

امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی

محمد نوروزی*، محمد جوادی**، سجاد گلچین***

چکیده:

هم‌پیمانی راهبردی گونه‌ای متداول از تشریک مساعی در ابعاد گوناگون کسب‌وکاری است که با هدف بیشینه‌سازی منافع طرفین در پی ارائه‌ی یک ظرفیت جدید حاصل از هم‌افزایی میان کارخانجات و شرکت‌های صنایع مختلف می‌باشد. پژوهش حاضر، با هدف امکان‌سنجی تحقق این موضوع/مسئله در میان شرکت‌های کاشی میبد شکل گرفته است و در آن برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، تجربه زیسته، تماس مستقیم و مصاحبه با مسئولین دولتی، مدیران و کارکنان صف و ستاد در صنعت کاشی و همچنین ابزار پرسشنامه استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها، از گروه کانونی و تایید خبرگانی بهره گرفته شده است. در نتیجه مدلی سه بعدی شامل «بررسی عمق راهبردی هم‌پیمانی»، «درجه هم‌پیمانی از منظر ارزش عملیاتی» و «زیرساخت‌های لازم جهت هم‌پیمانی» طراحی شد و در اختیار فعالان خبره صنعت کاشی میبد قرار گرفت. یافته‌های پژوهش در این مرحله، نشان داد که در بعد زیرساخت‌ها، اساسی‌ترین ضعف برای ورود به عرصه هم‌پیمانی، توجه به موضوع استراتژی در میان مسئولین بود و در بعد درجه هم‌پیمانی، زمینه‌سازترین بعد عملیاتی موجود، توافق بر قیمتگذاری محصول در شرکت‌های کاشی میبد شناسایی شده است.

کلیدواژه‌گان: هم‌پیمانی راهبردی، صنعت کاشی میبد، مدیریت راهبردی، صنعت کاشی و سرمایه‌یک

۱. مقدمه:

شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) نقش مهمی در رشد اقتصادی و توسعه ملت‌ها ایفا می‌کنند. آن‌ها کسب منفعت از مواد خام محلی، ایجاد اشتغال و توسعه نقاط محروم را تضمین می‌نمایند که همین مسئله سبب شده تا بیش از پیش در جهان مورد توجه قرار گیرند [۲۲]. به طوری که در اکثر کشورها تا سال ۲۰۱۹، بین ۷۰ تا ۹۵ درصد بنگاه‌ها، بنگاه‌های کوچک یا متوسط گزارش شده‌اند که در سطوح مختلف خدمات یا صنعت مشغول به کار هستند [۳۴]. همچنین مطابق آخرین آمار در دسترس، در نیمی از کشورهای پردرآمد، حداقل ۴۵ درصد از سهم اشتغال و در کشورهای کم درآمد، حدود ۲۷ درصد اشتغال برعهده بنگاه‌های کوچک و متوسط بوده است؛ لذا مطابق تخمین‌ها، بیش از یک سوم نیروی کار در جهان تا سال ۲۰۱۹، در این شرکت‌ها اشتغال دارند [۳۴]. با تاثیر از این روند جهانی، ساختار اقتصاد صنعتی ایران نیز به شکلی درآمده که صنایع بزرگ ۳۰ درصد از پتانسیل‌های بالقوه صنعتی - تولیدی ایران را اشغال کرده‌اند و این در حالی است که سهم صنایع کوچک و متوسط تا ۷۰ درصد نیز می‌رسد^۱ [۳۱] که نقش ۵۰ درصدی در ایجاد اشتغال و ارزش افزوده صنعتی کشور را برعهده دارند [۲۷].

اما در میان صنایع مختلف کشور، توانایی صنعت کاشی در افزایش تراز بازرگانی، توجه به آن را ضرورت بخشیده است [۸]. از طرفی با توجه به مازاد عرضه و وضعیت نامناسب صادرات و نقش مستقیم آن در توسعه و رشد اقتصادی کشور [۱۰]، توجه به بازارهای خارجی و نگاهی راهبردی به این صنعت، ضروری می‌نماید؛ از طرف دیگر، عواملی چون حساسیت بازار، تفاوت سلیقه‌ها و نیازهای مصرف‌کنندگان و همچنین رقابتی شدن فضای حاکم بر صنعت کاشی و سرامیک [۷] به ویژه تهدیدهایی که از جانب رقبای جهانی صنعت کاشی نظیر ایتالیا و چین صورت می‌پذیرد، اهمیت حفظ و تداوم این نگاه راهبردی را دو چندان می‌نماید. به ویژه اینکه در مصاحبه با فعالان این صنعت مشخص گردید بازاری نظیر عراق و یا کشورهای همسایه، که در گذشته تحت اشراف صنعت کاشی ایران بوده‌اند، امروز با ظهور رقبای جدید در معرض خطر از دست رفتن هستند.

