

Designing an Alliance Marketing Model in Automotive Holdings Based on Content Analysis

Saeid Baharlou | Department of Business Management, ShQ.C.,
Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran

Alireza Rosta * | Department of Business Management, ShQ.C.,
Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran

Farzad Asayesh | Department of Business Management, ShQ.C.,
Islamic Azad University, Shahr-e Qods, Iran

Abstract

Objective: The purpose of this study is to present an alliance marketing model in automotive industry holdings. **Research Method:** This research was designed and implemented using a mixed method and in two qualitative sections. In the qualitative section, the statistical population consisted of 16 university professors, managers, and marketing experts who were selected using a purposive sampling method. Semi-structured interviews were used to collect data in the qualitative section, and the data were analyzed with MAXQDA software. The validity of the extracted codes in this section was reviewed and confirmed by two independent researchers, and its reliability was also evaluated using Cohen's Kappa index. The data from the qualitative section were analyzed using content analysis. **Findings:** The content analysis resulted in the extraction of 342 initial codes in the form of 20 basic themes and 6 organizing themes. In general, the results showed that the dimension of "joint resource development" included the subscales of optimizing operational resources; sharing decision-making resources; agility of marketing resources and synergy of marketing resources. The dimension of "partner capability" included the scales of local market knowledge, development of soft skills, development of customer relationships. The dimension of "managing tension with partners" included the subscales of coordination management, management of legal complexities and the component of resolving disputes with partners. The dimension of "joint learning" included the subscales of technological learning, multiple skill development, and negotiation with the help of partners. The dimension of "strategic fit of partners" included obtaining innovative marketing ideas, intelligent penetration according to the capacity of companies and entering the market according to the ability of partners. The dimension of "communication network development" included recognizing the capabilities of partners, expanding internal relationships with partners and developing partner networks and managing relationships with partners.

Keywords: Alliance marketing, strategic alliance, holding, automotive industry

How to Cite: Baharlou, S. , Rosta, A. and Asayesh, F. (2025). Designing an Alliance Marketing Model in Automotive Holdings Based on Content Analysis. Journal of Intelligent Strategic Management .4(3), 537-556.

doi: bumara.3.2.1123.365.28850



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : alirezarosta@iau.ac.ir

طراحی مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های خودروسازی بر پایه تحلیل مضمون

گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی،
شهر قدس، ایران

سعید بهارلو

گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی،
شهر قدس، ایران

علیرضا روستا *

گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی،
شهر قدس، ایران

فرزاد آسایش

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودروسازی می باشد. روش پژوهش: این پژوهش به روش آمیخته و در دو بخش کیفی طراحی و اجرا شده است. در بخش کیفی، جامعه آماری شامل ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه، مدیران و خبرگان حوزه بازاریابی بود که با بهره گیری از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها در بخش کیفی، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد و داده ها با نرم افزار MAXQDA تحلیل شدند. روایی کدهای استخراج شده در این بخش توسط دو پژوهشگر مستقل بررسی و تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از شاخص کاپای کوهن مورد ارزیابی قرار گرفت. داده های بخش کیفی با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته ها: حاصل تحلیل مضمون، استخراج ۳۴۲ کد اولیه در قالب ۲۰ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده بود. به طور کلی نتایج نشان داد بعد «توسعه منابع مشترک» شامل زیر مقیاس های بهینه سازی منابع عملیاتی؛ تسهیم منابع تصمیم گیری؛ چابکی منابع بازاریابی و هم افزایی منابع بازاریابی بود. بعد «توانمندی شرکا» شامل مقیاس های شناخت بازار محلی، توسعه مهارت های نرم، توسعه روابط مشتریان است. بعد «مدیریت تنش با شرکا» شامل زیر مقیاس های مدیریت هماهنگی، مدیریت پیچیدگی های قانونی و مؤلفه حل اختلاف با شرکا است. بعد «یادگیری مشترک» شامل زیر مقیاس های یادگیری فناورانه، مهارت افزایی چندانگانه، مذاکره با کمک شرکا شناسایی شد. بعد «تناسب استراتژیک شرکا» شامل اخذ ایده های نوآورانه بازاریابی، نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت ها و ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا بود. بعد «توسعه شبکه ارتباطی» شامل شناخت توانایی های شرکا، گسترش رابطه داخلی با شرکا و توسعه شبکه شرکا و مدیریت رابطه با شرکا بود.

کلیدواژه ها: بازاریابی اتحادی، اتحاد استراتژیک، هولدینگ، صنعت خودروسازی

استناد به این مقاله: بهارلو، سعید و روستا، علیرضا و آسایش، فرزاد. (۱۴۰۴). طراحی مدل بازاریابی اتحادی در

هولدینگ های خودروسازی بر پایه تحلیل مضمون. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۳)، ۵۵۶-۵۳۷.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کربتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می شود.

© نویسندگان

* نویسنده مسئول: alirezarousta@iau.ac.ir

مقدمه

در فضای ناپایدار کسب و کار امروز، عدم اطمینان بالا، رقابت شدید، کمبود تخصص، امکانات و منابع، شرکت‌ها را وادار کرده است تا به سمت ایجاد اتحادهای تجاری حرکت کنند. به گونه‌ای که تشکیل و پیوستن به اتحادها به بخش مهمی از استراتژی‌های سازمان‌ها تبدیل شده و شامل ترتیبات همکاری بین شرکت‌ها برای ورود به بازارهای جدید، تولید محصولات مشترک و به اشتراک گذاری تخصص‌های فناوری و سایر منابع می‌باشد. این نوع همکاری‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که با بهره‌گیری از نقاط قوت یکدیگر، به بهبود عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری خود بپردازند (هی و همکاران، ۲۰۲۴). اتحادها انواع متنوعی دارند و شرکت‌ها می‌توانند به‌طور همزمان در چندین اتحاد مشارکت کنند. یکی از مهم‌ترین این اتحادها، «بازاریابی اتحادی» است. بازاریابی اتحادی به همکاری استراتژیک میان دو یا چند سازمان برای دستیابی به اهداف مشترک در زمینه بازاریابی و فروش محصولات یا خدمات اشاره دارد. این نوع همکاری می‌تواند شامل تبادل منابع، اطلاعات و دانش، ایجاد کمپین‌های تبلیغاتی مشترک و به اشتراک گذاری کانال‌های ترفیع و توزیع باشد. هدف اصلی از تشکیل بازاریابی اتحادی، افزایش سهم بازار، بهبود شناخت برند و بهره‌برداری از مزایای رقابتی مشترک است. این نوع همکاری به شرکت‌ها امکان می‌دهد که با استفاده از توانمندی‌های بازاریابی یکدیگر، به بهینه‌سازی فرآیندهای بازاریابی و تقویت موقعیت خود در بازار بپردازند (اویدلی و همکاران، ۲۰۲۳).

