علمی اتحادهای استراتژیک کمتر بدان پرداخته شده است. این درحالی است که صنعت مبلمان ۸۰ درصد از کل مراکز تولید، چهار درصد نیروی کار و هفتاد و دو درصد ارزش افزوده کل صنعت چوب در ایران را تشکیل می‌دهد [۵]. در حال حاضر در شهرستان ملایر حدود پنج هزار کارگاه تولیدی مبل و مثبت وجود داشته و نه هزار استادکار و مثبت‌کار و بیش از ۲۵ هزار هنرمند در این رشته فعالیت می‌کنند که این حضور قابل توجه منجر به تولید بیش از ۶۰ درصد از تولیدات صنعت مبلمان مثبت کشور در این شهرستان شده است. ملایر قطب تولید مبل و مثبت کشور است و با وجود بیش از ۱۰۰ نمایشگاه در بازار مبل این شهر، سالیانه بین ۷۰ تا ۸۰ هزار دست مبلمان در این شهرستان تولید و به داخل و خارج از کشور صادر می‌شود. تعدد و تکرار واحدهای فعال در این صنعت در شهرستان ملایر و نیز بنیه و توانمندی بومی و تجمع عوامل گوناگون و مؤثر در تعالی این هنر صنعت در شهرستان ملایر، ضرورت تشکیل یک اتحاد راهبردی را در راستای ایجاد هم‌افزایی طلب می‌نمود. طی سال‌های گذشته اتحادی راهبردی میان واحدهای تولیدی در صنعت مبل و مثبت شهرستان ملایر با انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبل و مثبت شکل گرفت

¹ Strategic Alliance

[۵۰]. شکل‌گیری این اتحاد زمینه شکوفایی فزاینده صنعت را فراهم نمود به نحوی که علی‌رغم تکانه‌ها و چالش‌های شدید و مخربی چون همه‌گیری کرونا ویروس و تشدید تحریم‌های بین‌المللی، صنعت مزبور در شهرستان ملایر، علاوه بر حفظ شرایط پیشین خود، همچنان به رشد و بهبود سهم بازار خود ادامه داده، بستر اشتغال‌زایی، ارزآوری و بهبود شرایط اقتصادی شهرستان و حتی استان را تسهیل نمود. با توجه به میزان نقش‌آفرینی این صنعت هنر در اشتغال‌زایی، ارزآوری و توسعه‌ی اقتصادی شهرستان ملایر، استان همدان و حتی کشور و نیز بهبود و توسعه این صنعت پس از شکل‌گیری اتحاد راهبردی، کاملاً لازم به نظر می‌رسد که در باب شناخت انگیزه‌های تشکیل این اتحاد تلاش‌هایی صورت پذیرد. علاوه بر این، بیشتر انگیزه‌های تشکیل اتحادها با تکیه بر یک یا چند نظریه مبنایی شامل نظریه مبتنی بر منابع، هزینه مبادله، نمایندگی، بازی‌ها، قابلیت‌های استراتژیک و وابستگی منابع، مبتنی بر دانش بوده است. این نظریه‌ها در درک تکامل اتحادهای استراتژیک مفید بوده‌اند. با این وجود، پیشینه یک نظریه فراگیر از اتحادها را تشکیل نمی‌دهد، بلکه نظریه‌هایی را ارائه می‌دهد که اتحادها را بر اساس مدل‌های مختلف و گاه متناقض توضیح می‌دهد. به همین دلیل نیاز به بررسی عمیق‌تر ترکیبی از نظریه‌ها برای تعیین ارتباط را توجیه می‌کند. در حالی که برخی پیشنهاد کرده‌اند که کلیت نظریه‌های توضیح‌دهنده اتحاد منجر به تبیین ضعیف‌تر نظریه‌های اتحاد شده است، برخی معتقدند تبیین‌های نظری در تشکیل اتحاد با هم همپوشانی دارند [۷۴، ۲۰]. بنابراین، مطالعه پیش‌رو با هدف توسعه چارچوبی از انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر اجرا شد. این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است چه انگیزه‌هایی موجب تشکیل این اتحاد در صنعت مبل منبت شده است و آیا می‌توان آن را در قالب یک دستگاه اندازه‌گیری مفهوم‌سازی کرد. به نظر می‌رسد از طریق نتایج این مطالعه، محققان و متخصصان قادر خواهند بود روند کلی انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مورد مطالعه را درک کنند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. اتحاد استراتژیک. اتحادهای استراتژیک را می‌توان ب "توافقات داوطلبانه بین شرکت‌ها تعریف کرد که شامل مبادله، به اشتراک‌گذاری، یا توسعه مشترک محصولات، فناوری‌ها یا خدمات می‌شود" [۱۴]. اتحادهای استراتژیک توافقات آگاهانه بین چندین طرف برای تبادل یا به اشتراک‌گذاری دانش یا منابع، به طوری که یک یا همه آن‌ها بتوانند به راحتی فرآیندها یا محصولات / خدمات را توسعه دهند، تعریف می‌شود [۶۳]. اتحاد استراتژیک راهبردی است که از خطوط صنعت عبور کرده، توافقات همکاری را به سمت اهداف تجاری مشترک ایجاد و در عین حال استقلال هر شرکت را حفظ می‌کند [۱۶]. این پدیده توافقی است بین دو یا چند شرکت برای دنبال کردن هم‌افزایی از طریق همکاری در تولید، توزیع، بازاریابی و غیره یا به اشتراک‌گذاری فناوری و سایر منابع [۱۱]. این توافق برای انجام یک پروژه سودمند متقابل یا پیگیری مجموعه‌ای از اهداف ضمن حفظ استقلال طرفین صورت می‌پذیرد و مستلزم وابستگی و همکاری متقابل است و شرکا در آن باید با عدم اطمینان محیطی و عدم اطمینان ناشی از رفتار یکدیگر مقابله کنند [۸۵]. این نوع از ارتباط بین‌سازمانی، منجر به ایجاد رابطه‌ی مبادله‌ای شده اما مالکیت مشترکی در آن دخیل نیست. همان‌طور که از تعاریف اشاره شده برمی‌آید، اتحاد استراتژیک مفهومی چند بعدی است و مجموعه گسترده‌ای از مشارکت‌های استراتژیک را در سراسر مرزهای بین‌سازمانی با انواع مختلف، از سرمایه‌گذاری‌های مشترک، صدور مجوز، شبکه‌های تجاری، مشارکت‌های عمومی و خصوصی گرفته تا اتحادهای عمودی تأمین‌کننده و خریدار، کنسرسیوم‌ها و مشارکت‌های متحدالمرکز را نشان می‌دهد. مدل‌های اتحاد جدید به لطف پیشرفت و پذیرش گسترده‌تر فناوری‌ها به سرعت در حال ظهور هستند. به عنوان مثال، مشارکت‌های انعطاف‌پذیر، موقت و حتی مجازی‌تر توسط فناوری‌های بلاک چین، قراردادهای هوشمند و حتی هوش مصنوعی در حال ظهور هستند [۳۰].

انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک. انگیزه‌ها به این موضوع اشاره دارد چرا سازمانی در شبکه‌های اتحاد مشارکت می‌کند. انگیزه‌ها برای تشکیل اتحاد استراتژیک بر اساس دلایل، عوامل و شرایط مختلفی است که شرکت‌ها را به ورود به اتحاد استراتژیک سوق می‌دهد [۵۱]. انگیزه‌ها بر اساس نوع سازمان، علایق، مأموریت و فرهنگ آن به طور قابل توجهی متفاوت است. برخی از شرکت‌ها ممکن است به دلیل فشار ذینفعان و فرصت‌های اقتصادی انگیزه شرکت در اتحادها را داشته باشند [۷۷]. از دیدگاه تئوری مبتنی بر منابع، پراکندگی منابع در بین شرکت‌ها دلیل اساسی وجود اتحادهای استراتژیک است [۱]. دسترسی به منابع و انتقال فناوری از دلایل اولیه یک سازمان برای ورود به یک اتحاد استراتژیک برشمرده شده و این دو بر انگیزه توسعه محصول با دسترسی به مواد و منابع تأثیر می‌گذارند. متعاقباً آن‌ها انگیزه‌هایی چون

بهبود رقابت، صرفه‌جویی به مقیاس، تقسیم هزینه‌ها و کاهش ریسک را متأثر می‌سازند [۴۲]. علاوه بر دسترسی به منابع، انگیزه‌های یادگیری و انتقال دانش یا فناوری از انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک هستند [۷۴]. انگیزه‌هایی همچون کسب سود مالی، مشارکت در آزمون محصول، کسب مشروعیت، اهرم قدرت سیاسی و تبلیغات نیز به عنوان انگیزه‌ی تشکیل اتحاد برشمرده شده است [۷۷]. انگیزه‌های ایجاد اتحاد عام نیست و دلایل، عوامل و شرایط متنوعی توسط تیم‌های مدیریت ارشد در نظر گرفته می‌شود. محققان در مطالعه اتحادهای استراتژیک، دسته‌بندی‌های مختلفی را برای توضیح عوامل انگیزشی که شرکت‌ها را به پیوستن به یک اتحاد استراتژیک سوق می‌دهد، ایجاد کرده‌اند [۵۲]. انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک حاصل سه دسته تسهیم ریسک، انتقال فناوری و توسعه بازار و اقتصاد است [۲]. مطالعه‌ای دیگر انگیزه‌های شرکت‌ها در صنایع مختلف برای تشکیل اتحاد را به دو دسته‌ی انگیزه‌های اکتشاف و انگیزه‌های بهره‌برداری طبقه‌بندی می‌کند و بیان می‌کند که نوع انگیزه‌ها بسته به صنعتی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند متفاوت است [۷۳]. برخی مطالعات سه دسته انگیزه‌ی فرصت، انگیزه‌ی ضرورت و انگیزه‌ی سبک زندگی [۲۷] را تبیین کرده‌اند و برخی دیگر معتقدند انگیزه‌های تشکیل اتحاد متشکل از انگیزه‌های دستیابی به مقیاس (دستیابی به مزایایی که به تنهایی نمی‌توانند به راحتی آن‌ها را مدیریت کنند)، انگیزه‌ی دسترسی به اتحاد (دسترسی به قابلیت‌های سازمان دیگری که ملزم به تولید یا فروش محصولات و خدمات آن هستند)، انگیزه‌های دستیابی به منابع مکمل و انگیزه‌های تباری (تباری برای افزایش قدرت بازار) است [۳۴]. استدلال‌هایی وجود دارد مبنی بر این که انگیزه‌های تشکیل اتحاد دربرگیرنده‌ی کسب دانش، دسترسی به بازار، کسب راه‌حل‌های فنی، انگیزه‌های قانونی و کسب منافع شرکت است [۷]. علاوه بر این، شواهدی در ادبیات علمی وجود دارد مبنی بر این که شرکت‌ها با انگیزه‌هایی همچون دستیابی به تکنولوژی، دارایی‌های شریک، پتانسیل بازار و بازده محصول، منافع مالی، تخصص شرکا و سبک مدیریت سازمانی شرکا، وارد اتحادهای استراتژیک می‌شوند [۶۹].

پیشینه پژوهش. لامبا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با رویکردی کیفی به بررسی انگیزه تشکیل اتحاد استراتژیک پرداخته‌اند. در این مطالعه فهرستی از ۷۲ مقاله در پایگاه اسکوپوس انتخاب و با استفاده از تحلیل استنادی و کتاب سنجی تحلیل و هشت انگیزه برای تشکیل اتحادهای استراتژیک انتخاب و با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری جامع (TISM) مدل‌سازی شده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که دسترسی به بازارهای جدید، انتقال فناوری، کاهش ریسک، تسهیم هزینه‌ها، توسعه محصول، رقابت‌پذیری، صرفه‌جویی به مقیاس و دسترسی به منابع از جمله مهمترین انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک هستند [۴۲].

موثوکا و همکاران (۲۰۲۲) در شناخت «انگیزه‌های اتحاد در میان SMES تولیدی: شواهدی از یک اقتصاد در حال ظهور» به بررسی تأثیر انگیزه‌های محیطی تشکیل اتحاد بر عملکرد ۷۲ شرکت تولیدی در کنیا به روش توصیفی پیمایشی با استفاده از ابزار پرسشنامه پرداختند. برای تحلیل داده‌ها از مدل رگرسیونی استفاده شده است. یافته‌های این مطالعه مؤید آن بود که انگیزه‌های مبتنی بر محیط‌زیست تبعیت از مقررات دولتی، سهم بازار و رشد کسب‌وکار، شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط را به ایجاد اتحادهای استراتژیک برمی‌انگیزد [۵۱].

موثوکا و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه کمی، کاربردی، توصیفی - پیمایشی «اتحاد راهبردی در بین شرکت‌های کوچک و متوسط: انگیزه‌های مبتنی بر شرکت در بخش تولید در کنیا»، انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک را مشتمل بر انگیزه‌های کسب فناوری جدید، بهبود تولید، آگاهی از محصولات بهبود یافته و کسب اطلاعات تحقیقاتی جدید در مورد صنعت معرفی کردند. جامعه آماری آن شرکت‌های کوچک و متوسط در نایروبی بوده که ۷۴ شرکت انتخاب و برای تحلیل داده‌ها از مدل رگرسیونی استفاده شده است. [۵۲].

عبدالکریم و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه «نقش تعدیل‌کننده همگرایی فرهنگ سازمانی در مورد انگیزه‌های تشکیل اتحاد راهبردی و عملکرد اتحاد استراتژیک» بر روی ۳۲۴ نفر از مدیران اتحادها در شورای همکاری خلیج فارس انگیزه‌های تشکیل اتحاد را مشتمل بر انتقال فناوری، تسهیم ریسک و توسعه‌ی اقتصاد و بازار در نظر گرفته‌اند. روش گردآوری داده‌های آن میدانی، ابزار آن پرسشنامه و روش تحلیل داده‌ها استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بوده است. [۲].