در سوی دیگر میدان یعنی در فضای مطالعات دانشگاهی، یکی از موثرترین مفاهیم در مدیریت راهبردی که به نگاه راهبردی فوق کمک می‌نماید، هم‌پیمانی راهبردی^۲ است. این مفهوم، شکلی از پیوند صنعتی را بیان می‌کند که شامل توافق همکاری بین شرکت‌ها یا بخش سوم می‌شود و برای شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک امکان همکاری مشترک برای رسیدن به هدفی مشخص را فراهم می‌آورد [۲۲]. در سال‌های اخیر، روند افزایشی قابل توجهی در شکل‌گیری این نوع هم‌پیمانی‌ها میان شرکت‌های مستقل مشاهده شده است [۱۵ و ۳۵]. رشد نمایی هم‌پیمانی‌های راهبردی، به تغییرات محیطی متعدد نسبت داده شده که پاسخ راهبردی سریع می‌طلبند. برخی از این تغییرات مسائلی نظیر جهانی شدن، رقابت شدید و نیاز سرمایه زیاد برای باقی ماندن در عرصه رقابت است [۸ و ۲۹]. هم‌پیمانی‌های مذکور غالباً بر سر به اشتراک‌گذاری و یا توسعه محصولات، فناوری‌ها یا خدمات رخ می‌دهد و بدین ترتیب به شرکت‌های کوچک و متوسط اجازه می‌دهند که مهارت‌ها یا قابلیت‌های خود را با استفاده مشترک از منابع و شایستگی‌های محوری یکدیگر، تقویت نمایند [۶ و ۳۰]. در نهایت این توافق‌ها سبب دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در بازار داخلی و بازار بین‌المللی می‌شود [۱۶].

با توجه به جایگاه صنعت کاشی در جغرافیای صنایع کشور، نقش‌آفرینی آن در عرصه رقابت بین‌المللی و اهمیت وجود نگاه راهبردی در این صنعت، مقاله حاضر درصدد است تا با بهره‌گیری از مفهوم هم‌پیمانی

^۱البته با توجه به عدم توافق در تعریف بنگاه‌های کوچک و متوسط که در ادامه مقاله ذکر می‌شود این سهم تا ۹۴ درصد نیز برآورد شده (صالحی نیا، ۱۳۹۸) که در این مقاله، همان سهم ۷۰ درصدی ذکر گردیده است و در پایگاه خبری وابسته به وزارت صنعت، معدن و تجارت منعکس گردیده است.

^۲ Strategic alliance

راهبردی، به امکان‌سنجی استفاده از این مفهوم در میان شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در عرصه‌ی تولید کاشی و سرامیک در شهرستان میبد (به عنوان یکی از قطب‌های صنعت کاشی) بپردازد تا از این طریق به نوعی به خلق مزیت رقابتی در این صنعت کمک کرده باشد و مسیری برای ورود به عرصه رقابت و حفظ موقعیت راهبردی صنعت کاشی ایران در منطقه و جهان از دریچه این نظریه فراهم آورد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

هم‌پیمانی راهبردی. هم‌پیمانی راهبردی را می‌توان به طور رسمی، توافقی بین دو سازمان برای اشتراک در منابع و فعالیت‌ها و با هدف تحقق منافع طرفینی، تعریف کرد [۵]. این تعریف، تنها تعریف مقبول برای این مفهوم نیست و بطور کلی محققان، هم‌پیمانی راهبردی را بر اساس زمینه‌های پژوهشی خود از جنبه‌های مختلفی تعریف می‌کنند؛ از دیدگاه مبتنی بر منابع، هم‌پیمانی راهبردی یک رابطه همکاری استراتژیک بلندمدت میان دو یا چند بنگاه با هدف بهبود موقعیت و عملکرد رقابتی و بر اساس تشریح منابع و خطرات تعریف شده است [۱۲]. از نقطه نظر اهداف راهبردی، پانشیری^۱ (۲۰۰۷) هم‌پیمانی راهبردی را قراردادی سودمند میان دو یا چند شرکت مستقل برشمرده است که در تناسب با استراتژی‌های طرفین و سودآوری آن‌ها تنظیم شده و معیارهای موفقیت هم‌پیمانی راهبردی را سازگاری، توانایی، تعهد، کنترل و اعتماد قلمداد کرده است. از منظر تحلیل ساختاری نیز، از هم‌پیمانی راهبردی به پیچیدگی و شمول دامنه گسترده‌ای از سطوح سازمان‌ها تعبیر شده است و عواملی همچون رسمیت، تخصص و نوع روابط بین شرکا به عنوان مولفه‌های اساسی ساختاری هم‌پیمانی راهبردی شناسایی شده‌اند [۱]. در نهایت از بعد هم‌افزایی، هم‌پیمانی راهبردی به معنای جایگزین شدن همکاری میان شرکت‌ها به جای رقابت صرف میان آنان است و تلاشی مشترک برای کنترل ریسک و تهدیدات به شمار می‌آید که شراکت در منافع و سودآوری [۳] را در حوزه بازارهای داخلی و جهانی در پی دارد. با مرور ادبیات مذکور، علاوه بر روشن شدن مفهوم هم‌پیمانی راهبردی، می‌توان نتیجه گرفت که هم‌پیمانی راهبردی نه یک پدیده نوین بلکه مفهومی است که همواره به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها با منابع محدود مطرح بوده است [۲۱].