مطابق این رویکرد، شرکت‌ها برای تبدیل شدن به پیشگام و رهبر بازار، باید بازاریابی اتحادی ایجاد کنند. این رویکرد بر استراتژی‌های بازاریابی تأکید دارد که بر ساخت برندهای قدرتمند متمرکز هستند، به طوری که شرکت‌ها می‌توانند از طریق آن‌ها قیمت‌های مناسب‌تر و توجه مثبت مشتریان را جلب کنند. در مقابل این رویکرد، رویکرد فردگرایانه قرار دارد که در آن شرکت به تنهایی تمامی فعالیت‌های بازاریابی خود را انجام می‌دهد. در این حالت، اگرچه شرکت‌ها معمولاً با اعضای زنجیره تأمین همکاری می‌کنند، اما به شدت فردمحور باقی می‌مانند و سعی می‌کنند استراتژی‌های بازاریابی خود را به‌طور مستقل اجرا کنند (همفری و کارپنتر، ۲۰۱۸). تلاش‌های فردگرایانه به شرکت‌ها بینش‌هایی در مورد اقداماتی که می‌تواند منجر به برتری بر رقبای خود شود، ارائه می‌دهد، اما تأثیر اجماعی شرکت‌ها را نادیده می‌گیرد. این اقدامات به‌طور هدفمند توسط گروهی از بازیگران برای ایجاد منافع مشترک انجام می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها از منابع کافی (ملموس و ناملموس)

برای اجرای استراتژی‌های بازاریابی خود برخوردار نیستند. این شرکت‌ها معمولاً منابع خود را با دیگر بازیگران، رقبا و مصرف‌کنندگان به اشتراک می‌گذارند. این نوع اقدام جمعی در برخی از بازارهای بزرگ به‌وفور قابل مشاهده است (بندینگ و همکاران، ۲۰۲۴).

شرکت هولدینگ یا شرکت مادر، نوعی ساختار سازمانی است که مالکیت سهام چندین شرکت زیرمجموعه (شرکت‌های تابعه) را در اختیار دارد و از طریق این مالکیت، کنترل مدیریتی و راهبردی آن‌ها را اعمال می‌کند. هدف اصلی هولدینگ‌ها، تمرکز بر مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها و کاهش ریسک از طریق تنوع‌بخشی کسب‌وکارهاست. این شرکت‌ها معمولاً در تولید کالا یا خدمات مستقیم نقش ندارند، بلکه با نظارت بر عملکرد شرکت‌های تابعه، به بهینه‌سازی سودآوری و رشد بلندمدت می‌پردازند (گروناوا و ریان، ۲۰۲۱). در راستای مفهوم‌سازی «بازاریابی اتحادی» در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی، این مطالعه اتحاد بازاریابی را به‌عنوان یک استراتژی جمعی تعریف می‌کند که در آن شرکت‌های هم‌تا به‌طور مداوم با یکدیگر و با سایر بازیگران همکاری می‌کنند تا بازارها را به‌گونه‌ای توسعه دهند که رقابت‌پذیری کلی آن‌ها افزایش یابد. در این رویکرد، شرکت‌ها منابع خود را برای انجام این کار را به اشتراک می‌گذارند. این فرآیند همچنین شامل هم‌پیمانی از زنجیره تأمین می‌شود که می‌تواند این شرکت‌ها را با منابع حیاتی برای دنبال کردن هدف مشترکشان تأمین کنند. هنگامی که این بازیگران به‌عنوان یک اتحاد بسیج می‌شوند، منابع بازاریابی جمعی خود را به ابتکارات اقتصادی تبدیل می‌کنند تا استراتژی‌های بازاریابی خود را پیش ببرند (تسای، ۲۰۲۴). تحقیقات نشان داده است در حالی که مورد موتورز به‌عنوان شخصیت اصلی در توسعه بازار انبوه خودروسازی شناخته می‌شود اما اقدام هماهنگ چندین خودروساز دیگر و مصرف‌کنندگان در انتشار این نوآوری‌ها در ایالات متحده نقش حیاتی داشته است (رائو، ۲۰۰۹). نتایج مطالعه هم‌فری (۲۰۱۰) در زمینه رشد مینی‌ون‌ها در ایالات متحده نشان داد که تأثیر تجمعی پیام‌های رسانه‌ای هم‌تایان در شکل‌دهی به ترجیحات مصرف‌کنندگان و پیشبرد این استراتژی نقش پررنگی داشته است. با این حال، ادبیات بازاریابی به ندرت بر اقدامات هماهنگ بازاریابی متمرکز شده و نحوه همکاری بین شرکت‌های زیرمجموعه، شرکت‌های هم‌تا و هم‌پیمانان را مشخص نکرده است که این موضوع نشان‌دهنده وجود شکاف تحقیقاتی در این زمینه می‌باشد.

با توجه به افتخارات و حضور پر قدرت شرکت ایران خودرو در بازار، چالش اصلی تحقیق حاضر این است که این شرکت، برای موفقیت در بازار رقابتی و بهینه‌سازی عملکرد خود، نیازمند ایجاد اتحاد در زمینه بازاریابی با شرکت‌های زیرمجموعه خود است که تاکنون به آن توجه نشده است. ناآگاهی بازاریابی اتحادی می‌تواند منجر به عدم انسجام در استراتژی‌های بازاریابی شود و در نتیجه، تصویر برند شرکت را در ذهن مشتریان متناقض و نامشخص جلوه دهد. به عنوان مثال، اگر هر زیرمجموعه به‌طور جداگانه و بدون هماهنگی عمل کند، ممکن است در کمپین‌های تبلیغاتی از استراتژی‌ها و پیام‌های متفاوتی استفاده کند که این امر به کاهش اعتبار و هویت برند منجر خواهد شد. علاوه بر این، عدم توجه به اتحاد بازاریابی ممکن است باعث شود شرکت‌های زیرمجموعه‌ای که در زمینه استراتژی‌های تبلیغاتی تخصص دارند، نتوانند منابع، اطلاعات و تجربه خود به صورت بهینه استفاده کنند. لذا از آنجایی که تاکنون تحقیقی به ارائه مدل بازاریابی اتحادی نپرداخته است، سوال اصلی تحقیق حاضر این است که مدل بازاریابی اتحادی در هلدینگ‌های شرکت ایران خودرو چگونه است؟