در ادامه خلاصه مطالعات تجربی پیشین در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. خلاصه مطالعات تجربی

منبع	روش تحقیق	انگیزه‌ها
وانگ و همکاران [۸۲]	مدلسازی ریاضی در بستر نظریه بازی‌ها	نرخ پائین نمایندگی تولیدکننده برای خرده فروشان
موثو کا و همکاران [۵۲]	کمی، کاربردی، توصیفی، پیمایشی، مقطعی	انگیزه‌های مبتنی بر محیط‌زیست، پیروی از مقررات دولتی، دستیابی به سهم بازار و دستیابی به پایگاه مشتری
دزینیس و مک کالب [۱۵]	کیفی - کتابخانه‌ای	دستیابی به فناوری تکمیلی، ترکیب دانش، دستیابی به بازارهای جدید و حفظ موقعیت رقابتی
الکمی [۴]	کیفی کاربردی	انگیزه‌های اقتصادی، مبتنی بر شایستگی، ارتباط با صنعت
جانگ وی و همکاران [۳۵]	کیفی، کاربردی، مقطعی، کتابخانه‌ای	در سطح عمومی و در سطح بومی محلی: اهداف، بهترین عملکرد یا پردازش و اندازه‌گیری نتایج
مئورس [۴۸]	کیفی، کاربردی، مقطعی	تحولات خارجی، اهداف شرکت‌های منفرد، سیاست‌های عمومی، عوامل مداخله‌گر، قدرت شرکا، اهداف اتحاد، حاکمیت اتحاد
گاتوبو و مائنده [۲۱]	توصیفی - پیمایشی، کاربردی، کمی، مقطعی	تسهیم هزینه ثابت و متغیر تحقیق و توسعه، تسهیم منابع تحقیق و توسعه، کاهش رقابت، کاهش عدم اطمینان در تحقیق و توسعه همکارانه، تسهیم ریسک تسهیم مهارت و تخصص
سوبه‌هاش [۷۱]	آمیخته، کاربردی، مطالعه‌ی موردی چندگانه	منابع شرکت (منابع ملموس، منابع ناملموس)، گرایش محیطی، عدم اطمینان درک شده از محیط
تواری و همکاران [۷۳]	کمی، کاربردی، مقایسه‌ای، رویدادپژوهی	انگیزه‌های مبتنی بر اکتشاف و انگیزه‌های مبتنی بر بهره‌برداری
تانگ و سو [۷۲]	تجربی، آمیخته و کاربردی	منابع سازمان، تجربه‌ی همکاری، سازوکارهای مدیریت داخلی، خصوصیات سازمان، کیفیت محصول، انحصار همکاری
بایون و همکاران [۹]	آمیخته و کاربردی	انگیزه‌های استراتژی‌گرا، هزینه‌گرا، منبع‌گرا، یادگیری‌گرا
امباتو [۴۷]	توصیفی - پیمایشی، کاربردی، کمی، مقطعی	دستیابی به موقعیت رقابتی، استفاده از دانش و منابع شرکا، ایجاد تنوع در سهم بازارها، دستیابی به بازارهای جدید، توسعه محصولات جدید، دستیابی به رشد، کسب مزیت رقابتی، یادگیری
بلیند و مانگلسدورف [۷]	توصیفی - پیمایشی، کاربردی، کمی، مقطعی	کاهش عدم اطمینان بازار، دسترسی به بازارهای جدید، انتقال دانش، تطبیق با سیاست‌های دولت
وونورتاس و زیرولیا [۸۱]	کیفی - مروری	دسترسی به بازارهای جدید، منافع مالی، مزیت‌های سیاسی قانونی، تسهیم هزینه‌ها و ریسک، دسترسی به منابع و مهارت‌های مکمل شرکا، تسریع بازگشت سرمایه، ایجاد صرفه‌جویی در مقیاس، افزایش انعطاف‌پذیری استراتژیک، رقابت مشترک و کسب قدرت در بازار، افزایش درآمد برای سازمان‌های تحقیقاتی عمومی به ویژه دانشگاه‌ها
لین و دارنل [۴۳]	کیفی	افزایش منابع و شایستگی‌های داخلی، کسب دانش، یادگیری سازمانی، کسب مزیت رقابتی، کسب مشروعیت اجتماعی
جه‌جه [۳۳]	توصیفی - پیمایشی، کاربردی، کمی، مقطعی	دسترسی به منابع، کسب مزیت رقابتی، پیشرفت شرکت و همچنین کاهش هزینه و کاهش ریسک
سامپونگ و همکاران [۶۹]	کمی، کاربردی، توصیفی، پیمایشی و مقطعی	دستیابی به تکنولوژی، دستیابی به فرصت‌ها، دستیابی به پتانسیل بازار، کسب منافع مالی، دستیابی به تخصص شریک، دستیابی به سبک مدیریت شریک
کایندریس و جو کویکیوس [۳۸]	کیفی و کتابخانه‌ای	انگیزه‌های سازمانی، انگیزه‌های اقتصادی، انگیزه‌های راهبردی و انگیزه‌های سیاسی

منبع	روش تحقیق	انگیزه‌ها
فرانکو و پرییرا [۲۰]	کیفی	عوامل ساختاری و عوامل فرآیندی، انگیزه‌ها
سامباسیوان و همکاران [۶۶]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی و مقطعی	خرید منابع، ایجاد مزیت رقابتی، خرید دانش، یادگیری سازمانی، کاهش ریسک و عدم اطمینان، ایجاد مزیت هزینه، یکتایی دارایی‌ها، ادراک از رفتار فرصت طلبانه، ارتباطات، اعتماد، تعهد و وابستگی متقابل
مسرورال [۴۶]	کیفی - مروری	انگیزه‌های مرتبط با ورود به بازار و مرتبط با موقعیت بازار، محصول، بازار محصول، اصلاح ساختار بازار، زمان ورود به بازار، بهره‌وری استفاده از منابع، کاهش ریسک، گسترش منابع، افزایش مهارت‌ها
جنس و همکاران [۲۲]	کیفی، کاربردی و مقطعی	انگیزه‌های درونی و انگیزه‌های بیرونی
ادریس و سنگ‌تی [۳۲]	توصیفی - پیمایشی، کمی، کاربردی، مقطعی	تسریع تولید، سودآوری، نفوذ به بازارهای جدید، کسب دانش
آدرو [۳]	کیفی، کاربردی و مقطعی	کاهش ریسک و هزینه‌ها، دستیابی به توانایی تحقیق و توسعه‌ی بیشتر و دسترسی سریع به منابع مکمل جدید
لوزنبرگ [۴۵]	کیفی و بنیادی	پایش و ارزیابی بازخورد، تجربه‌ی قبلی اتحاد و اقدامات مدیریت، کاهش هزینه‌های تولید، کنترل منابع، تطابق با هنجارهای محیط کسب و کار، افزایش و انتقال دانش، شناسایی هم‌افزایی‌ها در میان ذی‌نفعان برای کاهش عدم اطمینانی‌ها
فادل [۱۹]	کیفی، مطالعه‌ی موردی	انگیزه‌های سازمانی و انگیزه‌های زمینه‌ای
گوئک و همکاران [۲۵]	کیفی، میدانی	بستن شکاف‌های منابع و شایستگی‌ها، آماده شدن برای تحولات غیرمنتظره، نفوذ فعالانه بر محیط کسب و کار
پانسیری [۶۰]	پیمایشی، کمی، کاربردی و مقطعی	شهرت و تصویر شرکت، استحکام روابط شخصی، توسعه/ایجاد بازارهای جدید، صرفه‌جویی در مقیاس و یادگیری
لاک و همکاران [۴۴]	کیفی، کاربردی، میدانی	کسب منابع، کسب مزیت رقابتی، کسب دانش، یادگیری سازمانی، کاهش ریسک و عدم قطعیت و کسب مزایای هزینه
ون گیلز و زوارت [۷۹]	آمیخته، کاربردی، میدانی، مقطعی	در سطح تولید و کسب تکنولوژی و در سطح بازاریابی و توزیع: انگیزه‌های مرتبط با شرکت، انگیزه‌های مرتبط با محیط و صنعت، انگیزه‌های مرتبط با شریک
صائبی و دونگ [۶۵]	کیفی، کاربردی، میدانی، مقطعی	دسترسی به بازارهای بین‌المللی، توسعه بیشتر شایستگی‌های فنی و مدیریتی، دستیابی به پایگاه‌های مشتریان و تأمین کنندگان محلی، و دسترسی سیستم‌های توزیع
اولسن و همکاران [۵۷]	کیفی، کاربردی و مقطعی	عوامل بیرونی و عوامل درونی
چن و همکاران [۱۲]	کمی، کاربردی، میدانی و مقطعی	انگیزه‌های استراتژی محور، انگیزه‌های هزینه محور، انگیزه‌های منبع محور، انگیزه‌های یادگیری محور
بای و اوبراین [۶]	کمی، کاربردی، مقطعی، توصیفی پیمایشی	تسهیم هزینه، تسهیم ریسک، تسهیم مهارت و دستیابی به قدرت بازار
نیپلسن [۵۶]	کمی، کاربردی، مقطعی، توصیفی پیمایشی	پیش از شکل‌گیری (تجربه‌ی قبلی، شهرت شریک، ریسک کشور مقصد) و پس از شکل‌گیری (دانش عملی همکارانه، اعتماد، محافظه‌کاری، تکمیل‌گری و فاصله‌ی فرهنگی)
پانسیری [۵۹]	تجربی، پراگماتیستی	انگیزه‌های بیرونی و انگیزه‌های درونی
پانسیری [۵۸]	کیفی، مروری	محرك‌های داخلی و محرك‌های خارجی
تودوا و کنیاک [۷۵]	کیفی، مروری	جستجوی بازار، دستیابی به وسایل توزیع، دسترسی به فناوری جدید و فناوری همگرا، یادگیری و درونی کردن مهارت‌های ضمنی، جمعی و تعبیه شده، کسب صرفه‌جویی به مقیاس، دستیابی به ادغام عمودی، بازآفرینی و گسترش پیوندهای عرضه به منظور سازگاری با تغییرات محیطی، متنوع‌سازی به مشاغل جدید، بازسازی و بهبود عملکرد، تقسیم هزینه و ادغام منابع، توسعه محصولات، فناوری‌ها و منابع، کاهش ریسک و متنوع‌سازی خطر، تدوین استانداردهای فنی، دستیابی به مزیت رقابتی، همکاری رقبا یا رقبا پیش از تخلیه، مکمل بودن کالا

منبع	روش تحقیق	انگیزه‌ها
		و خدمات برای ورود به بازارها، همکاری تخصصی، غلبه بر موانع قانونی/ نظارتی و مشروعیت، اثر دسته‌ای، دنبال کردن روند صنعت
یاسودا [۸۶]	کیفی، کتابخانه‌ای	دسترسی به منابع شریک، کوتاه شدن زمان بازار (یا تولید) و کاهش هزینه
کائوسر و شاو [۳۶]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	انگیزه‌های فنی، انگیزه‌های استراتژیک، انگیزه‌های کاهش ریسک، انگیزه‌های اقتصادی، انگیزه‌های مدیریتی
نیلسن [۵۵]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	نوآوری، گسترش بازار، دفاع از بازار، انتقال فناوری، قدرت بازار
نیلسن [۵۴]	آمیخته، کاربردی، مقطعی	پیش از شکل‌گیری اتحاد استراتژیک (تجربه‌ی قبلی مبنی بر حضور در اتحاد، شهرت شریک و یادگیری بالقوه) پس از شکل‌گیری اتحاد استراتژیک (همکاری فنی، اعتماد، محافظه‌کاری، فاصله‌ی فرهنگی)
المیوتی و کائاوالا [۱۷]	کیفی، مروری	دستیابی به بازارهای جدید، دستیابی به فناوری‌های نوین و یا بهترین کیفیت یا کمترین هزینه، کاهش ریسک مالی و تسهیم هزینه‌های تحقیق و توسعه، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و تنوع اشکال و فرم‌های اتحادهای استراتژیک
کوزا و لوین [۴۱]	کیفی، کاربردی	یادگیری فناوری‌ها، محصولات، مهارت‌ها و دانش، کسب حق رأی در بازار جدید و وجود دوست‌توانی [انگیزه برای بهره‌برداری از یک توانایی موجود یا اکتشاف فرصت‌های جدید]
کوگوت [۴۰]	کیفی کاربردی	شدت رقابت، یادگیری، ساختار سازمانی
تسانگ [۷۶]	بنیادی و اکتشافی	ایجاد رانت، گسترش استفاده از منابع، متنوع‌سازی استفاده از منابع، تقلید از منابع و دفع منابع
گلاستر [۲۴]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	انگیزه‌های توسعه فناوری، قدرت بازار، توسعه بازار، تخصص منابع و تکمیل پروژه
واتاناسوپاچوک [۸۳]	آمیخته (کمی - کیفی)	عوامل داخلی و عوامل خارجی
گولاتی [۲۶]	کیفی، مروری	تلاش برای قدرت بازار، ادغام هزینه‌های معاملات، کسب دانش، میزان رقابت، مرحله توسعه بازار و تقاضا و عدم قطعیت رقابت، هزینه‌ها و مزایای اتحادها، آسیب‌پذیری استراتژیک و مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها، ویژگی‌های بنگاه‌ها مانند اندازه، سن، موقعیت رقابتی، تنوع محصول و منابع مالی، وابستگی متقابل استراتژیک با سایر سازمان‌های موجود در محیط، ضرورت منابع مکمل، الگوهای صنعت، ریسک‌ها، قابلیت اطمینان و رفتار فرصت‌طلبانه شرکا، محصور شدگی شرکت‌ها در شبکه‌های اجتماعی، تجربه‌ی قبلی اتحاد، محصورشدگی اجتماعی، جذابیت شریک، شهرت شریک، دسترسی سازمان به منابع مختلف دانش، کسب تجربه مشارکت غنی‌تر
گلاستر [۲۳]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	مزایای هزینه، اشتراک ریسک، منطقی‌سازی محصول و صرفه‌جویی به مقیاس، انتقال فناوری تکمیلی/تبادل اختراعات، شکل دادن به رقابت، تطبیق با سیاست دولت میزبان، تسهیل گسترش بین‌المللی، پیوندهای عمودی، تحکیم موقعیت موجود در بازار
واراداراجان و کانینگهام [۸۰]	کیفی و بنیادی	انگیزه‌های ورود به بازار و موقعیت در بازار، انگیزه‌های مرتبط با محصول، انگیزه‌های اصلاح ساختار بازار، انگیزه‌های زمان بندی ورود به بازار، انگیزه‌های بهره‌وری استفاده از منابع، انگیزه‌های گسترش منابع، انگیزه‌های کاهش ریسک، انگیزه‌های افزایش مهارت
هاگدورن [۲۸]	کیفی کاربردی و طولی	انگیزه‌های مربوط به تحقیقات اساسی و کاربردی و برخی خصوصیات عمومی توسعه فناوری، انگیزه‌های مربوط به فرآیندهای واقعی نوآوری و انگیزه‌های مربوط به دسترسی به بازار و جستجوی فرصت‌ها
شاه‌حسینی و همکاران [۶۸]	کیفی و کاربردی	انگیزه‌های مالی، راهبردی، فنی و بازرگانی
حقیقی‌کفاش و همکاران [۲۹]	کیفی، کاربردی و میدانی	دسترسی به دارایی‌های مکمل، یادگیری سازمانی، خلق محصول یا خدمت مشترک، کسب موقعیت رقابتی، افزایش سودآوری، بهبود تصویر سازمانی، تسهیلات و مشوق‌های دولتی، کاهش ریسک تأمین منابع و ادغام و رهایی از حذف کامل