عوامل موفقیت هم‌پیمانی راهبردی. چگونگی شکل‌دهی به یک هم‌پیمانی راهبردی موفقیت‌آمیز، دغدغه پژوهشگران متعددی بوده است. هافمن و شلوزر^۲ (۲۰۰۱)، فرآیند هم‌پیمانی موفقیت‌آمیز را شامل پنج مرحله کلی می‌دانند؛ این مراحل شامل: ۱- تجزیه و تحلیل استراتژیک و تصمیم به همکاری (تقویت نقاط قوت و یافتن منابع مکمل، استنتاج اهداف مشارکت، آگاهی از الزامات زمانی ایجاد هم‌پیمانی) ۲- جستجوی هم‌پیمان مناسب (ایجاد روابط اعتمادمحور، وجود نقاط قوت متمایز در هم‌پیمان، ایجاد هم‌افزایی در منابع، هماهنگی فرهنگ‌ها) ۳- طراحی هم‌پیمانی (تعریف دقیق وظایف و حقوق، سهم برابر همه شرکا، تأکید بر پتانسیل ایجاد ارزش مشترک، تعهد متقابل به پرهیز از رفتار فرصت طلبانه، توافق در مورد اهداف روشن و واقع بینانه و اجرای برنامه با نقاط عطف دقیق) ۴- اجرا و مدیریت مشارکت (ایجاد یک سیستم اطلاعاتی یکپارچه، حمایت مدیریت عالی، ایجاد بستر ظرفیت یادگیری و انتقال دانش، اجرای سریع اقدامات و پایش مداوم عملکرد هم‌پیمانی) و ۵- پایان همکاری (خاتمه هم‌پیمانی فقط با تأیید کلیه شرکا و قراردادن جایگاه خاتمه هم‌پیمانی در طراحی اولیه).

در پژوهشی دیگر، راتکجل، اراکوچ و شفارد^۳ (۲۰۰۵) سه عنصر اعتماد (برای جلوگیری از فرصت‌طلبی طرفین)، تعهد (برای ارزش‌آفرینی و هویت بخشی) و کنترل (برای پایش پیش‌فرض‌های هم‌پیمانی) را به عنوان

¹ Panshiri

² Hoffmann & Schlosser

³ Rothkegel, Erakovic & Shepherd

سه عنصر اساسی در موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌کنند. در نهایت نیز کانونگو^۱ (۲۰۱۵) معتقد است که در اندازه گیری موفقیت یا عدم موفقیت هم‌پیمانی‌های راهبردی، می‌بایست هشت عامل اندازه‌گیری شوند: ۱- میزان اشتراک قابلیت‌ها و توانمندی‌ها، ۲- توانایی تعریف منابع مشترک، ۳- اعتماد متقابل، ۴- برقراری پیوندهای ارتباطی و تیم‌های کاری جمعی، ۵- شفافیت، ۶- توزیع قدرت، ۷- تقسیم وظایف و ۸- توسعه‌های ساختاری؛ همچنین او معتقد است که در بستر هشت معیار مذکور، موارد ذیل، چارچوب‌هایی موثر در ارزیابی هم‌پیمانی در نظر گرفته می‌شوند: ۱- جهت‌گیری فرهنگی مشترک، ۲- ویژگی ساختاری و فرآیندی، ۳- اعتماد و تعهد متقابل، ۴- ارتباطات باز و تعاملی و ۵- انعطاف‌پذیری در هم‌پیمانی.

بنگاه‌های کوچک و متوسط. مطابق با تعریف کمیسیون اروپا (۲۰۱۶)، بنگاه‌های کوچک و متوسط، شرکت‌هایی هستند که کمتر از ۲۵۰ نفر نیروی کار در اختیار دارند و گردش مالی آن‌ها سالانه بیشتر از ۵۰ میلیون یورو نیست و یا اینکه ترازنامه آن‌ها رقمی بالای ۴۳ میلیون یورو را نشان نمی‌دهد. با این تعریف می‌توان ۹۹ درصد کسب و کارها در اروپا را به عنوان کسب و کارهای کوچک و متوسط به حساب آورد [۱۷]. بیشتر تعاریف بنگاه‌های کوچک و متوسط بر اساس معیارهای کمی مانند تعداد کارکنان، میزان گردش مالی، ارزش دارایی‌ها و میزان سرمایه می‌باشد. در زمینه ویژگی‌های کیفی می‌توان به حوزه و محدوده خدمات‌رسانی بنگاه‌های کوچک و متوسط اشاره کرد [۲۸].