پیشینه نظری تحقیق

بازاریابی اتحادی

اتحاد به توافق رسمی بین دو یا چند شرکت اشاره دارد که بر فعالیت‌های زنجیره ارزش بالادستی و/یا پایین‌دستی آنان تمرکز دارد؛ و در آن شرکتها مهارتها و منابع خود را به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در بازار تجمیع می‌کنند. اتحاد بازاریابی یک همکاری جامع بین شرکتها است، که بر فعالیت‌های زنجیره ارزش پایین‌دستی مانند توزیع، فروش، تبلیغات مشترک و مدیریت ارتباط با مشتری تمرکز دارد (بایسن و همکاران، ۲۰۲۱). بازاریابی اتحادی با هدف ایجاد مزیت‌های رقابتی برای شرکا از طریق گسترش بازار شکل می‌گیرد؛ و تشکیل این اتحادها امکان دسترسی شرکا را به دارایی‌های مبتنی بر بازار رابطهای (مانند نام تجاری و مصرف‌کننده نهایی) و دارایی‌های مبتنی بر تفکر بازار (مانند هوش بازار، رقابت و دسترسی به بازار هدف مورد نظر) فراهم می‌سازد. اتحادهای بازاریابی معمولاً به دو صورت حقوق صاحبان سهام و غیر حقوق صاحبان سهام (به عنوان مثال، سرمایه‌گذاری‌های مشترک تحقیق و توسعه، توافقنامه‌های بازاریابی، تبلیغ و توزیع مشترک) تشکیل می‌شوند (کانگ و همکاران، ۲۰۱۰).

مطابق تعریف پدادا و همکاران (۲۰۲۰) اتحاد بین‌سازمانی یک توافق رسمی بین دو یا چند شرکت که بر روی یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش بالادستی و/یا پایین‌دستی تمرکز دارد که در آن شرکا مهارت‌ها و منابع را برای دستیابی به مزیت رقابتی است. بازاریابی اتحادی یک توافق رسمی بین دو یا چند سازمان که بر روی یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش پایین‌دستی تمرکز دارد و شرکا مهارت‌ها و منابع را برای دستیابی به مزیت رقابتی تجمیع می‌کنند. اتحاد بازاریابی بین‌المللی نیز یک توافق رسمی بین دو یا چند شریک مستقر در کشورهای مختلف که بر روی گسترش بازار بین‌المللی از طریق دسترسی به مهارت‌ها و منابع در بازارهای بین‌المللی تمرکز دارد. پدادا و همکاران (۲۰۲۰) در یک دسته‌بندی تفاوت‌ها و شباهت‌های بین اتحاد بین‌سازمانی، بازاریابی اتحادی و اتحاد بازاریابی بین‌المللی را نشان می‌دهد.

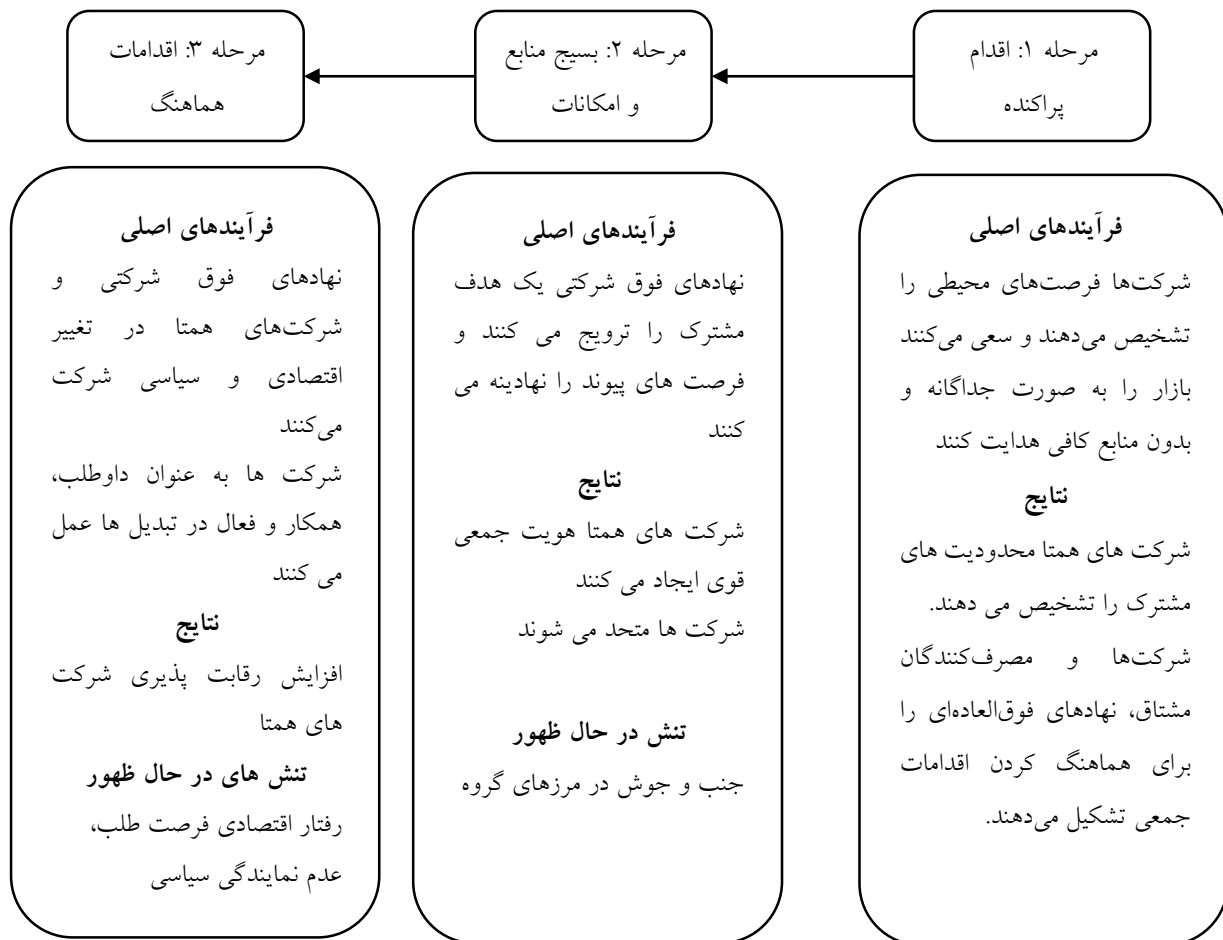
جدول ۱: تفاوت‌ها و شباهت‌های بین اتحاد بین‌سازمانی، اتحاد بازاریابی و اتحاد