منبع	روش تحقیق	انگیزه‌ها
میری اصل و طالبی [۴۹]	آمیخته و کاربردی	تقویت مزیت رقابتی، تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، تقویت سرمایه اجتماعی و بین‌المللی شدن بنگاه
خسروی لقب و همکاران [۳۷]	کیفی و کاربردی	کسب فناوری، تطابق با تغییرات، مدیریت فرایند توسعه فناوری، بکارگیری فناوری
رادفر و همکاران [۶۴]	کمی، کاربردی، توصیفی پیمایشی، مقطعی	دسترسی به دارائی‌های مکمل متناسب، قابلیت پویای مدیریت ائتلاف، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی، و وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت انتخاب شرکای ائتلاف

در حالی که مطالعات قبلی درک فزاینده‌ای از انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک در صنایع و جوامع مختلف ارائه می‌دهد، اکثر پژوهش‌های پیشین بر اساس مفروضات نظری سنتی از جمله اقتصاد هزینه مبادله، دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه وابستگی به منبع، دیدگاه مبتنی بر دانش، نظریه سرمایه اجتماعی، نظریه نمایندگی و نظریه قابلیت‌های پویا بوده است. این زیربناهای نظری عمدتاً مبتنی بر مفروضاتی است که در گذشته و زمانی که تجارت آزاد، گسترش بازار و جهانی شدن تفکر جریان اصلی بوده و رونق فناوری اطلاعات ظهور نیافته است، ایجاد شده‌اند. تغییرات بنیادی و سریع در محیط وسیع‌تر، بررسی بینش‌های نظری و عملی مطالعات پیشین و نوظهور را برای بررسی چالش‌ها، مسائل و پارادوکس‌های جدید اتحادهای استراتژیک ضروری می‌سازد [۳۰].

۳. روش‌شناسی پژوهش

مطالعه‌ی حاضر با رویکرد کیفی اجرا شد. این بررسی در جزء هستی‌شناسی واقع‌گرا، در جز معرفت‌شناسی غیراثبات‌گرا، در جزء ماهیت‌انسانی اختیارگرا و از منظر روش‌شناسی ایده‌نگار است. موضع پارادایمی آن تفسیری و رویکرد دستیابی به داده‌ها از نوع استقرایی - قیاسی و روش گردآوری داده‌ها میدانی به کمک مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته بود. از آنجایی که شرکت‌کنندگان دیدگاه‌های خود را در مورد انگیزه‌های تشکیل اتحاد منعکس می‌کنند، می‌توان به داده‌های دست‌اولی دست یافت که رویکرد استقرایی تحلیل مضمون را تقویت می‌کند. علاوه بر این، تکیه بر پیشینه‌ی تجربی، دلالت بر وجود استدلال قیاسی دارد، زیرا آن‌ها توسط رویکرد قیاسی برای تناسب در چارچوب نظری دیکته می‌شوند، در حالی که مضامین نوظهور به صورت استقرایی شناسایی می‌شوند [۸۷]. بنابراین، تعامل بین استدلال استقرایی و قیاسی بر ماهیت ابداعی این مطالعه دلالت دارد. این پژوهش از بُعد زمان، یک مطالعه‌ی مقطعی است. در اجرای این بررسی، با استفاده از روش‌های بررسی اسناد و مدارک علمی و مصاحبه با بیست نفر از خبرگان در قالب روش تحلیل مضمون، انگیزه‌های پیشران شکل‌گیری اتحاد استراتژیک در صنعت مبل و منبت شهرستان ملایر شناسایی شد. در طراحی سؤالات از الگوی چهار وجهی مشتمل بر سؤالات مقدماتی، انتقالی، کلیدی و پایانی و در تدوین پروتکل مصاحبه از چارچوب اصلاح پروتکل مصاحبه^۱ (IPR) [۱۰] استفاده شد. در ارزیابی روایی مصاحبه‌ها روش تثلیث محقق و داده‌ها به کار گرفته شد. داده‌ها به طور مستقل تحلیل شد و مورد بحث قرار گرفت. در اجرای نوع دوم استراتژی کثرت‌گرایی، داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها و داده‌های مستخرج از ادبیات تجربی پیشین با هم تحلیل و سه‌سویه‌سازی شدند (کثرت‌گرایی منبع داده) تا تصویر کامل‌تری از داده‌ها ایجاد شود. این دو رویکرد کثرت‌گرایی این امکان را فراهم کرد که اندوخته‌ی تفسیری و تحلیلی بیشتری به دست آید و اطمینان حاصل شود که وسعت داده‌ها در تحلیل گنجانده شده است. در ارزیابی پایایی از ضریب آلفای کریپندورف بین دو گذار با انتخاب سه مصاحبه‌ی اول، هشتم و پانزدهم بهره گرفته شد و مقادیر ۰/۶۹۴ برای مصاحبه‌ی اول، ۰/۶۸۶ برای مصاحبه‌ی هشتم و ۰/۷۴۴ برای مصاحبه‌ی پانزدهم و ۰/۷۱۵ برای هر سه مصاحبه‌ی انتخاب شده به دست آمد. ضریب آلفای کریپندورف ابزار کارآمدی برای ارزیابی پایایی در بین ارزیاب‌ها است. این ضریب تنها شاخص در بین شاخص‌های قابلیت اطمینان بین ارزیاب‌ها است که با وجود تمام محدودیت‌ها، توافق بین ارزیاب‌ها را محاسبه می‌کند. در برآورد این ضریب عدد یک نشان دهنده توافق کامل و عدد صفر نشان دهنده کمترین میزان توافق در بین ارزیاب‌ها در این شاخص است. به طور معمول برای $\alpha \geq 0/۸۲۳$ توافق مناسب، در آستانه‌ی $0/۸۲۳ \leq \alpha \leq 0/۶۶۷$ قابل قبول، و $\alpha \leq 0/۶۶۷$ غیر قابل قبول در نظر

^۱ Interview Protocol Refinement

گرفته می‌شود [۶۷]. بر این اساس مصاحبه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردارند. جامعه آن دسته از خبرگان دارای دانش تخصصی یا تجربه‌ی کافی در مورد پدیده مورد بررسی، تمایل به شرکت داوطلبانه در تحقیق و توانایی خلق اطلاعات مرتبط و مورد نظر بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند اجرا شد. نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه‌گیری قضاوتی شناخته می‌شود و در آن انتخاب عمدی یک شرکت کننده به دلیل ویژگی‌ها و کیفیت‌هایی است که فرد دارد. متداول‌ترین معیار مورد استفاده برای تعیین اندازه نمونه در تحلیل مضمون «اشباع» است، بدین معنی که تا زمانی که مضامین به اشباع رسیدند [تعداد ۲۰ مصاحبه]، مصاحبه‌ها تا نقطه اشباع ادامه یافت. در میان خبرگان منتخب هشت نفر از اعضای هیئت‌مدیره و ۱۲ نفر از اعضای اصلی اتحاد راهبردی تشکیل شده در اتاق بازرگانی شهرستان ملایر بودند. همچنین در میان آنها سه نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها متشکل از دو نفر از اعضای پژوهشگاه مبل مثبت دانشگاه ملی ملایر و یک نفر از اعضای سرای نوآوری دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر با رتبه‌ی علمی استادیاری و با سابقه‌ی فعالیت و همکاری در صنعت و بازار مبل مثبت شهرستان ملایر و اتحاد مورد بررسی بودند. همچنین ۱۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان از تولیدکنندگان و صادرکنندگان به نام و شاخص در اتحاد مورد مطالعه بودند. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است که مستلزم جستجوی یک مجموعه داده برای شناسایی، تحلیل و گزارش‌دهی الگوهای مکرر است [۸]. این روش در شش مرحله ارائه شده و مشتمل بر مراحل آشنایی با داده‌ها آشنا، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، مرور مضامین، تعریف و نامگذاری مضامین و تهیه گزارش است [۸]. در اجرای مرحله‌ی اول روش تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها ضمن حفظ حریم خصوصی مشارکت‌کنندگان در تحقیق، مکالمات ضبط و جهت تحلیل دقیق بازنویسی و وارد نرم‌افزار اطلس تی‌آی شده و مورد بازخوانی قرار گرفت. سپس در مرحله‌ی دوم با تکیه بر رویکرد قیاسی - استقرایی کدگذاری داده‌ها صورت پذیرفت. از طریق رویکرد استقرایی، داده‌ها شکسته، مفهوم‌سازی و ادغام شدند تا ادراک خبرگان از انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک بررسی شود. این فرآیند با مفاهیم کلیدی انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک از محیط کلان، محیط مرتبط با صنعت، بستر مرتبط با آمیخته بازاریابی، بستر مرتبط با اتحاد و محیط مرتبط با بنگاه هدایت شد. مجموعه دوم مضامین مربوط به آن دسته از مفاهیمی بود که برای کدگذاری آنها امکان استفاده از مفاهیم کلیدی مستخرج از ادبیات تجربی پیشین میسر بود، لیکن از رویکرد قیاسی در اجرای تحلیل مضمون بهره گرفته شد. در طول فرآیند تحلیل داده‌ها، تلاش شد کلمات و دلالت معانی بر آن‌ها سازماندهی شود. به منظور مرتب‌سازی داده‌های جمع‌آوری شده در مضامین، شباهت‌ها و تفاوت‌ها مورد مذاقه واقع شد. برای کدگذاری، داده‌ها شکسته، مقایسه و سپس در دسته‌های مشابه قرار گرفتند و داده‌های مختلف دسته‌های مرتبط با خود را ایجاد کردند. در نهایت، ساخت مضامین و توضیحات ممکن شد. به منظور تأیید و اشباع دسته‌ها، فرآیند تکراری بررسی داده‌ها، کدگذاری و مقایسه کدهای موجود با پیشینه انجام شد. مقایسه کدها و مقوله‌ها با پیشینه مربوط 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 پیشینه وجود داشت. در اجرای مرحله‌ی سوم ابتدا داده‌های کدگذاری شده برای شناسایی مضامین نهفته در خود، مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. در مرحله اول آن دسته از کدهایی که به نظر می‌آمد در یک دسته مشابه قابل طبقه‌بندی هستند جدا شده و سپس در دسته‌های مجزا قرار داده شدند. این دسته‌ها با یکدیگر مورد مقایسه، ترکیب و تحلیل قرار گرفته و بهترین و با کیفیت‌ترین شکل و حد خود از نظر مشابهت معنایی و ماهیتی رسیدند. در این گام ۱۷ دسته از کدها شناسایی شد که هر یک از آنها تحت لوای یک مضمون فرضی در نظر گرفته و به صورت گرافیکی با بهره‌گیری از ابزار شبکه‌ها^۱ ۸۴ ارتباط از نوع "هست قسمتی از" با ماهیت انتقالی بین کدها و مضامین تنظیم و تدوین شدند. یک رابطه همگن R روی مجموعه X موقعی ترا یا یا تعدی است که برای همه عناصر a, b, c در X، اگر a با b توسط R رابطه داشته باشد و همچنین این رابطه b را به c مرتبط کند، آنگاه رابطه R باید حتماً a را به c مرتبط کند. در مرحله چهارم همه‌ی داده‌های کدگذاری شده مجدداً مورد پایش و ارزیابی قرار گرفت و قابلیت تفکیک بین کدهای مضامین مفروض و شباهت ذیل مضمون مورد نظر در تدقیق واقع شد. سپس کلیه‌ی کدهایی که ذیل هر مضمون قرار داده شده بودند، به جهت تناسب و اشتراک ماهوی و مشابهت در بن‌مایه جهت تشکیل یک مضمون فرعی بازبینی شدند. در مرحله‌ی پنجم به منظور شناسایی مفهوم پنهان در مضامین مستخرج، واژگانی با حداکثر دلالت معنایی انتخاب و به هر یک اختصاص داده شد.

¹ Networks

معیار اختصاص هر یک از واژگان به مفاهیم مربوط تطبیق تداعی معنای واژه با ماهیت پدیده‌ی شناسایی شده بود. پس از آن، مضامین مستخرج تعریف و آنچه حاصل شد، بستر توسعه‌ی چارچوب مورد نظر از انگیزه‌های تشکیل اتحادهای استراتژیک را مهیا ساخت.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در تحلیل داده‌ها، رویکرد مضامین سیستماتیک اتخاذ شد، که روشی سازمان یافته و کافی از آشنایی با داده‌ها تا ارائه گزارش نهایی مضامین اصلی و فرعی در تحلیل داده‌های کیفی ارائه می‌دهد. کارکرد اصلی رویکرد تحلیل مضمون سازماندهی و ساده‌سازی پیچیدگی داده‌ها به کدها، دسته‌ها و مضامین معنادار و قابل مدیریت است [۶۲]. برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از نرم‌افزار اطلس تی‌آی ویراست ۸/۱ استفاده شد. اجرای ۲۰ مصاحبه منجر به استخراج ۹۴ کد (متشکل از ۲۲ کد آزاد و ۷۲ کد برآمده از مصاحبه)، چهار شبکه ساختاری گردید. مصاحبه‌ها به صورت نیمه‌ساختاریافته اجرا و ضمن پرسش اطلاعات جمعیت‌شناختی، در مجموع ۱۸ سؤال از هر مصاحبه شونده پرسیده شد. مشارکت‌کنندگان در مطالعه از خبرگان مطلع و فعال در صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر بودند که مشخصات جمعیت‌شناسی آنها در جداول ۲، ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۲: آمار متغیرهای جمعیت‌شناختی خبرگان

معیار	میانگین	واریانس	انحراف معیار	میان	مد	حداقل	حداکثر
سن	۴۱	۵۸/۴۶	۷/۶۵	۴۰	۴۰	۲۶	۵۹
سابقه‌ی فعالیت در صنعت	۲۱/۸۵	۱۰۸/۰۳	۱۰/۳۹	۲۲	۷	۴	۴۲
سابقه‌ی فعالیت در اتحاد	۳/۸۵	۲/۶۶	۱/۶۳	۴	۶	۱	۶

جدول ۴: توزیع فراوانی تحصیلات خبرگان

تحصیلات	فراوانی	% فراوانی
دیپلم و پائین تر	۱	۵/۰
کاردانی	۲	۱۰/۰
کارشناسی	۳	۱۵/۰
کارشناسی ارشد	۱۱	۵۵/۰
دکتری	۳	۱۵/۰
مجموع	۲۰	۱۰۰/۰

جدول ۳: توزیع فراوانی جنسیت خبرگان

جنسیت	فراوانی	% فراوانی
مرد	۲۰	۱۰۰/۰
زن	۰	۰/۰
مجموع	۲۰	۱۰۰/۰

بر اساس نتایج اجرای روش تحلیل مضمون، انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر متشکل از انگیزه‌های صنعتی، سازمانی، بازاریابی و اقتصادی است. زیرمضامین و کدهای اختصاص داده شده به آنها، همراه با نمونه‌هایی از نقل قول مصاحبه‌شوندگان در جداول ۵، ۶، ۷ و ۸ آمده است. نخستین مضمون شناسایی شده در فرایند تحلیل، مضمون «انگیزه‌های صنعتی» بود. این مضمون نشان‌دهنده‌ی آن دسته از انگیزه‌های شرکا برای تشکیل اتحاد است که اهدافی را در بستر صنعت دنبال می‌کند. انگیزه‌های به‌اشتراک‌گذاری هزینه‌های تحقیق و توسعه یکی از اهدافی است که به زعم خبرگان در صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر شرکا دنبال شده است. تلاش برای دستیابی به توانایی و قابلیت‌های متعدد در تحقیق و توسعه و تسهیم منابع در اختیار شرکا در این حوزه مورد تأکید خبرگان بوده است.