در ایران نیز بر اساس تعریف وزارت صنعت، معدن و تجارت و وزارت جهاد کشاورزی، بنگاه‌های کوچک و متوسط، واحدهای صنعتی و خدماتی هستند که کمتر از ۵۰ نفر نیروی کار دارند. مرکز آمار ایران، کسب و کارها را به چهار گروه طبقه‌بندی کرده است: کسب و کارهایی با ۱-۹ کارگر، با ۱۰-۴۹ کارگر، با ۵۰-۹۹ کارگر و با بیش از ۱۰۰ کارگر [۱۳]. بنا به تازه‌ترین تعریف سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، صنایع کوچک به صنایعی گفته می‌شود که تعداد شاغلان آنها بین ۵ تا ۵۰ نفر باشد. در آیین‌نامه اجرایی گسترش بنگاه‌های کوچک و زود بازده که در سال ۱۳۸۴ تصویب شد و مسئولیت اجرایی آن بر عهده سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی است، به واحدهای تولیدی (کالا و خدمات) با کمتر از ۵۰ نفر نیروی کار، بنگاه کوچک اطلاق می‌شود و فقط این بنگاه‌ها مشمول مفاد آیین‌نامه می‌گردند [۲۵] آنچه که اداره آمار بانک مرکزی به عنوان طبقه‌بندی واحدهای صنعتی در نظر می‌گیرد، بدین صورت است که واحدهای با کمتر از ۱۰ نفر نیروی کار «خرد»، ۱۰ تا ۴۹ نفر نیروی کار «کوچک»، ۵۰ تا ۹۹ نفر نیروی کار «متوسط» و بالاتر از ۱۰۰ نفر نیروی کار، «بزرگ» نامیده می‌شوند [۱۳].

پیشینه پژوهش

برای بررسی پیشینه پژوهش، با توجه به کثرت پژوهش‌های حوزه هم‌پیمانی راهبردی، ضمن بررسی اکثر مطالعات این حوزه، تنها پژوهش‌هایی که ظرف پنج سال قبل در زمینه هم‌پیمانی راهبردی انجام شده و دامنه مطالعه خود را به یکی از صنایع اختصاص داده، در این قسمت گزارش می‌شوند. البته در پایان این بخش، جمع‌بندی پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن مجموع مطالعات بررسی شده صورت می‌گیرد و نه صرفاً مطالعات پنج سال گذشته.

¹ Kanungo

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

پژوهشگران	سال پژوهش	صنعت مورد مطالعه	یافته‌ها
شاه حسینی و دیگران	۱۳۹۸	خودروسازی	مقوله محوری مدیریت اتحاد شامل مدیریت روابط و تعاملات، تعارض، مذاکره و کنترل می‌شود و مقوله‌هایی همچون متغیرهای محیط کلان و ویژگی‌های صنعت خودروی کشور و مقوله‌های خردی از قبیل شرایط شکل‌گیری اتحاد، نوع اتحاد و اعتماد متقابل از جمله مهم‌ترین مقوله‌های تأثیرگذار بر مدیریت اتحادهای راهبردی شناخته شده‌اند.
مکی‌زاده و ابوالحسینی	۱۳۹۷	نفت، گاز و پتروشیمی	تجربه اتحاد بر قابلیت مدیریت اتحاد و عملکرد آن اثر مثبت دارد. تأثیر قابلیت مدیریت اتحاد بر مزیت رقابتی و عملکرد و همچنین اثر مزیت رقابتی بر عملکرد تأیید شده است. اما اثر تنوع بر عملکرد اتحاد رد شد و تفکیک این آثار نشان داد که تجربه اتحاد تأثیر به‌سزایی در عملکرد این اتحادها دارد.
رادفر، پبله‌پور و قاضی‌نوری	۱۳۹۴	زیست دارویی	پیشراندهای قابلیت هم‌پیمانی راهبردی به شرح ذیل است: دسترسی به دارائی‌های مکمل متناسب، قابلیت پویای مدیریت هم‌پیمانی، یادگیری سازمانی، سرمایه اجتماعی و وجود مکانیسم‌های کاهش عدم قطعیت انتخاب شرکای هم‌پیمانی.
حمیدی‌زاده، زارع احمدآبادی و سنگبر	۱۳۹۳	کاشی و سرامیک	عوامل کلیدی موثر بر موفقیت شراکت راهبردی عبارتند از: سرمایه‌های ارتباطی و تأیید صاحب‌نظران، تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و رضایت از همکاری. همچنین کاهش تعارضات غیرکارکردی، ایجاد حس مشترک بین شرکا و کاهش تضاد باید در دستور کار متولیان قرار بگیرد.
ملاجن و مارکوویچ ^۱	۲۰۱۹	خودروسازی	این پژوهش با استفاده از نمودار قدرت، اهداف اتحاد استراتژیک، ریسک‌ها، نحوه مدیریت آن و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای ذیل آن را در صنعت خودروسازی مورد بررسی قرار می‌دهد.
هان و لیو ^۲	۲۰۱۸	دانش بنیان‌ها	دو انگیزه کاهش هزینه‌های مبادله‌ای و افزایش یادگیری شرکت، به عنوان انگیزه‌های اصلی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ورود به هم‌پیمانی استراتژیک به حساب می‌آیند.
لی و قیان ^۳	۲۰۱۸	فناوری	این مطالعه چگونگی امکان به اشتراک‌گذاری منابع، هزینه‌ها و کاهش ریسک‌ها را در هنگام وجود تحولات غیرقابل پیش‌بینی و پرتکرار در صنایع را بررسی می‌کند. مهمتر از همه، این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها در صنایع فناوری از هم‌پیمانی استراتژیک استفاده می‌کنند تا استراتژی‌های فعلی خود را بدون تغییر اجرا کنند.