بازاریابی بین‌المللی

ویژگی‌ها	تفاوت‌ها شباهت‌ها	اتحاد بین‌سازمانی	بازاریابی اتحادی	اتحاد بازاریابی بین‌المللی
تعریف	تفاوت‌ها	یک توافق رسمی بین دو یا چند شرکت که بر روی یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش بالادستی و/یا پایین‌دستی تمرکز دارد که در آن شرکا مهارت‌ها و منابع را برای دستیابی به مزیت رقابتی	یک توافق رسمی بین دو یا چند سازمان که بر روی یک یا چند فعالیت زنجیره ارزش پایین‌دستی تمرکز دارد و شرکا مهارت‌ها و منابع را برای دستیابی به مزیت رقابتی تجمیع می‌کنند.	یک توافق رسمی بین دو یا چند شریک مستقر در کشورهای مختلف که بر روی گسترش بازار بین‌المللی از طریق دسترسی به مهارت‌ها و منابع در بازارهای بین‌المللی تمرکز دارد.
دامنه	شباهت‌ها	اکتشاف/توسعه مشترک منابع مواد اولیه، تولید، تحقیق و توسعه مشترک و توسعه فناوری،	توسعه مشترک محصول، بازاریابی مشترک، توزیع مشترک، ترویج مشترک /گسترش عمدتاً در بازار داخلی	گسترش در بازار بین‌المللی، تحقیق و توسعه مشترک و توسعه فناوری

گسترش بازار داخلی/بین‌المللی		گسترش بازار		
ساختار	شباهت‌ها	یک نهاد شرکتی	ائتلاف بازاریابی	ائتلاف سرمایه‌گذاری
		متمایز یا یک نهاد	سرمایه‌گذاری مشترک یا	مشترک یا ائتلاف
		بین‌سازمانی	ائتلاف بازاریابی	غیرسرمایه‌ای
		سرمایه‌گذاری	غیرسرمایه‌ای	
		مشترک یا ائتلاف		
		غیرسرمایه‌ای		
منابع	شباهت‌ها	روابط با مشتریان،	روابط با تأمین‌کنندگان،	- فناوری، منابع
کلیدی		شبکه توزیع، دانش	منابع تولید، منابع نظارتی،	نظارتی، اعتبار برند
تجمع‌شده		بازار محصول، خط	اعتبار برند، فناوری	
		تولید	اطلاعات و سیستم‌ها	
تمرکز	تفاوت‌ها	درون‌کشوری یا	عمدتاً درون‌کشوری	بین‌المللی
بازار		بین‌المللی		
جغرافیایی				

میشل و فیشر (۲۰۲۰) نمونه‌ای از فرآیند شکل‌گیری اتحاد بازاریابی را ارائه داده‌اند. در این فرآیند، در مرحله اول، شرکت‌ها به‌طور پراکنده و بدون هماهنگی با شرکت‌های زیرمجموعه یا همتای خود، اقدام به انجام فعالیت‌های بازاریابی می‌کنند. در این مرحله، شرکت‌ها به‌صورت فردی فرصت‌های محیطی را شناسایی کرده و سعی می‌کنند بازار را به‌تنهایی و بدون منابع کافی هدایت کنند. با ورود شرکت‌های زیرمجموعه، در مرحله دوم، این شرکت‌ها به شناسایی محدودیت‌های مشترک پرداخته و به بسیج منابع و امکانات خود می‌پردازند و یک هویت جمعی و قوی را توسعه می‌دهند. در نهایت، در مرحله سوم، اقدامات هماهنگ مشتری‌محور صورت می‌گیرد که در آن شرکت‌های زیرمجموعه و هم‌تا در تغییرات اقتصادی و سیاسی مشارکت کرده و به‌عنوان همکاران فعال تبدیل می‌شوند. هر یک از این مراحل دارای تنش‌های خاص خود نیز هستند که در شکل ۲-۲ ارائه شده است.



شکل ۱: مراحل تشکیل اتحاد بازاریابی منبع ماکیل و فیشر (۲۰۲۰)

● پیشنهاد تجربی

در مرور پیشینه تجربی مرتبط با موضوع تحقیق، یافته‌های متعددی به نقش میانجی، اثرات علی و ساختارهای مدل‌سازی در تبیین این مفهوم پرداخته‌اند. در ادامه به بررسی خلاصه‌ای از این تحقیقات پرداخته شده است.

جدول ۲: خلاصه تحقیقات مرتبط

ردیف	نویسندگان و سال	عنوان	روش تحقیق	روش و ابزار گردآوری داده‌ها	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	مهم‌ترین نتایج
۱	صفاری و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی شبکه در اتحاد استراتژیک تحت عدم قطعیت	کمی	مدل ریاضی	روش تجزیه بندرز	اتحاد استراتژیک و همکاری باعث کاهش هزینه‌های شبکه تولید و توزیع کالاها شد.
۲	جمال‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی و تبیین الگوی کنشگری اتحاد راهبردی در شرکت‌های تکنولوژی محور	آمیخته	مصاحبه نیمه‌ساختارمند و پرسشنامه	کدگذاری کیفی و مدل‌سازی در ابعاد مختلف	مولفه‌هایی نظیر پیچیدگی، رهبری بازار، تعامل فرهنگی و مزیت رقابتی شناسایی شدند.
۳	ملک اخلاق و تیموری (۱۴۰۰)	کاربرد اتحاد استراتژیک در صنایع خودروسازی	مطالعه موردی	مرور ادبیات و مطالعه موردی	-	اهمیت کاربرد اتحاد استراتژیک در کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری صنایع خودروسازی.
۴	جوان‌دوست و خورشیدی (۱۳۹۹)	توسعه مدل بازاریابی مبتنی بر همکاری	کمی	پرسشنامه	تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره، آزمون تی و فریدمن	شاخص‌های تولیدی، مالی و هزینه‌ای شناسایی شد.
۵	مبرزی و همکاران (۱۳۹۹)	مدل اتحاد استراتژیک بازاریابی شرکت‌های پتروشیمی تولیدکننده متانول	کیفی	مصاحبه عمیق	گراندد تئوری	مدل آگاهی-انگیزش-توانایی تئوری پویایی رقابتی طراحی شد.
۶	جلالی (۱۳۹۹)	تحلیل نهادی از شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک	کمی	پرسشنامه	مدل‌های رگرسیونی	وجه شناختی در گزینش شریک و وجه قانونی در طراحی سازمان نقش دارند.
۷	خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)	شاخص‌های کلیدی موفقیت نرم در اتحاد استراتژیک	کیفی	مرور ادبیات و تحلیل مضمون	تحلیل مضمون	عوامل نرم نظیر اعتماد، تعهد و ارتباطات بیشترین اهمیت را دارند.
۸	میری اصل و طالبی (۱۳۹۷)	الگوی کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط	آمیخته (کیفی-کمی)	مصاحبه نیمه‌ساختارمند و پرسشنامه	تحلیل عاملی تأییدی	۴ مولفه اصلی: ۱. تقویت قابلیت‌های کارآفرینانه، ۲. تقویت سرمایه اجتماعی، ۳. بین‌المللی شدن بنگاه، ۴. تقویت مزیت رقابتی.