جدول ۵: مضمون انگیزه‌های صنعتی و مضامین یکپارچه‌کننده‌ی آن

کلیدی	یکپارچه‌کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
صنعتی	تسهیم هزینه‌های R&D	تسهیم هزینه‌های R&D	وقتی R&D در یک جمع با تشکل اتفاق بیفتد و هزینه‌های آن بین همه‌ی اعضا و شرکای آن سرشکن بشود، قطعاً هزینه‌هایش برای هر واحد	۱	P19

کلیدی	یکپارچه‌کننده	کدها	نمونه‌ی نقل‌قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
			تولیدکننده خیلی کمتر از حالتی می‌شود که آن واحد بخواهد خودش به تنهایی آن را انجام دهد. [P19]		
			ما سواد این که بیاییم راجب سلیقه‌های مشتریان و اینکه مثلاً در فلان بازار چه محصولی خریدار بیشتری دارد و یا مثلاً برای بهتر کردن نشیمن میله‌ایمان باید چه کارهایی را بکنیم نداشتیم یا حتی من نوعی بلد نبودم مبلمانی را که می‌فروشم چطور بسته‌بندی کنم و به موضوع تحقیقات خیلی نیاز داشتیم که این هم از دلایلی بود که آمدیم این انجمن را تشکیل دادیم [P19]	۵	P ₁₂ , P ₇ , P ₃ , P ₁₉ , P ₁₈
			خیلی از تولیدکنندگان ما الان آن ذهنیتی که نسبت به تولید خودشان دارند با نمایشگاه‌داران به اشتراک می‌گذارند و حتی درخواست شراکت با نمایشگاه‌داران می‌کنند که مثلاً من این چنین کاری می‌خواهم تولید کنم آیا مورد پسند هست؟ تاج، دسته، پایه و به طور کلی مثبت کار با نمایشگاه داران به اشتراک گذاشته می‌شود [P14]	۲	P ₁₄ , P ₃
			در گذشته محصولاتی که در این صنعت در ملایر تولید می‌شد، یک وحدتی در استانداردهای آن وجود نداشت. یعنی هر کارگاهی متناسب با سلیقه و درک خودش از نشیمن و استایل میلی که در ذهن داشت، آن را می‌ساخت و به بازار می‌برد و می‌فروخت. ما وقتی رفتیم به بازارهای صادراتی و بین‌المللی متوجه این موضوع شدیم که یک استانداردهایی در سطح بین‌المللی وجود دارد که ما باید حداقل به آنها برسیم بعد بیاییم و در محصولاتمان تغییرات ایجاد کنیم. [P13]	۲	P ₁₃ , P ₅
			ما باید محصولات و تولیداتمان را استانداردسازی می‌کردیم و به استانداردهای روز بین‌المللی نزدیک می‌شدیم تا بتوانیم صادرات داشته باشیم و درآمدمان را به دلار دریافت کنیم [P8]	۷	P ₈ , P ₇ , P ₆ , P ₁ , P ₁₄ , P ₁₃ , P ₉
			از دلایلی که ما به سمت همکاری و مشارکت در انجمن و کنسرسیوم رفتیم همین موضوع بود که محصولاتی که در بازار ملایر تولید می‌شود طبق استانداردهای روز دنیا استانداردسازی شود. [P13]	۱۴	P ₆ , P ₅ , P ₂ , P ₁ , P ₁₃ , P ₉ , P ₈ , P ₇ , P ₁₈ , P ₁₆ , P ₁₄ , P ₁₉
			ما نیاز داشتیم که در یک سری بخش‌های تولید از نظر تکنولوژی و ماشین‌آلات با دستگاه‌هایی که سایر همکاران ما استفاده می‌کردند آشنا بشویم و از روی کاری که آنها می‌کردند الگو برداری کنیم. [P8]	۳	P ₁₂ , P ₈
			برای اینکه همه‌ماها بتوانیم از این تکنولوژی و فناوری‌های دیگری که وجود دارد استفاده کنیم و اینکه بتوانیم خودمان را با این جور فناوری‌ها آپدیت کنیم و به روز کنیم، بیاییم و دور هم جمع‌بشویم و از آن اعضای که این امکانات را دارند بخواهیم که مثلاً آنها این تکنولوژی‌هایشان را در اختیار بقیه قرار بدهند [P2]	۱۹	P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₂ , P ₁₀ , P ₉ , P ₈ , P ₁₆ , P ₁₄ , P ₁₂ , P ₂₀
			دنبال این بودم که بروم دستگاه و ماشین‌آلاتی که بقیه در این صنعت استفاده می‌کنند ببینم و آنها را خریداری کنم و در کارگاه خودم از آنها استفاده کنم و خودم را به آنها برسانم. [P2]	۵	P ₁₀ , P ₉ , P ₃ , P ₂ , P ₂₀
			تقاضا برای محصولات ما در یک زمان کوتاه به شدت بالا رفت و ما برای تولید در این حد و اندازه باید هم از نظر تکنولوژی هم مواد اولیه و هم نیروی کار خودمان را با شرایط تطبیق می‌دادیم [P9]	۳	P ₁₂ , P ₉ , P ₆

استانداردسازی

کسب فناوری

مضمون دیگری که ذیل انگیزه‌های صنعتی قرار گرفت، مضمون «انگیزه‌های استانداردسازی» مرقوم در جدول ۵ است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد شرکای اتحاد مورد مطالعه غالباً با هدف به دست آوردن استانداردهای روز دنیا و استاندارد کردن محصولات خود مطابق با آن‌ها و نیز تدوین استانداردهای روزآمد و بومی در صنعت مبل مثبت وارد اتحاد راهبردی مزبور شده‌اند. همچنین، در مضامین برآمده از تحلیل داده‌ها، انگیزه‌ی سوم ذیل مضمون «انگیزه‌های صنعتی»، انگیزه‌های کسب فناوری است. مصاحبه با خبرگان نشان می‌دهد که تبادل و انتقال فناوری، دستیابی به تکنولوژی‌های جدید، به کارگیری تکنولوژی‌های به‌روز و توسعه‌ی فناوری‌های موجود مطابق با نیاز بازار انگیزه‌های اصلی آنها برای کسب فناوری بوده است.

جدول ۵. مضمون انگیزه‌های سازمانی و مضامین یکپارچه‌کننده‌ی آن

سازمانی

کلیدی	یکپارچه کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
مدیریتی	قابلیت‌های مکمل	بعضی از همکاران ما بودند که در بخش فنی و مونتاژ کار تخصص بالاتری داشتند بعضی از همکاران دیگر ما در بخش طراحی قوی‌تر بودند و بعضی در نهایی کردن محصول. خوب ما باید اینها را که مکمل هم بودند را در کنار هم قرار می‌دادیم تا هم آن وابستگی حفظ شود هم این همکاران ما یکدیگر را تکمیل کنند. [P ₁₄]	۵	P ₁₄ , P ₁₃ , P ₆ , P ₅ , P ₁₅	
	تقویت سرمایه اجتماعی	اکثر جوانان هنرمند این شهر در زیرپله‌ها و زیرزمین‌ها مشغول فعالیت هستند و ناشناخته مانده‌اند و جایی نداشتند که خودشان را نشان دهند و انگیزه پیدا کردم که برای شناساندن این جوانان هنرمند وارد انجمن شوم [P ₂]	۲	P ₁₇ , P ₁₀	
	پیشرفت شرکت	عمده هدف من این بود که وارد این انجمن بشوم تا بتوانم طراحان و طرح‌های نوینی که در این صنعت هست را ببینم و در حرفه‌ی خودم با یادگیری از آنها پیشرفت کنم [P ₃]	۱۱	P ₁₆ , P ₁₁ , P ₃ , P ₁ , P ₁₉ , P ₁₈ , P ₁₇	
	قابلیت‌های مدیریتی	در کل این صنعت و در این شهر ما به علم مدیریتی نیاز داشتیم. یعنی ما باید یک مدیری داشتیم که برای ما امورات این صنعت را در این شهر اداره کند به ما بگوید چه کارهایی را انجام بدهیم و چه کارهایی را نه. خب همه نمی‌توانستند که این مجموعه را با این تعداد واحد صنعتی مدیریت کنند و باید مدیریت این صنعت به این بزرگی به دست یک مدیر داده می‌شد که هم علمش را داشته باشد و هم بتواند این کار را انجام بدهد [P ₂]	۳	P ₉ , P ₂ , P ₃	
	تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه	قصد ایجاد اشتغال و تولید داریم و می‌خواهیم کارآفرینی کنیم [P ₁₃]	۲	P ₁₃ , P ₁₀	
	ارتباطات خارجی	از عواملی که بنده را خیلی ترغیب کرد که وارد انجمن بشوم این بود که بتوانم با کشورهایی که به عنوان رقیب تلقی می‌شدند ارتباط برقرار کنم [P ₄]	۱۰	P ₁₁ , P ₁₀ , P ₈ , P ₄ , P ₁₇ , P ₁₄	
	بهبود راندمان عملکرد	بیشتر دوستان ما فکر می‌کردند که این انجمن در راستای حل مشکلاتشان و بهبود روند کارشان به آنها کمک بکند و ساماندهی در کارشان داشته باشد و با این دیدگاه وارد انجمن شدند. [P ₂₀]	۷	P ₁₄ , P ₈ , P ₇ , P ₁ , P ₂₀ , P ₁₆ , P ₁₅	
	دستیابی به مهارت‌های حل مسأله	ما نیازمند این شده بودیم که از تجربیات همدیگر از نحوه‌ی مدیریت هر فرد در کارگاهش و در مجموعه خودش استفاده کنیم. [P ₁₇]	۴	P ₁₇ , P ₇ , P ₅ , P ₁	
نوآوری	پیشرفت نوآوری	زمانی که در یک صنعت انجمن و کنسرسیوم تشکیل می‌دهی و خودت را در معرض دید عموم قرار می‌دهی و تبلیغ زیادی برای کارهای تولیدی نوآوری	۱۵	P ₅ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁ , P ₁₇ , P ₁₂ , P ₁₀ , P ₆	

کلیدی	یکپارچه کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
			خودتان انجام می‌دهید، ناخواسته و خود به خود برای اینکه در همان جایگاهی که برای خودتان ایجاد کردید بمانید، باید کیفیت و نوآوری محصولات خودتان را هم مرتباً ارتقاء بدهید و اگر نه نمی‌توانید رقابت کنید و در همان سطح باقی بمانید. [P4]		
			بعد از اینکه متوجه بشویم که در یک منطقه سلیقه‌ی مشتریان چگونه است برای اینکه بتوانیم همیشه در آنجا موفق باشیم باید همیشه کارهای نو و جدید تولید کنیم و مرتب در تولیداتمان نوآوری داشته باشیم [P3]	۷	P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₂ , P ₁₇ , P ₁₁
			مبل‌های جدیدی که در ملایر تولید شده است نشان می‌دهد که طراحی‌های جدیدی به کار گرفته شده و با کیفیت بسیار عالی و قیمت مناسب به دست مشتریان هدف می‌رسد. [P10]	۱۹	P ₈ , P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₂ , P ₁₄ , P ₁₂ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₁₈ , P ₁₇ , P ₁₆ , P ₁₅
یادگیری	تمایل به تسهیم تخصص		بحث دیگری هم که دنبال می‌کردم این بود که بتوانم طرح‌ها و ایده‌های خودم را به کسانی که تولیدکنندگان بزرگ این صنعت هستند معرفی کنم و با آنها وارد همکاری و تولید مشترک بشوم. [P3]	۱	P ₃
	یادگیری از شرکا		کسانی هم بودند در این انجمن که از نظر قدرت و توان طراحی خیلی قوی‌تر و با سوادتر از من بودند و من با ورود به این جمع دنبال این بودم که از آنها یاد بگیرم و ایرادات کارهای خودم را برطرف کنم. [P3]	۲۷	P ₆ , P ₅ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁₂ , P ₁₀ , P ₈ , P ₇ , P ₁₇ , P ₁₆ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₉ , P ₁₈
	یادگیری تولید محصولات		می‌خواستم با کسانی که در این صنعت جزو بزرگان هستند معاشرت کنم تا از آنها یاد بگیرم که چگونه در این بازار کار کنم و چگونه سطح تولید خودم را بالا ببرم و بتوانم کیفیت محصولاتم را روز به روز بهتر کنم و بازارهای بیشتری را به دست بگیرم و محصولاتم را به آنجا صادر کنم. [P16]	۱۹	P ₇ , P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₂ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₀ , P ₈ , P ₂₀ , P ₁₈ , P ₁₆
	ایجاد هم افزایی در دانش بازار		داشتن یک برنامه‌ی بازاریابی و توانمندی در حوزه‌ی فروش خیلی برای ما اهمیت پیدا کرد و باید تک تک بنگاه‌هایی که در این صنعت بودند در این خصوص وارد عمل می‌شدند ولی به جهت اینکه این حوزه خیلی علمی بود و ما به دانش بازاریابی نیاز داشتیم، در انجمن کارگروهی برای این کار تشکیل دادیم و امور را به دست آنها سپردیم. [P14]	۱	P ₁₄
	دستیابی به دانش خاص محصول		بحث دیگری هم که دنبال می‌کردم این بود که بتوانم طرح‌ها و ایده‌های خودم را به کسانی که تولیدکنندگان بزرگ این صنعت هستند معرفی کنم و با آنها وارد همکاری و تولید مشترک بشوم. [P3]	۱	P ₃
منابع	تقلید از منابع		هم محصولمان با کیفیت‌تر شد هم توانستیم با الگوبرداری از کشورهای دیگر محصولات جدیدتری تولید کنیم و با هزینه و قیمت پایین‌تر تولید کنیم. [P6]	۲	P ₆ , P ₄
	تأمین مواد اولیه		می‌خواستیم یک بستری ایجاد بشود که ما خودمان بتوانیم در این صنعت مواد اولیه را تأمین یا وارد کنیم. [P10]	۴۴	P ₇ , P ₆ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₉ , P ₈ , P ₁₆ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₂ , P ₂₀ , P ₁₉ , P ₁₈ , P ₁₇
	دستیابی به منابع جدید و مکمل		یک سری از تجهیزات یا امکانات مثل سوله‌های بلا استفاده برای کارگاه بنده و برخی از همکاران وجود داشت که به صورت متروکه باقی مانده بود و در جریان همین انجمن ما متوجه شدیم که برخی از همکاران ما به دنبال این تجهیزات و امکانات هستند. خب ما با اجاره‌ی آنها به سایر دوستان و	۱۴	P ₆ , P ₅ , P ₄ , P ₂ , P ₁ , P ₁₉ , P ₁₅ , P ₉ , P ₇ , P ₂₀