برای جمع‌بندی پیشینه پژوهش باید ذکر گردد که مطالعات انجام شده روی مفهوم هم‌پیمانی راهبردی در سه دسته کلی جای می‌گیرند. دسته اول به طراحی الگوهای فرایندی و عملکردی پرداخته‌اند که به عنوان مثال می‌توان از الگوی ارزیابی عملکرد [۳۲] و الگوی سطوح هم‌پیمانی [۲] نام برد. دسته دوم صرفاً موانع و یا انگیزه‌های قبل، بعد یا حین یک هم‌پیمانی راهبردی را معرفی کرده‌اند مثل انگیزه‌های افزایش یادگیری و کاهش هزینه مبادله‌ای [۹] و دسته سوم به معرفی پیشراندها یا عوامل کلیدی موفقیت پرداخته‌اند، مثل پیشراندهای قابلیت هم‌پیمانی راهبردی [۲۴] و عوامل کلیدی موفقیت نظیر تعهد، رویکرد همکارانه، اعتماد متقابل و... [۸].

¹ Mladjan & Marković

² Han & Liu

³ Li & Qian

سوال‌های پژوهش

سوال اصلی:

- پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه ممکن است؟

سوال‌های فرعی:

- زیرساخت‌های پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه کدامند؟
- فرایند شکل‌گیری هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه است؟
- پیوستار درجه اتلاف در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با در نظر گرفتن مورد مطالعه چگونه است؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع‌شناسی، توسعه‌ای و کیفی به حساب می‌آید. همچنین این پژوهش از نظر ماهیت، توصیفی است و گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، با روش ترکیبی صورت گرفته است. به طور خلاصه این پژوهش دارای مراحل ذیل است: مسئله‌شناسی و گردآوری داده، تحلیل داده و طراحی مدل، اعتبارسنجی و تایید خبرگانی مدل و در نهایت استفاده از مدل برای ارزیابی وضعیت صنعت. برای هر کدام از این مراحل، روش خاص خود استفاده شده که در این قسمت شرح داده خواهد شد.

جدول ۲. نتایج تایید خبرگانی مدل

نتیجه پاسخ تاییدکنندگان مدل (به درصد)			پرسش
زیاد و خیلی زیاد	بی‌نظر	کم و خیلی کم	
۸۵	صفر	۱۵	میزان دقیق بودن زیرساخت‌های مدل
۸۵	صفر	۱۵	موافق بودن با محور درجه هم‌پیمانی راهبردی از منظر ارزش عملیاتی
۱۰۰	صفر	صفر	موافق بودن با محور عمق راهبردی هم‌پیمانی
۸۵	۱۵	صفر	میزان دقیق بودن پنج گام شناسایی شده برای تحقق عمق راهبردی هم‌پیمانی
۷۰	۱۵	۱۵	موافق بودن با کلیت مدل
۷۰	۳۰	صفر	نوآوری علمی در مدل
۵۰	۳۰	۱۵	ظرفیت اجرایی شدن مدل در صنعت کاشی میبید

برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، تجربه زیسته^۱، تماس مستقیم و مصاحبه با مسئولین دولتی، مدیران و کارکنان صف و ستاد در صنعت کاشی استفاده شده و برای تحلیل داده‌ها، از گروه کانونی، متشکل از متخصصان مدیریت که دارای تجربه زیسته در صنعت کاشی بودند، بهره گرفته شده که از این طریق مدل اصلی پژوهش طراحی گردید و در شکل ۱ نمایش داده شده است؛ همچنین برای اعتبارسنجی این مدل، از گروه‌های

^۱ نویسندگان مقاله حاضر، در قالب یک طرح مطالعاتی، به مدت دو هفته به مطالعه تفصیلی شرکت‌های کاشی میبید پرداخته‌اند و در طول این مدت با ابزارهایی نظیر مشاهده، کار عملیاتی در کارخانه، مصاحبه با مدیرعامل‌ها، کارکنان و مسئولان کاشی میبید به جمع‌آوری داده به صورت میدانی پرداخته‌اند. ضمن اینکه از مدت‌ها قبل، صنعت کاشی میبید را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

خبرگانی، متشکل از متخصصان حوزه مدیریت راهبردی، استفاده شد؛ نتایج تایید خبرگانی مدل در جدول ۲ و همچنین اطلاعات جمعیت شناختی این خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