۹	نیجو (۲۰۲۵)	بررسی رابطه بین اتحادهای استراتژیک و عملکرد	کمی	پرسشنامه	آمار توصیفی، تحلیل رگرسیون	اتحادهای بازاریابی، نوآوری فناوری و خدمات بر عملکرد تجاری تأثیر دارند.
۱۰	ال باجاری (۲۰۲۴)	تأثیر اتحادهای بازاریابی بر عناصر آمیخته بازاریابی	کمی	پرسشنامه	تحلیل آماری	اتحادهای بازاریابی به گسترش پایگاه مشتری و بهینه‌سازی عناصر آمیخته بازاریابی کمک می‌کند.
۱۱	ال تابا و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی قابلیت مدیریت اتحاد و توسعه بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط	کمی	پرسشنامه	تحلیل آماری	قابلیت مدیریت اتحاد نوآوری‌های مشترک را افزایش و توسعه بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط را تسهیل می‌کند.
۱۲	دوبی و همکاران (۲۰۲۱)	تسهیل تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین مبتنی بر هوش مصنوعی از طریق مدیریت اتحاد	کمی	نظرسنجی	Warp PLS 7.0	قابلیت مدیریت اتحاد عملکرد عملیاتی و مالی را افزایش می‌دهد.

• روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد. شیوه انجام آن به صورت کیفی و در چارچوب پارادایم تفسیرگرایی با بهره‌گیری از منطق استقرایی طراحی و اجرا شده است.

داده‌های پژوهش از دو منبع اصلی گردآوری گردید: نخست، مرور نظام‌مند منابع علمی، مقالات و اسناد معتبر در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی؛ و دوم، انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با نمونه‌ای ۱۶ نفره از مدیران ارشد، مدیران بازاریابی و میانی هولدینگ‌های صنعت خودروسازی و اساتید دارای کتاب یا مقاله پژوهشی و یا سخنرانی در زمینه مرتبط با موضوع پژوهش بود. فرایند نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و هدفمند انجام شد تا اطمینان حاصل شود که مشارکت‌کنندگان دارای بینش عمیق و تجربه عملی در حوزه موضوعی تحقیق هستند.

در مجموع، ۱۶ نفر در مصاحبه‌ها مشارکت داشتند. فرایند مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که پس از دوازدهم مصاحبه، هیچ کد جدیدی شناسایی نشد. با این حال، جهت اطمینان از کفایت داده‌ها، چهار مصاحبه اضافی نیز صورت گرفت که نتایج آن مؤید دستیابی به اشباع نظری بود. جدول ۳ نشان‌دهنده مشخصات مصاحبه‌شوندگان است.

جدول ۳: مشخصات دموگرافیک مصاحبه شونده‌گان (خبرگان)

ردیف	نوع	مدرک	سابقه	زمینه	تحصیلات
۱	مصاحبه شونده	دکتری	۸ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	بازاریابی
۲	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۱۵ سال	تجربی	بازاریابی
۳	مصاحبه شونده	دکتری	۷ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	مدیریت استراتژیک
۴	مصاحبه شونده	دکتری	۱۲ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	مدیریت اجرایی
۵	مصاحبه شونده	دکتری	۲۱ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	مدیریت بازرگانی
۶	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	تجربی	مدیریت بازرگانی
۷	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	مدیریت اجرایی
۸	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۱۷ سال	تجربی	مدیریت کسب و کار
۹	مصاحبه شونده	کارشناسی	۱۵ سال	تجربی	مدیریت بازرگانی
۱۰	مصاحبه شونده	دکتری	۱۹ سال	مقاله پژوهشی و سخنرانی	مدیریت استراتژیک
۱۱	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	تجربی	بازاریابی
۱۲	مصاحبه شونده	دکتری	۱۲ سال	کتاب و مقاله پژوهشی	بازاریابی
۱۳	مصاحبه شونده	دکتری	۱۶ سال	مقاله پژوهشی و سخنرانی	مدیریت استراتژیک
۱۴	مصاحبه شونده	کارشناسی	۱۳ سال	تجربی	مدیریت بازرگانی
۱۵	مصاحبه شونده	کارشناسی	۸ سال	تجربی	مدیریت بازرگانی
۱۶	مصاحبه شونده	کارشناسی ارشد	۹ سال	تجربی	مدیریت اجرایی

مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و به صورت حضوری در محیط کاری مشارکت‌کنندگان برگزار شد و مدت هر جلسه بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. به منظور ارتقای دقت و افزایش قابلیت اعتماد تحلیل کیفی، دو پژوهشگر مستقل فرآیند کدگذاری را به طور جداگانه انجام داده و نتایج یکدیگر را بازبینی کردند. برای سنجش پایایی کدگذاری‌ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد که نشان‌دهنده سطح بالای توافق میان کدگذاران و در نتیجه اتکاپذیری مناسب تحلیل‌ها بود.

فرآیند تحلیل داده‌ها بر مبنای روش تحلیل مضمون و مطابق با الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) صورت گرفت. همچنین برای سازماندهی، مدیریت و سهولت پردازش داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۲ استفاده شد.

○ یافته‌ها

در این بخش، تحلیل تم بر اساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. براون و کلارک گام‌های اولیه این تحلیل را به عنوان مراحل ابتدایی تفسیر تماتیک معرفی کرده‌اند.

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها

در این پژوهش، قبل از شروع فرآیند کدگذاری، پژوهشگر تمامی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را به طور کامل مطالعه نمود. به دلیل عدم رضایت برخی از مصاحبه‌شوندگان برای ضبط صدا، پژوهشگر مجبور شد متن مصاحبه‌ها را به صورت دستی تایپ کند. برای رعایت مراحل تحلیل، پژوهشگر دوباره به دقت داده‌ها را بازخوانی کرد تا زمینه لازم برای کدگذاری نظام‌مند فراهم شود. این بازخوانی دقیق به پژوهشگر این امکان را داد که نقاط قوت و ضعف داده‌ها را شناسایی کرده و اطمینان حاصل کند که هیچ جزئیاتی از نظر دور نمانده است.

مرحله ۲: ایجاد کدهای اولیه

در پژوهش حاضر، کدگذاری به‌طور دستی انجام شده است و پژوهشگر با دقت به مطالعه داده‌های گردآوری‌شده پرداخته و تلاش کرده تا کدهای اولیه را به صورت منسجم و یکنواخت تنظیم کند. داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به دقت مورد تحلیل قرار گرفته و مفاهیم مشترک یا مشابه با کدهایی متناسب با محتوای آن‌ها برچسب‌گذاری شده‌اند. این فرآیند نه تنها به سازماندهی داده‌ها کمک می‌کند بلکه زمینه را برای تحلیل‌های بعدی فراهم می‌آورد.