کلیدی	یکپارچه کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
			یا ارائه‌ی این امکانات بدون دریافت وجه به بقیه همکارانمان کارهای تولید سفارشات صادراتی را انجام دادیم. [P5]		
			از انگیزه‌های دیگری که در شکل‌گیری این انجمن مؤثر بود، بحث نیروی انسانی و تبادل آن بود. این صنعت دارای مهارت‌های متعدد و تنوع نیروی کار بسیار بالایی در مهارت‌های مختلف بود اما به دلیل جزیره‌ای عمل کردن و منفرد بودن واحدها این منابع ارزشمند به طور یکپارچه در اختیار عموم واحدها نبود و با تشکیل انجمن فضایی برای تبادل این نیروها فراهم شد. [P1]	۴	P17, P9, P1
راهبردی	راهبردی	برنامه‌های راهبردی	برای ورود به این فضا باید بنگاه‌هایی می‌آمدند که طرح و برنامه و هدف قبلی می‌داشتند [P16]	۳	P17, P16, P11
		نیاز به برنامه ریزی دقیق	با یک چنین صنعتی ما احساس کردیم نیاز داریم بیاییم کنار هم و بنشینیم کنار هم با همدیگر فکر کنیم و برنامه‌ریزی کنیم [P11]	۳	P14, P11
		توسعه صنعت	برای شخص من، این که بتوانم این صنعت و این حرفه را ارتقاء بدهم، اصلی‌ترین عامل زمینه‌ساز برای عضویت در انجمن بود. [P4]	۶	P10, P4, P2, P1, P17, P12
		کسب مزیت رقابتی	نمایشگاه‌داران و فروشندگان میل مثبتی دنبال این هستند که خیلی سریع و با هزینه‌ی کم بتوانند میل مثبتی با طرح مد نظر خودشان را طراحی و تولید کنند و به فروش برسانند [P3]	۱	P3
کار جمعی		علاقه به کار جمعی و گروهی	من همیشه کار جمعی را دوست داشتم. یعنی بودن در کنار هم، همفکری کردن و نظر دادن و چکش کاری کردن و از دل اینها شاید می‌شود گفت یک سیم‌رغی از دل این خاکستر تفکراتی که افراد دارند در بیاید. ما نتایج این چنین اقداماتی را واقعا به عینه دیدیم اگر این جلسات نبود الان شاید صنعت میل و مثبت در ملایر به ورشکستگی رسیده بود. [P13]	۲۹	P6, P5, P4, P3, P1, P13, P12, P11, P7, P17, P16, P15, P14, P20, P19, P18
		ضرورت تفکر جمعی	همین که یک بنگاه به این بلوغ در فکر برسد که قطعاً نتیجه‌ی یک کار جمعی بسیار بهتر از یک کار فردی است، این که در یک کار دسته‌جمعی که همه‌ی اعضای آن پای کار و همدل هستند و دنبال این هستند که صنعت شهری‌شان را ارتقاء بدهند، به نظر من مهمترین ویژگی یک بنگاه برای ورود به چنین انجمنی بود. شخص خود من همیشه به دنبال این بودم که یک جمعی در صنعت باشد که بتوانیم با همفکری آنها در مورد مشکلات تصمیم‌گیری بکنیم و ما بتوانیم از ثمره‌ی این تصمیم‌گیری این صنعت و این شهر را رشد بدهیم. [P17]	۴	P17, P13, P2
		انتخاب دقیق شرکا	در این صنف همه جا نمی‌شود همکاری کرد چون اول باید طرف مقابلی که صلاحیت کافی را داشته باشد پیدا کرد. [P]	۳	P7, P6
		نیاز به تشکیل اتحاد	فضا در آن زمان این بود که آن افکاری که برای تولید جمعی در ذهن داریم با همه‌ی همکاران به اشتراک بگذاریم و آنها را به این نقطه سوق دهیم که کار گروهی و جمعی و ایجاد یک اتحاد می‌تواند ما را در رسیدن به سودآوری بیشتر کمک کند. [P4]	۵۴	P7, P6, P4, P3, P2, P11, P10, P9, P8, P15, P14, P13, P12, P19, P18, P17, P16, P20
		ایجاد هم افزایی	ما به این نتیجه رسیده بودیم که اگر این انجمن را تشکیل بدهیم و این کنسرسیوم یک شکلی به خودش بگیرد که اعضای آن همدیگر را پوشش بدهند و جوری باشد که ضعف‌های هم را بپوشانند و به قدرت هم اضافه کنند، ما به آن اهدافی که داریم می‌رسیم. [P13]	۲۵	P4, P3, P2, P1, P13, P12, P11, P10, P18, P17, P16, P14

کلیدی	یکپارچه‌کننده	کدها	نمونه‌ی نقل‌قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
	حقوقی - قانونی	کسب آگاهی حقوقی - قانونی	ما قوانین صادرات و واردات خودمان و خرید و فروش و صادرات و واردات بین‌المللی را بلد نبودیم و چیزی راجب این قوانین نمی‌دانستیم و این موضوع برای قرارداد بستن خیلی مهم بود. [P19]	۵	P17, P10, P7, P6, P19
	حقوقی - قانونی	کسب حمایت‌های حقوقی - قانونی	نیاز به یک نهادی داشتیم که از ما در این موارد حمایت کند و موارد قانونی و حقوقی را برایمان با استفاده از متخصصین این کار انجام بدهد [P19]	۴	P19, P16, P4

جدول ۶ نشان‌دهنده مضمون کلیدی «انگیزه‌های سازمانی» مشتمل بر هفت مضمون یکپارچه‌کننده انگیزه‌های مدیریتی، نوآوری، یادگیری، منابع، راهبردی، کار جمعی و حقوقی - قانونی است. یکی از انگیزه‌های مهم در ورود شرکا به اتحاد مورد مطالعه، انگیزه‌های مدیریتی است. به شکلی که مصاحبه‌شونده دوم به این موضوع به صراحت و مصاحبه‌شوندگان سوم و نهم نیز بدان اشاره کردند. انگیزه‌های نوآوری مبین تلاش و پیگیری شرکا برای دستیابی به روش‌های خلق نوآوری و میل آنها برای توسعه و پیشرفت آن در تولیدات خود می‌باشد. ممارست در نوآوری و تقویت آن می‌تواند منجر به موفقیت تولید و اتحاد گردد. انگیزه‌ی سازمانی دیگر در تشکیل اتحاد، موضوع یادگیری است. این مضمون یکپارچه‌کننده متشکل از انگیزه‌هایی چون تمایل به تسهیم تخصص، یادگیری از شرکا، یادگیری تولید محصولات، ایجاد هم‌افزایی در دانش بازار و دستیابی به دانش خاص محصول است. عمده موضوع مطرح در این خصوص فراگیری دانش و تجربه و توان به کارگیری تجهیزات و فناوری تولید از شریک یا شرکا است. از سوی دیگر، علاوه بر انگیزه‌های یاد شده، انگیزه منابع شرکت‌های تولیدکننده مبل مثبت را در تشکیل اتحاد برانگیخته است. این مضمون متشکل از انگیزه‌های تقلید از منابع، تأمین مواد اولیه، دستیابی به منابع جدید و مکمل و دستیابی به نیروی کار بود. قاطبه مصاحبه‌شوندگان به این نکته اشاره داشته‌اند که شرکت‌ها برای تأمین مواد اولیه و دستیابی به منابع جدید و مکمل وارد اتحاد شده‌اند. بدون شک دستیابی به اهدافی چون منابع مکمل و تأمین مواد اولیه، یادگیری و سایر انگیزه‌های مطرح شده در این مطالعه بدون داشتن برنامه‌ریزی دقیق و استراتژیک میسر نخواهد بود. مضمون یکپارچه‌کننده‌ی دیگر ذیل مضمون انگیزه‌های راهبردی، متشکل از برنامه‌های راهبردی، نیاز به برنامه‌ریزی دقیق، توسعه صنعت و کسب مزیت رقابتی بود. علاوه بر این، انگیزه‌های کار جمعی و گروهی یکی دیگر از پدیده‌هایی است که فعالان صنعت مبل مثبت شهرستان ملایر را برای تشکیل اتحاد استراتژیک برانگیخته باشد. عدم آگاهی حقوقی و نیاز به حمایت‌های حقوقی مشابه آنچه در اتحادیه‌های صنفی و سندیکایی وجود دارد، می‌تواند در سطح بالاتری در یک اتحاد استراتژیک موجب تشویق واحدهای فعال برای خلق یک همکاری گسترده بین سازمانی شود. این مهم را می‌توان در اظهارات مصاحبه‌شونده نوزدهم مشاهده نمود.

جدول ۷. مضمون انگیزه‌های بازاریابی و مضامین یکپارچه‌کننده آن

کلیدی	یکپارچه‌کننده	کدها	نمونه‌ی نقل‌قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
بازاریابی	تولید و بازاریابی مشترک	ایجاد سهولت در خرید	با تشکیل انجمن، جشنواره‌های متعددی برگزار شد که در آنها تخفیف‌های بسیار خوب در کنار امکانات رفاهی جهت ایجاد سهولت در خرید برای مشتریانی که مسافر شهر ملایر بودند ایجاد شد [P1]	۲	P1
		دستیابی به کانال مشتري	موفق شدیم و بازارمان توسعه پیدا می‌کند، متنوع می‌شود و این خودش باعث می‌شود مشتریان زیادی از داخل و خارج به این بازار جذب بشوند [P2]	۳	P3, P2
		مشارکت مشتري در توليد محصول	بعضی از مشتریان خارجی ما می‌آمدند خودشان متعلقات مبل را خریداری می‌کردند میدانند به ما و طبق نظرات و سلیقه آنها ما مبل را می‌ساختیم و به آنها می‌فروختیم. [P13]	۱	P13
		رسیدگی در همگرایی	وضعیت جامعه هم به این سمت می‌رفت که مبل‌های مثبت کلاسیک را ترجیح می‌دادند و تاحدی هم با فرهنگ ایرانی ما	۴	P13, P8, P6, P5

کلیدی	یکپارچه کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
دستیابی به قابلیت‌های بازاریابی	ترجیحات مشتری	سازگاری داشت. ما برای همه‌جای ایران باید مبل تولید می‌کردیم [P ₆]			
	پاسخگویی به انواع نیازهای مشتری	هدف این بود که بیایم در تولید محصولاتمان یک فکری کنیم که بتوانیم خیلی سریع به نیازهای جدید مشتریانمان جواب بدهیم چون مشتریان ما دیگر یک طرح را برای چند سال خریداری نمی‌کردند و مرتب از ما می‌خواستند که طرح‌های جدیدی تولید کنیم [P ₁₂]	۲۲	P ₈ , P ₇ , P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₁ , P ₁₃ , P ₁₂ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₉ , P ₁₈ , P ₁₇ , P ₁₆ , P ₁₄	
	بهبود ارزش ارائه شده به مشتری	وقتی محصول با کیفیت و به روز و درجه یک باشد برای مشتری ارزش پرداخت دارد و حاضر است از یک کشور دیگر و در دور دست‌ها بیاید در ایران و در ملایر درب کارخانه از ما خرید کند. [P ₁₃]	۳	P ₁₃ , P ₅ , P ₃	
	ایجاد اعتماد در مشتری	زمانی که مشتریان به شهر ملایر می‌آیند می‌بینند یک ساختار و سازمان منظم و مدونی در پشت این صنعت وجود دارد و یک هیئت مدیره و یک نهادی مدیریت آن را بر عهده دارد، خودش یک اعتباری برای این صنعت هست و یک اطمینان خاطری به مشتریان ما می‌دهد و این مشتری اعتماد بیشتری به این بازار خواهد داشت [P ₂]	۲	P ₁₈ , P ₂	
	متنوع سازی به مشاغل جدید	صنعت مبل مثبت حتی این ظرفیت را برای متنوع سازی در جهت ورود به صنعت گردشگری و هتلینگ را نیز دارد و با شکل‌گیری انجمن این موضوع کاملاً عیان شد. [P ₁]	۳	P ₆ , P ₅ , P ₁	
	دستیابی و ارتقاء توانایی‌های بازاریابی	بازاریابی کاری بود که ما بلد نبودیم و هیچ چیزی نمی‌دانستیم که چگونه محصولاتی که خیلی با کیفیت و حرفه‌ای هم تولید کرده بودیم به همه‌جای ایران معرفی کنیم و مشتریان را به سمت خودمان بیاوریم. با این انجمن ما می‌توانستیم کارهای بازاریابی‌مان را خیلی قوی‌تر انجام بدهیم و موفق‌تر بشویم. [P ₂]	۴۰	P ₅ , P ₄ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁ , P ₁₂ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₈ , P ₇ , P ₁₇ , P ₁₆ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₃ , P ₂₀ , P ₁₉ , P ₁₈	
	خدمات پس از فروش	این تشکیلات نه فقط برای برند سازی و فروش، حتی برای ارائه‌ی خدمات بهتر پس از فروش و کنترل سطح کیفیت تولیدات و برای تقویت نام و نشان و اسم و رسم مبل ملایر لازم بود. [P ₁₅]	۱	P ₁₅	
	بازاریابی فراتر از مرزهای ملی	یک واحد تولیدی به تنهایی نمی‌تواند این صنعت را به ایران یا جهان معرفی کند و باید همه ما پای کار می‌آمدیم و با هم این کار را می‌کردیم. [P ₃]	۴	P ₈ , P ₃ , P ₁	
	دستیابی به بخش‌های جدید بازار	برای اینکه بتوان محصولات فعلی‌مان را به فروش برسانیم به این نیاز داریم که وارد بازارهای جدید بشویم و برای خودمان بازارهای دیگری پیدا کنیم [P ₁₃]	۱۰	P ₁₀ , P ₉ , P ₈ , P ₇ , P ₆ , P ₁ , P ₁₈ , P ₁₅ , P ₁₃ , P ₁₂	
	توسعه بازار	ظرفیت فروش در ملایر و حتی استان همدان دیگر پر شده بود چون مبلمان یک کالای با دوام است و این کالای با دوام شاید در چند سال یک بار خریداری شود و سال‌های سال در خانه‌ی مردم می‌ماند. به همین خاطر همکاران من از طریق عضویت در این انجمن به یک شکلی دنبال بازارهای جدید و بزرگ‌تری بودند [P ₅]	۲۳	P ₆ , P ₅ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁ , P ₁₄ , P ₁₃ , P ₁₀ , P ₉ , P ₈ , P ₂₀ , P ₁₈ , P ₁₆ , P ₁₅	
گسترش دامنه بازار	ورود به بازارهای جدید	باید یک فکری برای بازارهای جدیدی که در کشور خالی مانده بودند و یا بازارهای خارجی می‌کردیم که برویم و محصولاتمان را آنجا بفروش برسانیم [P ₁₂]	۱۸	P ₉ , P ₈ , P ₇ , P ₆ , P ₃ , P ₁ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₁₃ , P ₁₂ , P ₁₀ , P ₂₀ , P ₁₈ , P ₁₇ , P ₁₆	