ردیف	حوزه تخصصی	سوابق (به سال)		میزان تحصیلات
		سابقه علمی مرتبط	سابقه اجرایی مرتبط	
		برای یک اتحاد صرفاً نباید روی فرصت متمرکز شد بلکه علاوه بر آن باید از تحلیل راهبردی قوت و ضعف و ها و تهدیدات رو درباره اتحاد استراتژیک مد نظر قرار داد.		
۱	مدیریت راهبردی	۱۵	۵	دکتری
		ارزش‌های عملیاتی در واقع همان functions هستند که قرار است در اتحاد‌های استراتژیک ادغام شده یا دستخوش تغییر شوند بنابراین باید از همه کارویژه‌های تولید، بازاریابی، مالی، انسانی و فناوری اطلاعات و ... ارزش‌های عملیاتی احصا شود.		
		اگر "هدف ائتلاف" محور ائتلاف باشد و آن هدف بتواند برای چندطرف ائتلاف ارزش آفرین باشد، آن ائتلاف شکل می‌گیرد و لو شباهت‌های قابل توجهی هم با هم نداشته باشند.		
۲	مدیریت راهبردی	۷	۶	دانشجوی دکتری
		تعیین کامل و مرزدار "هدف ائتلاف" در گام اول صورت گیرد، چرا که مشخص کردن میزان و نوع دقیق منافع ناشی از ائتلاف می‌تواند حتی به عدم توافق بر ائتلاف بیانجامد.		
۳	مدیریت راهبردی	۸	۴	دانشجوی دکتری
۴	مدیریت مالی	۱۴	۳	دکتری
۶	مدیریت تولید و عملیات	۱۲	۸	دکتری
۶	مدیریت نوآوری	۱۰	۴	دانشجوی دکتری
		زیرساخت‌ها از جنس رفتاری و نگرش‌ها هستند و عوامل ذهنی محسوب می‌شوند.		
۷	مدیریت راهبردی	۱۲	۴	دکتری

پس از تایید مدل، پرسشنامه‌ای که حاوی اجزای مدل و توضیحات مربوط به آن بود طراحی شد و در اختیار فعالان صنعت کاشی میبد قرار گرفت تا از نظر ایشان، وضعیت این صنعت بر اساس مدل طراحی شده، سنجیده شود که اطلاعات جمعیت شناختی آنان در جدول ۴ ارائه شده است و نتایج حاصل از پاسخ‌های تکمیل‌کنندگان این پرسشنامه‌ها (که خبرگان و فعالان صنعت کاشی بودند) در قسمت یافته‌های پژوهش ذکر خواهد شد.

جدول ۴. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان از میان فعالان صنعت کاشی

نقش در صنعت / شرکت کاشی (به درصد)				سابقه فعالیت (به درصد)		
پژوهشگر	مدیریت داخل شرکت	عضو هیات مدیره	مدیرعامل	۲۰ سال و بیشتر	۱۰ تا ۲۰ سال	کمتر از ۱۰ سال
۲۰	۲۰	۳۰	۳۰	۲۰	۵۰	۳۰

در مرحله آخر پیاده‌سازی روش پژوهش، به منظور آسیب‌شناسی و بررسی علل عدم موفقیت شرکت‌های کاشی میباید در امر هم‌پیمانی راهبردی، بخش دیگری به پرسشنامه مورد نظر اضافه گردید و اطلاعات قابل توجهی از این بخش حاصل شد که در قسمت یافته‌های پژوهش به تفصیل به آنها اشاره می‌شود.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر، ابتدا به توضیح در مورد مدلی پرداخته می‌شود که از طریق تجربه زیسته محققان و در تماس مستقیم با مدیران و فعالان صنعت کاشی به ویژه کاشی میباید، مطالعات کتابخانه‌ای، تایید خبرگان دانشگاهی و اجرایی به دست آمده است. پس از آن داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه نیمه ساختار یافته مورد اشاره قرار خواهد گرفت که به طور کامل با یافته‌های عینی پژوهشگران مطابقت دارد. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، این مدل دارای دو محور می‌باشد:

محور اول: درجه ائتلاف از نظر عملیاتی

هم‌پیمانی‌های راهبردی، عموماً دارای درجات ائتلاف مختلفی است و همگی در یک سطح صورت نمی‌پذیرد؛ شناخت این درجات ائتلاف می‌تواند به تصمیم درباره ادامه ائتلاف و یا قطع همکاری و کاهش ائتلاف کمک کند و راهنمایی برای شرکت‌های حاضر در ائتلاف باشد. در این مدل، درجات ائتلاف به شرح ذیل است:

الف) توافق بر قیمتگذاری محصولات. حداقلی‌ترین درجه ائتلاف را می‌توان قاعده‌گذاری شرکت‌های متمایل به داشتن ائتلاف برای قیمتگذاری محصولات تولیدی این شرکت‌ها دانست. به عبارت دیگر در این سطح، هر شرکتی محصول خودش را به هر میزانی که تمایل داشت تولید می‌کند ولی قیمتگذاری محصولات برای سودآوری حداکثری شرکت‌های هم‌پیمان، در یک فرآیند ائتلافی تعیین می‌شود.

ب) سهم‌بندی حجم تولید هر شرکت. درجه بعدی ائتلاف کنترل عرضه و طریق آن کنترل تقاضا در بازار است. به عبارت دیگر، شرکت‌های هم‌پیمان با این درجه ائتلاف، علاوه بر اینکه به واسطه کنترل عرضه و تقاضا، بر درجه قبلی یعنی کنترل قیمت دست پیدا می‌کنند، بلکه فعالیت‌هایی نظیر فروش، بازاریابی، حجم بازار و... را نیز تحت کنترل خود قرار می‌دهند.