مرحله سوم: جستجوی تم‌ها

در این راستا، تلاش شد تا با مرور دقیق کدهای اولیه، دسته‌بندی مناسبی برای تم‌های اولیه فراهم شود. این فرآیند به صورت تدریجی و با دقت انجام گرفت تا دسته‌بندی منسجمی ایجاد شود.

مرحله چهارم: بازبینی تم‌ها

در این مرحله، پس از بازبینی کدها، تعدادی از آن‌ها حذف یا جایگزین شدند و برخی دیگر نیز بدون تغییر باقی ماندند. این فرآیند به پژوهشگر کمک می‌کند تا تم‌های نهایی را با دقت بیشتری تدوین کند و اطمینان حاصل نماید که تم‌ها به درستی نمایانگر داده‌ها و مفاهیم موجود هستند. این دقت در بازبینی و تصفیه، به اعتبار و کیفیت تحلیل نهایی کمک می‌کند. به عنوان مثال عدم تمرکز صرف بر برند بزرگ به ارزیابی فراتر از شهرت برند، قابلیت‌های تصمیم‌گیری به تسهیم منابع تصمیم‌گیری اصلاح شد.

مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها

این فرآیند به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که تحلیل عمیق‌تری از داده‌ها ارائه دهد و ارتباطات و الگوهای موجود در داده‌ها را به روشنی مشخص کند. به علاوه، این مرحله به اعتبار و وضوح تحلیل نهایی کمک می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که تم‌ها به طور دقیق نمایانگر محتوای داده‌ها هستند.

مرحله ششم: تهیه گزارش

این مرحله زمانی انجام می‌شود که پژوهشگر به یک نقشه تم رضایت‌بخش دست یافته و مجموعه‌ای از تم‌های به دست آمده و اصلی در اختیار دارد. در این قسمت، ابتدا تم‌های اصلی و زیرمجموعه‌های آن‌ها (که تم‌های فرعی هستند) توضیح داده می‌شود. سپس، پژوهشگر به بحث در مورد تم‌های اصلی و فرعی پرداخته و به تحلیل محتوا و معانی آن‌ها می‌پردازد.

پژوهشگر پس از هر مصاحبه، اقدام به مطالعه دقیق متن مصاحبه نمود و نکات کلیدی هر جمله را یادداشت کرد. سپس این جملات را در دسته‌های مشخصی گروه‌بندی و کدگذاری نمود. این فرآیند به پژوهشگر کمک می‌کند تا الگوها و مفاهیم کلیدی را شناسایی کند و به تحلیل عمیق‌تری از داده‌ها دست یابد.

جدول ۴: نمونه ای از کدها و مضامین اولیه

تکرار	نمونه مشخصه مصاحبه شوندگان	کدها	مضامین پایه
۹	M1Q1, M2Q1, M4Q1	هم‌راستایی فرهنگی با سازمان	
۱۴	M1Q1, M3Q1, M5Q1, M9Q1,	شناختن توانایی شریک در پیدا کردن مشتری و بازار	توسعه توانایی شناخت شرکا
۷	M12Q1, M14Q1	رویدادها و نمایشگاه‌های مشترک برای یافتن و ارزیابی شرکای بالقوه	
۵	M1Q1, M2Q1, M1Q1	درک متقابل در شیوه‌های بازاریابی	
۱۶		شناخت تجربه عملی شرکا از بازار خودرو	
۱۹	M21Q1, M14Q1	ارزیابی ظرفیت جذب دانش	
۷	M1Q3, M2Q3, M1Q3	ارزیابی شفافیت و کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی شرکا	
۲	M3Q2, M4Q8, M13Q9	آزادسازی منابع بعد از پایان پروژه	
۸	M9Q5, M10Q5, M11Q6	بهینه‌سازی بودجه تبلیغاتی مشترک	
۴	M6Q5, M7Q6, M11Q6	طراحی کانال‌های توزیع مشترک	
۳	M1Q5, M4Q6, M12Q4	اشتراک پلتفرم فنی بازاریابی با شرکا	هم‌افزایی منابع بازاریابی
۲	M1Q5, M4Q4, M12Q6	بهره‌گیری از نیروهای بازاریابی شرکا	
۲	M1Q6, M4Q5, M12Q4	ساخت هویت برند یکپارچه هولدینگ	
۳	M1Q6, M4Q4, M12Q4	قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش و منافع مشترک	
۲	M1Q4, M4Q4, M12Q4	بازتخصیص منابع بازاریابی در شرایط بحرانی	
۲	M1Q3, M2Q3	ورود به بازارهای جدید همسو با توانمندی شرکا	تناسب استراتژیک
۲	M12Q3, M13Q3	انعطاف و پویایی در روش‌های ورود به بازار	شرکا
۲	M14Q3, M9Q4	خلق ارزش پایدار بر مبنای مزیت‌های شرکا	
۲	M11Q4, M13Q3	استفاده بهینه از مزیت‌های رقابتی مکمل	