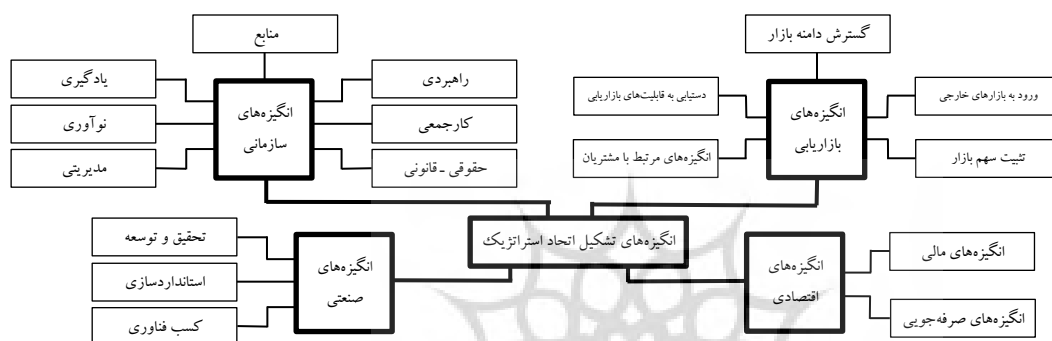
کلیدی	یکپارچه کننده	کدها	نمونه‌ی نقل قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
ورود به بازارهای بین‌المللی	بهبود سهم بازار		برای اینکه بتوانیم موقعیت خودمان و سهم بازار خودمان را نگه داریم و سهم بازار بیشتری به دست بیاوریم مجبور بودیم با هم همکاری کنیم. [P13]	۱۱	P ₅ , P ₇ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₃ , P ₁₅ , P ₁₇ , P ₁₉
	حضور در بازارهای بین‌المللی		ما مدت‌ها این نیاز را احساس می‌کردیم که باید بازار خود را به سطح بین‌الملل گسترش دهیم و نیاز به ساختاری منسجم داشتیم که نهایتاً به خلق انجمن مبل و منبت ملایر انجامید. [P1]	۳۶	P ₁ , P ₂ , P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₂ , P ₁₃ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₁₆ , P ₁₇ , P ₁₈ , P ₁₉ , P ₂₀
	انگیزه‌های صادراتی		اصلی‌ترین هدف ما در صادرات این بود که به کشورهایی که با آنها ارتباطات خوبی داریم مشکل خاصی در سطح بین‌المللی با آنها نداریم صادرات داشته باشیم. اما این کار نیاز به یک سکوی پرشی برای این صنعت داشت که همه دست به دست هم بدهند تا بتوانند صادرات را انجام دهند [P6]	۲۰	P ₂ , P ₄ , P ₆ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₁₆ , P ₁₇ , P ₁₈ , P ₁₉ , P ₂₀
	بهره‌گیری از بازارهای جغرافیایی		انجمن بازار ما را از نظر جغرافیایی به کل ایران گسترش داد. الان ما از بندرعباس یا سیستان و بلوچستان حتی مشتری داریم و به آنجا مبل می‌فرستیم. اینها نتیجه این انجمن هست. [P13]	۲	P ₁₀ , P ₁₃
	مواجهه با تغییرات شرایط تقاضای بازار		تقاضای بازار برای مبل منبتی در سطح استان و حتی ملی دیگر در حال تکمیل شدن بود و ما با این تولید انبوهی که داشتیم تمام نیاز بازارها را تأمین کرده بودیم البته هرچند ناشناخته مانده بودیم اما تولیداتمان به نام و نشان‌های مختلف در جاهای مختلف فروخته می‌شد [P12]	۱۱	P ₁ , P ₂ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₂ , P ₁₄ , P ₁₆
	ایجاد تمرکز در بازار		باید یک یک کاری می‌کردیم که هم از نظر جغرافیایی بازارمان یک‌جا جمع بشود [P2]	۳	P ₂ , P ₃ , P ₈
	قدرت بازار و تلاش برای کسب آن		می‌دانستیم اگر وارد انجمن بشویم قدرت بازاریابی‌مان بالا و بالاتر می‌رود و شاید در سطح بین‌المللی برسد، برند مبل منبت ملایر در سطح دنیا شناخته بشود و بتوانیم به همه جای دنیا صادر کنیم، مشتری‌های زیادی داشته باشیم و بازار مهمی را به دست بیاوریم [P5]	۲	P ₅ , P ₁₀
	بهره‌گیری از ظرفیت بازار		توانمندی‌های زیادی در خیلی از واحدهای تولیدی ملایر وجود داشت، اما بستری که آنها بتوانند در آن رشد کنند وجود نداشت [P13]	۳	P ₇ , P ₁₃ , P ₁₄
	بقا در بازار		انجمن باعث شد بسیاری از واحدهای تولیدی که در حال ورشکستگی بودند جان دوباره‌ای بگیرند و در بازار به فعالیت خود ادامه بدهند [P9]	۱۰	P ₄ , P ₅ , P ₇ , P ₈ , P ₉ , P ₁₁ , P ₁₂ , P ₁₅
	حفظ موقعیت بازار		برای این که بتوانیم بازار را دست خودمان نگه‌داریم یکی از عواملش این است که باید با هم متحد بشویم [P2]	۱۵	P ₂ , P ₃ , P ₄ , P ₅ , P ₉ , P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₃ , P ₁₅ , P ₁₇ , P ₁₈
بازار گریز از اشباع بازار	گریز از اشباع بازار		بازارهای داخلی در حال اشباع شدن بود و صادرات ما به کشورهای دیگر هم آنچنان که باید و شاید نبود. ما در داخل یک میزان مصرف مشخصی را داشتیم و اگر یک حساب سرانگشتی ساده می‌کردیم، هر خانه در داخل کشور به طور متوسط یک دست مبل نیاز داشت که تأمین شده بود. [P4]	۹	P ₄ , P ₅ , P ₉ , P ₁₂ , P ₁₄ , P ₁₆ , P ₁₈ , P ₂₀

موضوع دیگری که می‌تواند انگیزه برای تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل مثبت باشد، انگیزه‌های بازاریابی است. مطابق جدول ۷، این انگیزه‌ها می‌تواند شامل اهداف و انگیزه‌های مرتبط با مشتریان، دستیابی به توانمندی‌های بازاریابی، گسترش دامنه‌ی بازار، ورود به بازارهای خارجی و یا تثبیت سهم بازار باشد. از جمله مهمترین فاکتورها در این حوزه، مشتریان هستند که جذب و پاسخگویی به نیازهای آنها می‌تواند به عنوان یک انگیزه‌ی مهم تلقی شود که می‌توان این امر را در اظهارات مصاحبه‌شوندگان ملاحظه نمود. جذب و حفظ مشتریان، مستلزم کسب توانمندی‌ها و قابلیت‌های بازاریابی و ارائه خدمات پس از فروش بهتر به آنها در گستره‌ی ملی و فراملی است. مثال بارز در این خصوص را می‌توان در مصاحبه‌شوندگان دوم، پانزدهم و سوم مشاهده کرد. علاوه بر موارد یاد شده، انگیزه‌ی دیگر برای تشکیل اتحاد موضوع گسترش دامنه بازار است. این انگیزه مشتمل بر تلاش برای توسعه و ورود به بازارهای جدید و بهبود سهم بازار است. طبعاً گسترش دامنه بازار مستلزم ورود به بخش‌های جدیدی از بازار است که این امر در اظهارات مصاحبه‌شونده سیزدهم قابل مشاهده است. به نظر می‌رسد برای دستیابی به این انگیزه باید استراتژی توسعه‌ی بازار به عنوان رویکرد اصلی اتخاذ شود. یکی از راه‌های گسترش دامنه‌ی بازار ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار برای تولیدات و محصولات مبل مثبت شهرستان ملایر است.

جدول ۸. مضمون انگیزه‌های اقتصادی و مضامین یکپارچه‌کننده‌ی آن

کلیدی	یکپارچه‌کننده	کدها	نمونه‌ی نقل‌قول‌ها	تعداد کدها	مصاحبه‌ها
اقتصادی	تأمین مالی	از انگیزه‌های همکارانم برای تشکیل این انجمن این بود که از این طریق بتوانند به منابع مالی کافی دست پیدا کنند. انجمن این امکان را داشت که از طریق شبکه‌ی بانکی برای اعضای این صنعت و انجمن تسهیلات بانکی ارزان‌قیمت تهیه کند و این موضوع خیلی از دوستان ما را برای تشکیل انجمن مشتاق کرد. [P20]	۶	P ₂₀ , P ₁₂ , P ₄ , P ₃ , P ₁	
		کاهش هزینه‌ها	هدف همکاران ما از تشکیل این انجمن این بود که بتوانند هزینه‌های تولید را از طریق بهره‌گیری از تسهیلات فراهم شده توسط انجمن، منابع و امکانات سایر اعضا، دانش و تجربه‌ی همکاران و آشنایی با فضای رقابت و بازارهای بین‌المللی کاهش دهند. [P9]	۲۰	P ₈ , P ₇ , P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₁₅ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₉ , P ₂₀ , P ₁₉ , P ₁₈ , P ₁₆
		افزایش سودآوری	دنبال این بودیم که بتوانیم بهتر درآمد کسب کنیم و محصولات و طرح‌هایمان را بفروشیم. اصل هر کسب و کاری همین است که سودآوری در آن باشد و درآمدی به دست بیاید. [P3]	۲۸	P ₆ , P ₅ , P ₄ , P ₃ , P ₂ , P ₁₃ , P ₁₁ , P ₁₀ , P ₈ , P ₁₈ , P ₁₇ , P ₁₅ , P ₁₄ , P ₂₀ , P ₁₉
	صرفه‌جویی در زمان و هزینه	در باید یک گروهی تشکیل می‌شد و این مواد اولیه را برای صنعت به قیمت ارزان تهیه می‌کرد و هماهنگی‌ها را انجام می‌دادند و در مجموع این کارها خیلی در هزینه و زمان صرفه‌جویی ایجاد می‌کرد و این خیلی در تشکیل این انجمن مؤثر بود به نظر من [P2]	۵	P ₄ , P ₂	
		دستیابی به صرفه‌جویی مقیاس	این انجمن باعث شد هزینه‌های حمل و نقل و هزینه‌های تولید خیلی در بین اعضای انجمن کاهش پیدا کند و ما بتوانیم در هزینه‌هایمان صرفه‌جویی کنیم [P11]	۱۳	P ₇ , P ₆ , P ₅ , P ₃ , P ₂ , P ₁₅ , P ₁₁ , P ₉ , P ₈ , P ₁₉ , P ₁₆
			صرفه‌جویی‌های ناشی از وسعت	مواد اولیه‌ای که ما لازم داشتیم هر کدامان به صورت خرده خرید می‌کردیم و نمی‌توانستیم به صورت انبوه خریداری کنیم تا قیمت تمام شده‌اش کمتر بشود و حتی می‌توانیم با هم این زنجیره‌ی تأمین را تکمیل کنیم [P2]	۱۴