ج) تقسیم محصول و بازار بین اعضا. درجه بعدی ائتلاف دو یا چند شرکت هم‌پیمان، علاوه بر کنترل عرضه و تقاضا و قیمت، به هم‌رقابتی یا همان همکاری و رقابت می‌پردازد و این کار را با تقسیم بازار بین شرکت‌های هم‌پیمان انجام می‌دهد؛ در این سطح شرکت‌ها، انرژی خود را برای رقابت و کسب سهم بازار هدر نمی‌دهند، بلکه با تقسیم بازار بین خود، سعی می‌کنند انرژی خود را صرف تعیین جایگاه استراتژیک و تعمیق مزیت رقابتی و رابطه با مشتری نمایند.

د) انتقال و توسعه مشترک فناوری. سطح دیگری که از نظر عملیاتی قابلیت پرداخت توسط اعضای ائتلاف را دارد، برنامه‌ریزی برای انتقال و توسعه فناوری به صورت مشترک است. توسعه دانش فناورانه و سرمایه‌گذاری در امر تحقیق و توسعه، به ویژه در برخی صنایع بسیار پرهزینه است و چه بسا یک شرکت متوسط

یا کوچک به تنهایی انگیزه‌ای برای ورود به این امر را نداشته باشد، اما هم‌پیمانی برای انتقال فناوری می‌تواند همه شرکت‌ها را از طریق رشد صنعت منتفع نماید.

محور دوم: عمق راهبردی هم‌پیمانی

در سوی دیگر این ماتریس، می‌توان مراحل برای تحقق یک ائتلاف جامع را به همراه ملاحظات روشی آن در نظر گرفت.

گام اول) شناسایی فرصت‌های هم‌پیمانی. اولین مرحله برای ایجاد هم‌پیمانی راهبردی، شناسایی فرصت‌هایی است که می‌تواند زمینه‌ساز ائتلاف باشد و مقدماتی‌ترین گام در این جهت، تحلیل راهبردی از صنعت مورد فعالیت است. مدیران عالی شرکت‌ها می‌بایست با تحلیلی راهبردی، فهم اولیه از وضعیت صنعت داشته و جایگاه شرکت خود را در وضعیت ائتلافی و غیرائتلافی ترسیم نمایند و مزایا و محدودیت‌های ناشی از یک ائتلاف را برای شرکت خود لحاظ نمایند.

گام دوم) تحلیل گلوگاه‌های هم‌پیمانی. شکل‌گیری یک ائتلاف موفق نیازمند توجه به عوامل کلیدی موفقیت است. منظور از عوامل کلیدی موفقیت، آن دسته از عواملی است که وجود آن‌ها برای موفقیت یک فرآیند یا یک سازمان ضروری است. شناسایی این عوامل و بررسی وضعیت آن‌ها در یک ائتلاف، می‌تواند پیش‌برنده ائتلاف بوده و حتی درجه موفقیت احتمالی آن را تخمین بزند.

گام سوم) شکل‌گیری هم‌پیمانی بخشی. ارزیابی میزان موفقیت و بررسی تبعات یک ائتلاف برای شرکت‌هایی که اعتماد عمیقی بین آن‌ها به وجود نیامده و تجربه پیشینی در این زمینه ندارند، امری زمان‌بر ولی ضروری است. بدین جهت، سطح هم‌پیمانی در آغاز کار می‌بایست گام به گام و به تدریج صورت بگیرد. هم‌پیمانی بخشی که تنها یک یا چند فعالیت یا بخش محدودی را در بر بگیرد می‌تواند زمینه گام‌های بعدی را فراهم سازد به ویژه اینکه، امکان ارزیابی را نیز ایجاد می‌کند.

گام چهارم) شکل‌گیری هم‌پیمانی جامع. در صورت موفقیت گام‌های پیشین و به ویژه هم‌پیمانی بخشی، اعتماد و علاقه بیشتری برای افزایش گستره ائتلاف بین طرفین به وجود می‌آید و چه بسا به ادغام‌های کاملی نیز منتهی شود. با وجود چنین زمینه‌های فعالیتی، حرکت به سمت تحقق هم‌پیمانی جامع می‌تواند بسیار قابل توجه باشد. آنچه برای ائتلاف جامع، ضرورت دارد داشتن یک نقشه راه مناسب و دقیق است.