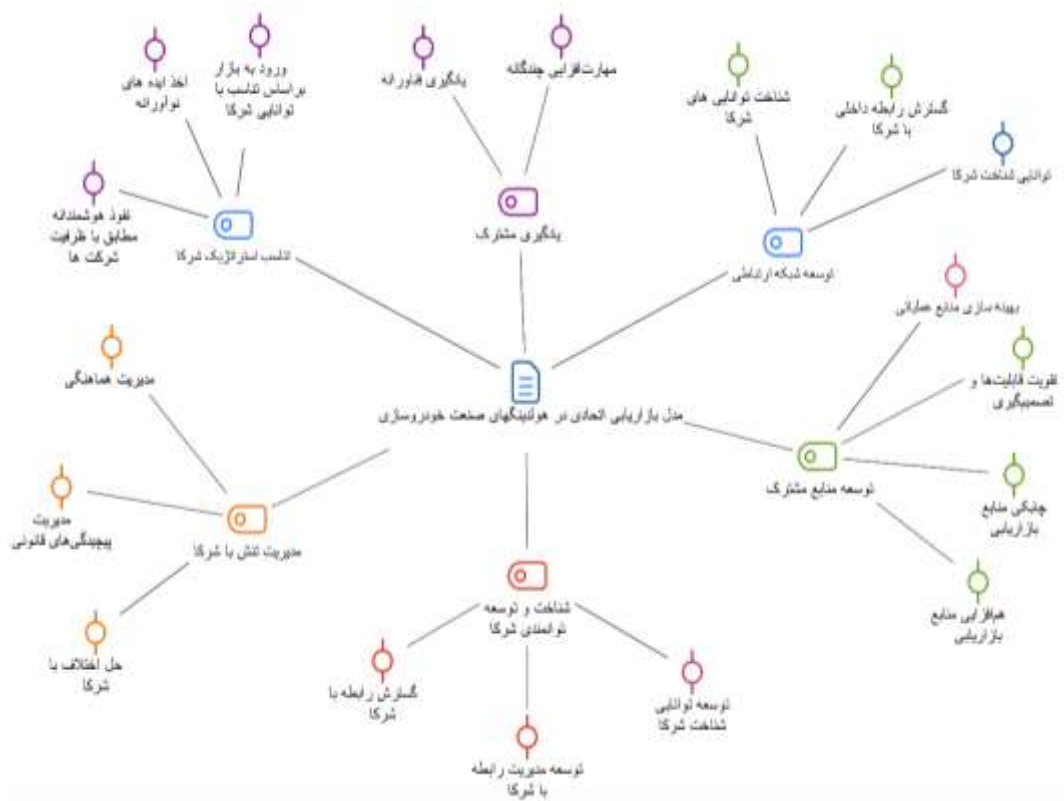
۵	M14Q4, M10Q4, M11Q7, M12Q6, M13Q6	مسیر هوشمند نفوذ در بازار	ورود به بازار
۲	M14Q6, M9Q7	بهره‌برداری از شبکه بازاریابی شرکا	براساس تناسب با
۴	M3Q8, M4Q8, M10Q8, M12Q7	نوآوری هم‌راستا با منابع مشترک	توانایی شرکا
۹	M1Q7, M2Q8, M3Q8, M4Q8, M5Q9,	یکارگیری هدفمند منابع هولدینگ	
۲	M12Q9, M13Q7	شناخت مشتریان	شناخت بازار
۴	M14Q9, M8Q8, M10Q8,	فهم و درک محیط بازار	محلی
۵	M10Q9, M7Q8, M1Q8,	توانایی رصد اقدامات رقبا	
۳	M13Q9	توانایی ارتباط نزدیک با مشتریان	توسعه روابط
۶	M14Q8, M9Q9, M10Q9	حفظ مشتریان در زنجیره ارزش	مشتریان
۶	M1Q8, M14Q8, M9Q8	انتقال احساس اعتماد و تعهد به مشتریان	

همانطوری که نتایج نشان می‌دهد در این مرحله، ۳۴۵ کد اولیه، ۷۵ مضامین اولیه در قالب ۱۸ مضمون پایه شناسایی شد. نتایج نهایی بازمینی و نام‌گذاری تم‌های به‌دست آمده در جدول ۵ ارائه شده است. پس از اخذ نظرات دو کدگذار خبره و اصلاحات مد نظر تعداد ابعاد اصلی ثابت ماند (۶ بعد) و تعداد ۲۰ مضمون پایه شناسایی شد. علاوه بر این شاخص کوپای کوهن نیز ۰/۸۰ درصد به دست آمد که نشان دهنده اعتبار یافته‌های تحقیق است. جدول ۵: تبدیل مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		بهینه‌سازی منابع عملیاتی
		تسهیم منابع تصمیم‌گیری
	توسعه منابع مشترک	چابکی منابع بازاریابی
		هم‌افزایی منابع بازاریابی
		شناخت بازار محلی
	توانمندی شرکا	توسعه مهارت‌های نرم
		توسعه روابط مشتریان
		مدیریت هماهنگی
مدل بازاریابی اتحادی در	مدیریت تنش با شرکا	مدیریت پیچیدگی‌های قانونی
هولدینگ‌های صنعت		حل اختلاف با شرکا
خودروسازی	توسعه یادگیری مشترک	یادگیری فناورانه

مهارت افزایی چندگانه	
مذاکره با کمک شرکا	
اخذ ایده های نوآورانه بازاریابی	
تناسب استراتژیک شرکا	نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت ها
ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا	
شناخت توانایی های شرکا	
گسترش رابطه داخلی با شرکا	
توسعه شبکه شرکا	توسعه شبکه ارتباطی
مدیریت رابطه با شرکا	

مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودرو سازی در نرم افزار MaxQDA در نمودار ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱: مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودرو سازی در نرم افزار MaxQDA

○ نتیجه گیری

در این پژوهش ۶ بعد برای مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی شناسایی شد که در ادامه به بررسی نتایج به دست آمده پرداخته شده است. یکی از یافته‌های برجسته در مرحله تحلیل عاملی، بعد «توسعه منابع مشترک» بود. زیرمقیاس‌های آن بهینه‌سازی منابع عملیاتی، تسهیم منابع تصمیم‌گیری، چابکی منابع بازاریابی هم‌افزایی منابع بازاریابی بود. این نتایج به روشنی نشان می‌دهد زمانی می‌توان انتظار داشت که توسعه منابع مشترک در هولدینگ‌های خودروسازی تحقق یابد که بهینه‌سازی، تصمیم‌گیری‌های کارآمد، چابکی و هم‌افزایی به‌طور هم‌زمان و هماهنگ مورد توجه قرار گیرند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات جلالی (۱۳۹۹) و میری اصل (۱۳۹۷) و ال‌تابا (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی این مرحله، بعد «توانمندی شرکا» بود که شامل زیرمقیاس‌های شناخت بازار محلی، توسعه مهارت‌های نرم و توسعه روابط مشتریان بود. این یافته حاکی از آن است که توانایی شرکا در حفظ و گسترش شبکه مشتریان مشترک، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اتحاد عمل می‌کند. به‌طور کلی، یافته‌ها تأکید می‌کنند که بعد توانمندی شرکا یک عنصر راهبردی است که از ترکیب مؤلفه‌های شناخت بازار، توسعه روابط مشتریان، به دست می‌آید. این مؤلفه‌ها در کنار هم، بنیانی محکم برای اتحادهای بازاریابی در صنعت خودروسازی ایجاد می‌کنند و امکان بهره‌گیری پایدار از منابع و فرصت‌های مشترک را فراهم می‌آورند. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین از ال‌تابا (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «مدیریت تنش با شرکا» شامل زیرمقیاس‌های مدیریت هماهنگی، مدیریت پیچیدگی‌های قانونی و حل اختلاف با شرکا بود. این یافته تأکید می‌کند که اتحادهای بازاریابی نه تنها نیازمند ساختارهای مشترک برای رشد و توسعه‌اند، بلکه باید ابزارهای مشخصی برای مواجهه با تعارضات احتمالی نیز در اختیار داشته باشند. به‌طور کلی، بعد مدیریت تنش با شرکا نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود توانمندی‌های قوی در زمینه منابع مشترک و قابلیت‌های شرکا، بدون مدیریت صحیح تنش‌ها، اتحادهای بازاریابی نمی‌توانند به سطح بالایی از اثربخشی دست یابند. این بعد از طریق مدیریت هماهنگی، توجه به ابعاد قانونی و حل اختلافات، بستری مطمئن برای