بدون شک، اهداف اقتصادی در زمره انگیزه‌هایی است که در اتخاذ هر گونه راهبرد برای سازمان‌ها، اولویت بالایی داشته و همواره مد نظر تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد. کسب منافع مالی فلسفه‌ی وجودی هر کسب و کاری است و این موضوع در مصاحبه‌ی سوم کاملاً مشهود است. در جدول ۸ مضمون انگیزه‌های اقتصادی مشتمل بر انگیزه‌های مالی و انگیزه‌های صرفه‌جویی می‌باشد. دستیابی به منابع مالی و تأمین منابع مالی لازم برای اجرای پروژه‌ها و اهداف از پیش‌تعیین شده شرکت‌ها، آنها را به سوی تشکیل اتحادها سوق می‌دهد. چرا که یکی از بهترین راه‌ها برای تأمین منابع مالی و کاهش هزینه‌های شرکت استفاده از منابع مالی شرکا در یک اتحاد استراتژیک است. استمرار بر صرفه‌جویی در جنبه‌های مختلف و از مسیرهای گوناگون نیز از دیگر انگیزه‌های اقتصادی یک بنگاه در راستای کاهش هزینه‌های خود می‌باشد. این انگیزه‌ها می‌تواند در صورت مختلفی همچون صرفه‌جویی در زمان و هزینه، صرفه‌جویی به مقیاس و صرفه‌جویی‌های ناشی از وسعت بروز یابد. براساس یافته‌های فوق، نقشه‌ی مضامین انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر به همراه مضامین یکپارچه‌کننده‌ی آنها در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. نقشه‌ی مضامین انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نقش‌آفرینی اتحادهای استراتژیک در پیشبرد اهداف جمعی سازمان‌ها و شدت تأثیرگذاری آن در کسب اهداف شرکت‌ها، علاقه‌مندی به مطالعه‌ی آن را به طور فزاینده‌ای در میان محققان شکوفا ساخته است. در ادبیات علمی مطالعات گسترده‌ای در این خصوص مشاهده می‌شود. با این وجود، ساختاردهی منسجم و یکپارچه‌ای در خصوص انگیزه‌ی شرکت‌ها برای تشکیل اتحاد استراتژیک به چشم نمی‌خورد. علاوه بر این، مطالعه‌ی چنین پدیده‌ای در صنعت مبل منبت به چشم نمی‌خورد. صنعت مبل منبت از جمله صنایع مهم و تأثیرگذار در اقلیم شهرستان ملایر می‌باشد که زیست بوم گسترده‌ای در این خطه را به خود اختصاص داده و نقش بی‌بدیلی در اقتصاد منطقه‌ی مزبور ایفا می‌کند. مطالعه‌ی حاضر با هدف شناسایی و ساختاردهی به انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر اجرا شد. ادبیات علمی، انگیزه‌های گوناگون و بی‌شماری در تشکیل اتحادها معرفی می‌کند که عمدتاً با یکدیگر همپوشانی داشته و بعضاً متضاد هستند. عمده انگیزه‌های معرفی شده در صنایع و جوامع خاص مورد پژوهش قرار گرفته است. لیکن ضروری است انگیزه‌های خاص صنعت مبل منبت در بستر صنعتی، اجتماعی و فرهنگی و سیاسی خاص اقلیم کشورمان مورد بررسی قرار گیرد. مطالعه‌ی پیش‌رو با اجرای روش تحلیل مضمون و مصاحبه با ۲۰ تن از خبرگان، با بهره‌گیری از رویکرد قیاسی - استقرایی و مدنظر قراردادن ادبیات تجربی، شبکه‌ی مضامین انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت شهرستان ملایر مشتمل بر انگیزه‌های صنعتی، سازمانی، بازاریابی و اقتصادی را تدوین نمود. یافته‌ها مؤید آن بود که انگیزه‌های صنعتی مرتبط با فعالیت‌های تحقیق و توسعه استانداردسازی و کسب فناوری‌های نوین در تشکیل اتحاد استراتژیک صنعت مبل منبت شهرستان ملایر نقش دارند. به شکلی که این مهم تقریباً در اظهارات کلیه مصاحبه‌شوندگان آشکارا تصریح شد و به وضوح به کسب و تدوین استانداردهای محصول و استانداردسازی و نیز کسب فناوری و فعالیت‌ها و هزینه‌های تحقیق و توسعه اشاره نمودند.

مضمون «انگیزه‌های صنعتی» پیشران در اتحادهای استراتژیک است و نیازهای صنعتی یک واحد برای ورود به اتحاد را توصیف می‌کند. در گزارش [۲۳، ۲۴] اهدافی چون توسعه‌ی فناوری، تسهیم هزینه‌های تحقیق و توسعه، تبادل فناوری مکمل به عنوان انگیزه‌ی تشکیل اتحاد یاد

می‌شود و این مهم مورد تأکید و پیشینه تجربی است [۳، ۲۸]. اهمیت انگیزه‌های صنعتی توسط محققین دیگری نیز نشان داده شد که به انگیزه‌های استانداردسازی [۷۵، ۹] و انگیزه‌های کسب فناوری [۲۱، ۹، ۵۹، ۵۵، ۲۴، ۲۳، ۱۵، ۲۰، ۱۲، ۷۵، ۵۵، ۱۷، ۲۸، ۵۸، ۳۷] اهمیت می‌دهند. با وجود حجم بالایی از حمایت در ادبیات تجربی، شواهد حاکی از آن است که در ادبیات تجربی به انگیزه‌ی تدوین استانداردهای فنی در تشکیل اتحاد استراتژیک کمتر توجه شده است. حال آنکه موضوع مهم در تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مبل منبت، دستیابی شرکا به توانمندی ناشی از هم‌افزایی اعضا برای تدوین استانداردهای فنی تولید مبل منبت مطابق با استانداردهای بین‌المللی بوده است.

نتایج نشان می‌دهد انگیزه‌های سازمانی یکی دیگر از عوامل مؤثر بر تشکیل اتحاد استراتژیک در این صنعت می‌باشد. این یافته شواهد واضح‌تری برای حمایت از نتایج تعدادی از مطالعات قبلی در خصوص مضمون قابلیت‌های مدیریتی، از جمله [۶۴، ۲۹، ۷۵، ۴۹، ۳۳، ۲۱، ۷۲، ۶۹، ۴۵، ۶۵، ۳۶، ۵۵، ۷۵] را ارائه می‌کند. یافته‌های این مطالعه در خصوص مضمون نوآوری از جمله [۵۵، ۲۰، ۲۸]، در خصوص مضمون یادگیری از جمله [۷۵، ۵۵، ۶۹، ۶۶، ۲۲، ۴۵، ۶۰، ۴۴، ۵۹، ۵۸، ۵۴، ۴۰، ۲۹، ۲۰، ۲۸، ۱۲، ۴۱، ۸۳] در خصوص مضمون منابع از جمله [۷۶، ۲۶، ۸۱، ۳، ۷۵، ۹، ۵۵]، در خصوص انگیزه‌های راهبردی از جمله [۳۸، ۶۸، ۲۰، ۴۷، ۴۳، ۳۳، ۶۶، ۴۴، ۷۵، ۱۷، ۸۳، ۴۹]، در خصوص مضمون کار جمعی از جمله [۲۰، ۲۲، ۵۵، ۶۴، ۴۵] را ارائه می‌کند. مضمون یکپارچه‌کننده‌ی «انگیزه‌های حقوقی - قانونی» از جمله مهمترین موضوعاتی است که در این مطالعه به عنوان یکی از انگیزه‌های سازمانی در تشکیل اتحاد استراتژیک شناسایی شده که در مطالعات قبلی بدان اشاره‌ای نشده است و یکی از وجوه تمایز و مشارکتهای علمی این مطالعه‌ی حاضر می‌باشد. «انگیزه‌ی تأمین مواد اولیه» یکی از مهمترین انگیزه‌هایی بود که قاطبه‌ی مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر آن به عنوان یک هدف اصلی از ورود به اتحاد یاد کردند و فقدان توجه به این موضوع در ادبیات تجربی آشکارا خودنمایی می‌کند. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان در این تحقیق انگیزه‌های «علاقه به کار جمعی و گروهی» و «احساس نیاز به تشکیل ساختار اتحاد» را هدف برانگیزاننده برای تشکیل اتحاد معرفی کرده‌اند. بسیاری از خبرگان در مورد برانگیزاننده بودن «انگیزه توسعه صنعت» صحبت به میان آورده‌اند، زیرا با تمام وجود آن را در فرآیند تشکیل اتحاد خود احساس کرده‌اند.

توانمندی‌های بازاریابی از دیگر انگیزه‌هایی هستند که نتایج مطالعه آن را مضمون کلیدی در تشکیل اتحادها معرفی می‌کند. انگیزه‌های مرتبط با مشتریان یکی از مهمترین انگیزه‌هایی است که به زعم خبرگان نقش به‌سزایی در ترغیب آنها برای ورود به اتحاد استراتژیک ایفا می‌کند. موضوعی که در مطالعات قبلی [۵۱، ۶۵، ۹، ۸۳، ۲۰] هم بدان اشاره شده است. در مطالعات [۷۵، ۸۳، ۵۵، ۳۶، ۷۲] نیز به تأثیر مضمون دستیابی به قابلیت‌های بازاریابی به عنوان یک انگیزه اشاره شده و مورد تأیید قرار گرفته است. شناسایی مضمون گسترش دامنه بازار نیز بارها در مطالعات تجربی گذشته [۵۸، ۸۰، ۵۹، ۵۵، ۲۶] مورد اشاره واقع شده و محققانی چون [۴۶، ۱۲، ۵۸، ۲۴، ۸۰، ۵۱] از جمله کسانی بودند که نقش این مضمون در تشکیل اتحاد را مورد تأکید قرار داده‌اند. مضمون ورود به بازارهای خارجی دیگر مضمون یکپارچه‌کننده‌ای بود که در این مطالعه شناسایی شد و این مهم در پژوهش‌های [۵۸، ۳۶، ۵۹] نیز معرفی شده بود. لیکن ما در این بررسی به شکلی دیگر با آن مواجه شدیم و آن تلاش اعضای اتحاد برای گسترش دامنه بازار نه برای وسعت‌بخشیدن به حیطه‌ی بازار، که برای نفوذ در بازارهای کشورهای همسایه و به طور خاص هم مرز صورت پذیرفت. مضمون تثبیت سهم بازار نیز دیگر مضمون شناسایی شده در مطالعه‌ی پیش رو بود که با نتایج تحقیقات [۵۵، ۸۳، ۸۰] همخوانی داشت و آنها را تأیید می‌کند. مطالعه‌ی پیش‌رو مفاهیمی چون «انگیزه‌های صادراتی»، «انگیزه‌ی گریز از اشباع بازار»، «ایجاد سهولت در خرید» و «ایجاد اعتماد در مشتری» را به انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک به پیشینه می‌افزاید.

انگیزه‌های اقتصادی، از دیگر انگیزه‌های تشکیل اتحاد استراتژیک در صنعت مورد مطالعه بود. این انگیزه مشتمل بر انگیزه‌های مالی و انگیزه‌های صرفه‌جویی است. شواهد حاکی از آن است که انگیزه‌های مالی با اختلاف یکی از برجسته‌ترین انگیزه‌هایی است که شرکت‌ها را در به سوی تشکیل اتحاد سوق می‌دهد و این امر حمایت قابل توجهی در ادبیات علمی دارد [۶۹، ۲۶، ۶۸، ۲۱، ۹، ۳۳، ۲۰، ۶۶، ۳، ۴۵، ۴۴، ۱۲، ۸۶، ۳۶، ۱۷، ۲۴، ۳۲، ۲، ۲۴، ۲۹]. همچنین گزارش شده است که تلاش برای صرفه‌جویی به انحاء مختلف شرکت‌ها را به تشکیل اتحاد استراتژیک کشانده است [۲۴، ۲۱، ۸۱، ۲۲، ۶۰، ۵۸، ۷۵، ۳۶، ۵۵، ۲۳]. مطالعه حاضر با این یافته که تلاش برای «صرفه‌جویی در زمان و هزینه» نیز می‌تواند شرکت‌ها را برای تشکیل استراتژیک برانگیزد، پیشینه را گسترش می‌دهد.

پیشنهاد می‌شود مدیران با شناخت انگیزه‌های تشکیل این اتحاد و تطبیق آن با نیازهای خود و اعضای اتحاد، موجبات بقا و رشد آن را فراهم نمایند و با شناخت انگیزه‌های تشکیل اتحاد در سطح منطقه‌ای و حتی ملی زمینه پیشبرد اهداف اتحادهای استراتژیکی از این دست را فراهم آورده و موجبات دستیابی به مزایای رقابتی را فراهم آورند. یکی از یافته‌های این مطالعه، شناخت انگیزه‌های حقوقی و قانونی بود. شواهد مؤید آن بود که یکی از انگیزه‌های تشکیل اتحاد مزبور، تدوین استانداردهای فنی برای تولید مبلمان از طریق اتحاد بود. لذا پیشنهاد می‌شود وزارت صمت و پژوهشگاه مبلمان از دیگر موضوعاتی بود که در این مطالعه به ادبیات علمی افزوده شد. در راستای تسهیل امر صادرات پیشنهاد می‌شود عوارض گمرکی برای کنسرسیوم‌های صادراتی در راستای صدور تولیدات مبلمان به حداقل کاهش یافته و زمینه برای صدور محصولات این چنینی فراهم آید. براساس نتایج این پژوهش، از ۱۷ مضمون شناسایی شده، ۱۲ مضمون مربوط به انگیزه‌های سازمانی و بازاریابی است و این مهم گواه آن است که بخش قابل توجهی از نیازها برای تشکیل اتحاد در حوزه سازمانی و بازاریابی است. لذا پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها خود را در زمینه آموزش‌های سازمانی و بازاریابی تقویت نموده و به مسئولان حوزه وزارت صمت پیشنهاد می‌شود زمینه برآورده ساختن این دست از نیازهای فعالان حاضر در اتحاد استراتژیک شکل گرفته را فراهم آورند. با توجه به اینکه یکی از انگیزه‌های نوظهور مطرح شده در این مطالعه، انگیزه‌های حقوقی - قانونی بود و با عنایت به این موضوع که تقریباً همه حاضرین در اتحاد مورد مطالعه فاقد تخصص و دانش حقوقی کافی در زمینه‌ی کسب‌وکار خود و اتحادها بودند، پیشنهاد می‌شود ساختار حاکمیتی بخش صنایع کشور زمینه را برای پوشش این شکاف آگاهی فراهم آورد. این مطالعه بر خلاف مطالعات پیشین، با تمرکز بر یک اقتصاد در حال توسعه اجرا شد، در حالی که مطالعات قبلی به طور غالب در کشورهای با اقتصاد پیشرفته و توسعه یافته اجرا شده بود. تلاش‌های مطالعه پیش‌رو منجر به ساختاردهی منسجم و یکپارچه در توسعه شبکه مضامین یکپارچه‌ای از انگیزه‌های تشکیل اتحاد شد. این مطالعه موضوع انگیزه‌های تشکیل اتحاد را در صنعت مبلمان برای اولین بار اجرا نمود و شواهدی از آن ارائه کرد، در این مطالعه انگیزه‌هایی چون «حقوقی - قانونی، تدوین استانداردهای فنی، تأمین مواد اولیه، احساس نیاز به تشکیل ساختار اتحاد، علاقه به کار جمعی و گروهی، صادرات، گریز از اشباع بازار، ایجاد سهولت در خرید، ایجاد اعتماد در مشتری و صرفه‌جویی در زمان و هزینه» به پیشینه افزوده شد. این مطالعه در بستر خاص اقتصادی ایران اجرا شد و مسلماً اولویت‌های حاکم بر آن در نظرات خبرگان بدون تأثیر نبوده است. لذا برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود در جهت گسترش دامنه پژوهش، شرکت‌های فعال در این صنعت در سایر کشورهای منطقه مطالعه شوند. با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و منافع روش تحقیق کیفی، درک چگونگی ساختار انگیزه‌های تشکیل اتحاد در بستر سایر روش‌های پژوهش ضروری است.