پایداری و موفقیت همکاری‌های بازاریابی فراهم می‌سازد. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات مبرز (۱۳۹۹) و دوبی (۲۰۲۱) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «یادگیری مشترک» شامل یادگیری فناورانه، مهارت‌افزایی چندگانه، مذاکره با کمک شرکا بود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که بعد یادگیری مشترک از طریق تلفیق یادگیری فناورانه، مهارت‌افزایی چندگانه و بهره‌گیری از دانش شرکا، بستری قوی برای ارتقای توانمندی‌ها، افزایش چابکی سازمانی و تضمین موفقیت اتحادیه‌های بازاریابی فراهم می‌آورد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات نیجو (۲۰۲۵) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «تناسب استراتژیک شرکا» شامل اخذ ایده‌های نوآورانه بازاریابی، نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت‌ها و ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا بود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که بعد تناسب استراتژیک شرکا از طریق تلفیق نوآوری بازاریابی، نفوذ هوشمندانه و هماهنگی ورود به بازار، بستری قوی برای موفقیت و پایداری اتحادیه‌های بازاریابی فراهم می‌آورد و تضمین می‌کند که منابع و توانمندی‌های شرکا به شکل مؤثر و همسو مورد استفاده قرار گیرند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات شرفی (۱۴۰۳)، نیجو (۲۰۲۵) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «توسعه شبکه ارتباطی» شامل زیرمقیاس‌های شناخت توانایی‌های شرکا، گسترش رابطه داخلی با شرکا، توسعه شبکه شرکا و مدیریت رابطه با شرکا بود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که بعد توسعه شبکه ارتباطی از طریق شناخت توانایی شرکا، گسترش تعاملات داخلی، توسعه شبکه‌های گسترده و مدیریت رابطه با شرکا، بستری قوی برای تقویت اتحادیه‌های بازاریابی فراهم می‌آورد و می‌تواند بازاریابی اتحادیه را شکل دهد. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات شرفی (۱۴۰۳)، نیجو (۲۰۲۵) هم‌راستا است.

منابع:

- جلالی، سید حسین و حسنی پور، طهمورث و حیدری، علی و اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر الگوی ساختاری اتحادیه‌های استراتژیک بر عملکرد اتحاد با رویکرد فراترکیب، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۳(۵۲)، ۹۱-۱۱۰
- جمال آبادی، غدیر و قلی زاده، محمد حسن و اکبری، محسن و ابراهیم پور، مصطفی. (۱۴۰۱). الگوی کنشگری اتحاد راهبردی در شرکت‌های فناوری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۶(۳)،

جوان دوست، کاظم و خورشیدی، غلامحسین. (۱۳۹۹). توسعه مدل بازاریابی مبتنی بر همکاری در کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت ورود و حضور فعال در بازارها (مطالعه موردی صنایع غذایی استان آذربایجان غربی)، مجله چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۹(۴۲)، ۱۵۳-۱۷۲

خلیل نژاد، شهرام و نعمت گرگانی، شایان و اعظمی، سامان. (۱۳۹۹). شاخص های کلیدی موفقیت نرم در تشکیل اتحاد استراتژیک، هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.

صفاری، حمید و عباسی، مرتضی و قیدر خلیجانی، جعفر. (۱۴۰۲). طراحی شبکه در اتحاد استراتژیک تحت عدم قطعیت با رویکرد موازنه بین ریسک و عملکرد شبکه، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۵(۱)، ۱۱۲-۱۴۹

میرزی، حجت، حسین زاده، علی، قاسمی نامقی، محمد. (۱۳۹۹). مدل اتحاد استراتژیک بازاریابی شرکت های پتروشیمی تولید کننده متانول در ایران. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران، ۳(۱)، ۷۴۰-۷۵۵

ملک اخلاق، اسماعیل و تیموری، صادق. (۱۴۰۰). کاربرد اتحاد استراتژیک در صنایع خودرو سازی، ششمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران، تهران.

میری اصل، حمیده و طالبی، کامبیز. (۱۳۹۷). ارائه الگوی کارکردهای اتحاد راهبردی برای بنگاه های کوچک و متوسط، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۱(۴)، ۱۶۵-۱۸۸

Al-Bajari, A. Y. (2024). The Impact of Marketing Alliances on the Elements of the Marketing Mix: A Survey of the Opinions of a Sample of Zain Telecommunications Company Managers. *Economic Sciences*, 19(73).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bendig, D., Hensellek, S., & Schulte, J. (2024). Beneficial, harmful, or both? Effects of corporate venture capital and alliance activity on product recalls. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 35-70.

Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123, 23-31.

Goranova, M., & Ryan, L. V. (2021). The role of holding companies in corporate governance: An empirical analysis. *Journal of Corporate Finance*, 68, 101944.

Dubey, R., Bryde, D. J., Blome, C., Roubaud, D., & Giannakis, M. (2021). Facilitating artificial intelligence powered supply chain analytics through alliance management during the pandemic crises in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 96, 135-146.

- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2024). Problematizing strategic alliance research: Challenges, issues and paradoxes in the new era. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 3-7.
- Humphreys, A., & Carpenter, G. S. (2018). Status games: Market driving through social influence in the US wine industry. *Journal of Marketing*, 82(5), 141-159.
- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The creation of markets as a social process. *Journal of Marketing*, 74(2), 1-19.
- Kang, S., Hur, W. M., & Kim, M. (2014). The mediating role of alliance marketing program creativity on the relationship between alliance orientation and market performance in the services industry. *Managing Service Quality*, 24(5), 522-540.
- Maciel, A. F., & Fischer, E. (2020). Collaborative market driving: How peer firms can develop markets through collective action. *Journal of Marketing*, 84(5), 41-59.
- Njue, D. N. (2025). Strategic Alliances and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya. Kenya (January 03, 2025).
- Oyedele, A., Goenner, E., Alba Aguilar, M. G., & Scarlett, R. H. (2023). Using classroom-run virtual startup incubator to facilitate experiential learning experiences and global marketing alliances. *Journal of Marketing Education*, 45(3), 247-267.
- Pedada, K., Arunachalam, S., & Dass, M. (2020). A theoretical model of the formation and dissolution of emerging market international marketing alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 826-847.
- Pedada, K., Padigar, M., Sinha, A., & Dass, M. (2021). Developed market partner's relative control and the termination likelihood of an international joint venture in an emerging market. *Journal of Business Research*, 135, 295-303.
- Rao, H. (2009). *Market rebels: How activists make or break radical innovations*. Princeton University Press.
- Tsai, P. H. (2024). Exploring consumer purchase intention in cross-boundary retail alliances with gamified OMO virtual-physical fusion services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103698.