قدردانی. نیک آگاهییم که بدون همکاری مشارکت‌کنندگان در این مطالعه اجرای پژوهش پیش‌رو میسر نبود، لذا بدین وسیله از ایشان به جهت صرف وقت ارزشمند خود صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود. همچنین نویسندگان از نظرات ارزشمند و سازنده داوران محترم که در ارتقای کیفیت تحقیق حاضر یاری رسانیده‌اند، تشکر می‌کنند. از همکاری اتاق بازرگانی شهرستان ملایر، مدیریت عامل، هیئت مدیره و دیگر اعضای انجمن تولیدکنندگان و صادرکنندگان مبلمان شهرستان ملایر نیز سپاسگزاری می‌شود.

منابع:

- [1] Abdalkrim, G., & Guizani, M., (2022). Analyzing external environmental, strategic alliance, and strategic alliance of Kingdom of Saudi Arabia firms - an empirical research. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 40(4), 347-363. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-07-2022-0115>
- [2] Abdalkrim, G.M. (2020). The moderating role of organizational culture congruence on strategic alliance formation motives and strategic alliance performance. *International Journal of Management (IJM)*. 11(11), <https://doi.org/263-278>. 10.34218/IJM.11.11.2020.026
- [3] Adero, G. (2011). *Maintaining Competitiveness Through Strategic Alliances: Case Study of Equity Bank Kenya*. Published Master Thesis in Business Administration Strategy and Management in International Organizations, Linköping University, Sweden.
- [4] Al Kaabi, Kh. (2022). Knowledge sharing on healthcare strategic alliance value creation from dynamic capabilities perspective. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*. 71(4), 476-500.
- [5] 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), 51-91. <https://doi.org/10.13033/ijahp.v13i1.813>
- [6] Bai, Y., & O'Brien, G.C. (2008). The strategic motives behind firm's engagement in cooperative research and development. *Journal of Modelling in Management*. 3(2), 162 – 181. <http://dx.doi.org/10.1108/17465660810890135>
- [7] Blind, K., & Mangelsdorf, A. (2016). Motives to standardize: Empirical evidence from Germany. *Technovation*. 48-49, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.001>
- [8] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [9] 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>
- [10] 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>
- [11] Chan, K., Chen, V.Y.S., Huang, Y.F., & Liang, J.W. (2023). Outside directors' equity incentives and strategic alliance decisions. *Journal of Corporate Finance*. 79, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102381>
- [12] Chen, S.H., Lee, H.T., & Wu, Y.F., (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance. *Management Decision*, 46(3). 449-465. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810863889>
- [13] Creveuil, A. B. (2021). Legitimation of temporary organizations: The case of a strategic alliance in the French retail sector. 37th EGOS Colloquium. Organizing for an inclusive society. AMSTERDAM, Netherlands. halshs-03157384.
- [14] Dimitrova, O. (2023). *Institutional Influence on Cross-Border Alliance Development: Renault-Nissan Strategic Partnership*. Unpublished Master's Thesis in International Business. Business School. University of Barcelona. Spain. <http://hdl.handle.net/2445/201381>
- [15] Dzienis, A.M., & McCaleb, A., (2022). Motives behind Sino-Japanese strategic alliances in the new energy vehicles sector in the age of the Belt and Road Initiative. *Asia Pacific Business Review*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2093533>
- [16] Efi, S.X.S., (2023). Strategic alliance and tacit collusion, of competitive advantage through market area, Product Innovation Cooperativa Café Timor and National Cooperative Business Association (CCT-NCBA) in Timor Leste. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 221, 621–637. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-076-3_48
- [17] Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-218. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000005452>
- [18] Esmaelnezhad, D., Taghizadeh-Yazdi, M., Amoozad Mahdiraji, H., & Vrontis, D. (2023). International strategic alliances for collaborative product innovation: An agent-based scenario analysis in biopharmaceutical industry. *Journal of Business Research*. 158, 113663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113663>
- [19] Fadol, Y.Y.S.A. (2010). *The formation process of global strategic alliances between local and foreign companies in the United Arab Emirates: a case study approach*. Unpublished Doctoral Dissertation in Business Administration. Business School. Abertay University. Dundee. Scotland. https://rke.abertay.ac.uk/files/15701191/Fadol_2010_The_formation_process_of_global_PhD.pdf
- [20] Franco, M., & 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>
- [21] 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

- [22] 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/58.1594-1600.10.1016/j.sbspro.2012.09.1146>
- [23] Glaister, K.W. (1996). UK Western European Strategic Alliances. *Journal of Euromarketing*, 5(4), 5-35. https://doi.org/10.1300/J037v05n04_02
- [24] Glaister, W.K. (1998). Strategic Motives for UK International Alliance Formation. *Palgrave Macmillan Books*, in: *International Strategic Management and Government Policy*, 4th Chapter, 40-77, Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-26646-3_4
- [25] Goeke, C., Gersch, M., & Freiling, J. (2010). The coevolution of alliances and industries: How industry transformation influences alliance formation and vice versa. Sanchez, R., Heene, A. and Ede Zimmermann, T. (Ed.) *A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences. Research in Competence-Based Management*, 5, 79-109. [https://doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005007](https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005007)
- [26] Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)
- [27] Gundolf, K., Jaouen, A., & Gast, J. (2018). Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*. 27(2), 148-160. <https://doi.org/10.1111/caim.12255>
- [28] Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140505>
- [29] 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)
- [30] He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2023). Problematizing strategic alliance research: challenges, *Issues and Paradoxes in the New Era*. Online Version of Record before inclusion in an issue. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12353>
- [31] He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31, 589-617.
- [32] Idris, A., & Seng Tey, L. (2011). Exploring the motives and determinants of innovation performance of Malaysian offshore international joint ventures. *Management Decision*. 49(10), 1623-1641. <https://doi.org/10.1108/00251741111183799>
- [33] 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>
- [34] Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11^{Ed}. Pearson Education Limited, London, England. 353-355.
- [35] 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>
- [36] Kauser, S., & Shaw, V. (2004). International strategic alliances: objectives, motives and success. *Journal of Global Marketing*, 17(2/3). 7-43. https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J042v17n02_02
- [37] Khosravilagh, Z., Salarzehi, H., Mosleh, A., Yaghoobi, N., & Arman, M. (2018). Investigating of technology transfer as the entering motivation to international technological strategic alliances in oil industry. *Strategic Management Researches*, 23(67), 39-59. <https://doi.org/10.122285067.1396.23.67.2.7> (In Persian)
- [38] 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>
- [39] Ko, W. L., Kim, S. Y., Lee, J. H., & Song, T. H. (2020). The effects of strategic alliance emphasis and marketing efficiency on firm value under different technological environments. *Journal of Business Research*. 120: 453-461. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.019>
- [40] Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>
- [41] Koza, M.P., & Lewin, A.Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.255>
- [42] Lamba, H.K., Dhir, S., & Ongsakul, V. (2022). Analysis of strategic motives for formation of alliances using total interpretive structural modelling. *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, 14(1), 21-47. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2022.124243>
- [43] 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>
- [44] Loke, S.P., Sambasivan, M., & Downe, A.G. (2009). Strategic alliances outcomes in supply chain environments: Malaysian Case Studies. *European Journal of Social Sciences*. 9(3), 371-386.

- [45] Lowensberg, D.A. (2010). A new view on traditional strategic alliances formation paradigms. *Management Decision Journal*, 48(7), 1090-1102. <https://doi.org/10.1108/00251741011068798>
- [46] Masrurul Mowla, M. (2012). An overview of strategic alliance: competitive advantages in alliance constellations. *Journal of Business Management and Corporate Affairs*, 1(1), 1-10.
- [47] Mbau, M.W. (2016). *Competitive positioning through strategic alliances: a case of safaricom limited*. Unpublished Master Thesis in Business Administration. Chandaria School of Business. United States International University Africa. Kenya.
- [48] 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 Practice*, 131: 178-195. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.09.036>
- [49] Miri-Asl, H., & Talebi, K. (2019). A model for strategic alliance functions for small and medium-sized enterprises. *JMDP*. 31 (4) :165-188. <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17350719.1397.31.4.2.9> (In Persian)
- [50] Mousavi, M. (2017). Formation of the Association of Manufacturers and Exporters of Melair Furniture and Inlay Industries. *Iranian Furniture and Paper Monthly*. 18(121): 8-9. (In Persian)
- [51] Muthoka R.K., Kilika J.M., & Muathe S.M.A. (2022). Alliance motives among manufacturing smes: evidence from an emerging economy. *European Scientific Journal*, ESJ, 18 (22), 180. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n22p180>
- [52] Muthoka, R., Kilika, J., & Muathe, S. (2021). Strategic alliance among small and medium enterprises: firm based motives in the manufacturing sector in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 4(11), 334-359.
- [53] 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(9102), 1-20, <https://doi.org/10.3390/su13169102>
- [54] Nielsen, B.B. (2002). Determining international strategic alliance performance, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- [55] Nielsen, B. (2003). An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. *European Management Journal*, 21(3), 301-322. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00043-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00043-4)
- [56] Nielsen, Bo. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3), 337-361. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.004>
- [57] Olsen, R.J., Harmsen, H., & Friis, A. (2008). Product development alliances: factors influencing formation and success. *British Food Journal*, 110(4/5), 430-443. <https://doi.org/10.1108/00070700810868942>
- [58] Pansiri, J. (2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 43(9), 1097-1113. <https://doi.org/10.1108/00251740510626218>
- [59] Pansiri, J. (2006). *Strategic alliance formation and performance evaluation in the tourism sector of travel*. Published Doctoral Dissertation, Department of Business. University of Ballarat, Victoria, Australia. <http://researchonline.federation.edu.au/vital/access/HandleResolver/1959.17/31691>
- [60] Pansiri, J. (2009). Strategic motives for alliance formation in the travel sector of tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism*. 10(2), 143-173. <https://doi.org/10.1080/15256480902851156>
- [61] Parameswar, N., Dhir, S., Khoa, T.T., Galati, A., Ahmed, Z.U. (2022). Dynamics of the termination of global alliances: probing the past, analyzing the present and defining the frontiers for future research, *International Marketing Review*, 39(5), 1093-1121. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2021-0046>
- [62] Peel, K.L. (2020). A beginner's guide to applied educational research using thematic analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 25(2). <https://doi.org/10.7275/ryr5-k983>
- [63] Pereira, D., Leitˆao, J., Oliveira, T., & Peirone, D. (2023). Proposing a holistic research framework for university strategic alliances in sustainable entrepreneurship. *Heliyon*, 9, e16087. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16087>
- [64] Radfar, R., Pilehvari, N., Ghazinouri, S.S., & Shakeri, R. (2015). Study of firm-level strategic alliances drivers; case study Pharmaceutical industry. *Public Management Researches*, 8(27), 45-70. <https://dorl.net/dor/10.22111/jmr.2015.2062> (In Persian)
- [65] Saebi, T., & Dong, Q., (2008). *Strategic motivations for Sino-Western alliances: a comparative analysis of Chinese and Western alliance formation drivers*. MERIT Working Papers 2008-030, United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).
- [66] 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>
- [67] Shabankhani, B., Yazdani Charati, J., Shabankhani, K., & Kaviani Cherati, S. (2020). Survey of agreement between raters for nominal data using krippendorff's Alpha. *Archives of Pharmacy Practice*, 10(S1), 160-4.
- [68] 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)

- [69] Sompong, K., Igel, B., & Smith, H.L. (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>
- [70] Sozinova, A.A., Shadiyeva, A.A., Giyazov, A.T., & Litvinova, S.A. (2023). Sustainable development goals as a milestone of strategic alliances: a viewpoint from the perspective of the game theory. Popkova, E.G. (Ed.) *Game Strategies for Business Integration in the Digital Economy. Advances in Business Marketing and Purchasing*. (27), 111-121. <https://doi.org/10.1108/S1069-096420230000027012>
- [71] 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.
- [72] 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>
- [73] Tewari, M., Ramanlal, P.K., & Rajesh, D.S. (2019). Alliances motive and the stock market response: A comparative analysis across industries, *Cogent Business & Management*, 6, 1-28. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608006>
- [74] Thomas, O., (2021). *Strategic Alliances in the Nigerian Oil & Gas Industry: Implications for Local Capacity Development*. Unpublished Doctoral Dissertation in Business Administration. Business School. University of Warwick. England. <http://wrap.warwick.ac.uk/165344>
- [75] Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- [76] Tsang, E.W.K. (1998). Motives for strategic alliance: A resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207-221. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00036-5)
- [77] Tziva, M., Negro, S.O., Kalfagianni, A., & Hekkert, M.P. (2021). Alliances as system builders: On the conditions of network formation and system building in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*. 318, 128616. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128616>
- [78] Vaez-Alaei, M., Deniaud, I., Marmier, F., Gourc, D., & Cowan, R. (2019). A decision-making framework based on knowledge criteria for network partner selection. *International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM)*. Shanghai, China. 1–6. <https://doi.org/10.1109/IESM45758.2019.8948210>
- [79] Van Gils, A., & Zwart, P.S. (2009). Alliance formation motives in SMEs: An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*. 27(1), 5-37. <https://doi.org/10.1177/0266242608098345>
- [80] 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>
- [81] Vonortas, N., & Zirulia, L. (2015). Strategic technology alliances and networks. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(5), 490-509. <http://dx.doi.org/10.1080/10438599.2014.988517>
- [82] Wang, T.Y., Chen, Z.S., He, P., Govindan, K., & Skibniewski, M.J. (2023). Alliance strategy in an online retailing supply chain: Motivation, choice, and equilibrium. *Omega*. 115, 102791. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102791>
- [83] Wattanasupachoke, T. (1999). *International strategic alliances of Thai financial enterprises: a study of the formation process*. Unpublished Ph.D. Doctoral Dissertation, University of Warwick, Coventry, United Kingdom. <http://webcat.warwick.ac.uk/record=b1366670~S9>
- [84] Wu, W.Y., Shih, H.A., & Chan, H.C. (2009). The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4646-4653. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.06.049>
- [85] Xue, R., & Li, L., (2023). Strategic alliances and firms' chances to survive "black swans" in B2B industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 38(3), 444–462. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0530>
- [86] Yasuda, H. (2005), Formation of Strategic Alliances in High-Technology Industries: Coparative Study of The Resource Based Theory and The Transaction Theory, *Technovation Journal*, No 25, pp. 763-770.
- [87] Zulu, S., Saad, A., Ajayi, S., Unuigbo, M., & Dulaimi, M. (2023). A thematic analysis of the organisational influences on digitalisation in construction firms. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEDT-10-2022-0513>