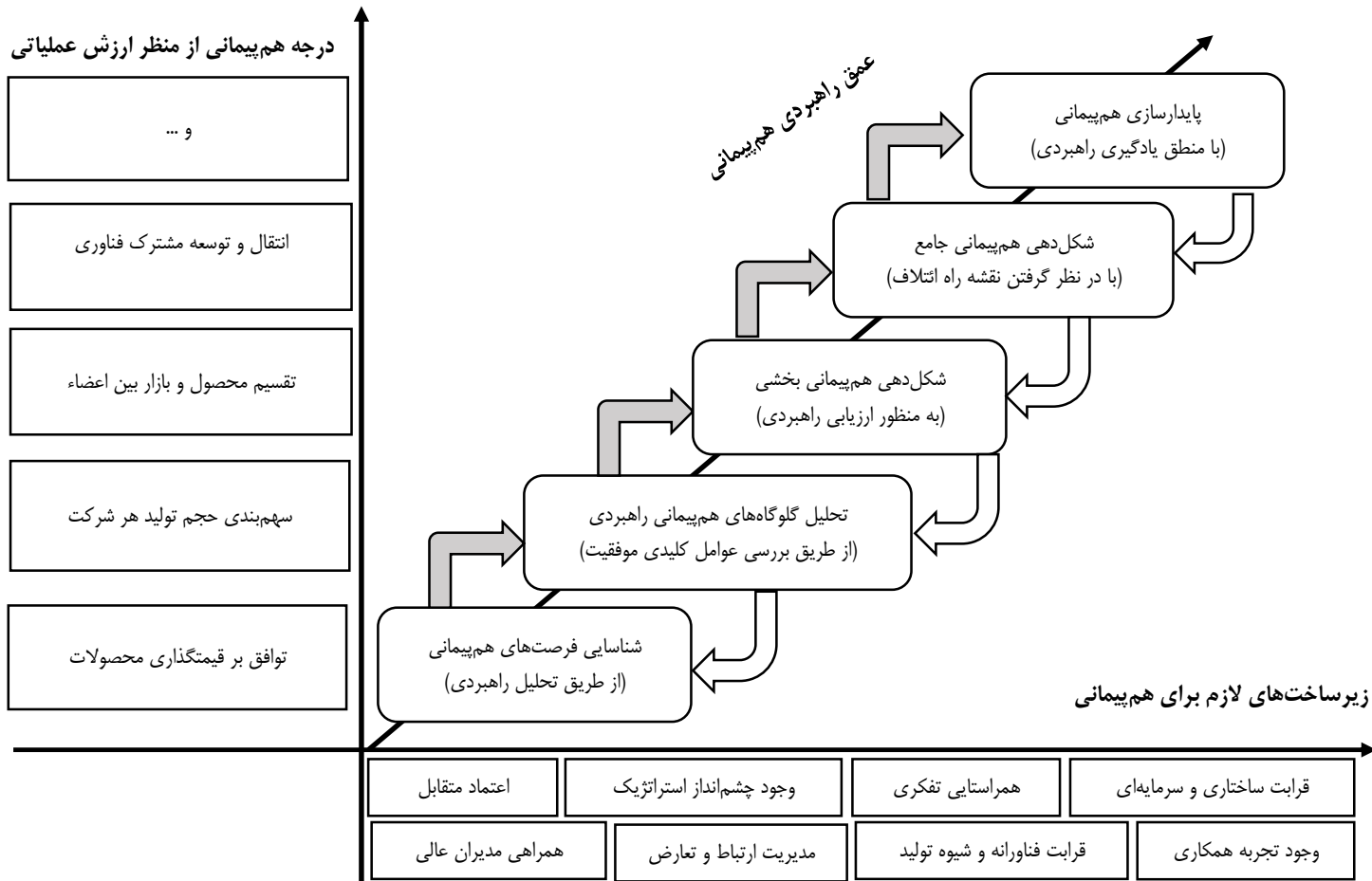
گام پنجم) پایدارسازی هم‌پیمانی. تثبیت هم‌پیمانی راهبردی و شکل دادن معادلات صنعت بر مبنای شبکه هم‌پیمان، آخرین گام در این فرآیند است. با تمام ملاحظات که درباره افزایش گستره یک هم‌پیمانی راهبردی بیان شد، افزایش عمق هم‌پیمانی، مرحله دیگری است که برای افزایش آن می‌بایست به امر «یادگیری» تاکید کرد.

از آنجا که هر هم‌پیمانی راهبردی، همراستایی‌ها و هم‌ذهنی‌های حداقلی را لازم دارد تا بستری برای تعاملات کلامی و ارتباطی بوده و موجبات تعاملات عملیاتی و اجرایی را فراهم آورد لذا وجود این زیرساخت‌ها برای ادامه کار ضروری است.

زیرساخت‌ها:

- **همراستایی تفکری:** شرکت‌هایی که خواهان حضور در هم‌پیمانی راهبردی هستند، می‌بایست از نظر نوع نگرش به توسعه بازار و تحلیل وضعیت آینده آن صنعت، دارای همراستایی تفکری باشند چرا که وجود اختلافات ذهنی و تحلیلی می‌تواند مشکلات اساسی در ادامه مسیر ایجاد نماید.
- وجود چشم‌انداز استراتژیک: شرکتی می‌تواند وارد فرآیند هم‌پیمانی شود که چشم‌انداز استراتژیک مشخصی داشته باشد. آینده‌ای روشن از وضعیت خود در صنعت، می‌تواند به شکل‌گیری یک هم‌پیمانی کمک نماید.

- **اعتماد متقابل:** شاید مهم‌ترین زیرساخت لازم برای شکل‌گیری هم‌پیمانی، اعتماد متقابل طرفین است. فقدان اعتماد می‌تواند به راحتی هم‌پیمانی را با شکست مواجه کند، البته اصل استدراج در اعتماد به این معنا که اعتماد در طول زمان و بنا به موفقیت‌های مرحله‌ای به تدریج افزایش می‌یابد صحیح است ولی وجود حداقلی از آن در ابتدای کار ضروری است.
 - **قربانیت فناوری و شیوه تولید:** شرکت‌هایی که در هم‌پیمانی راهبردی ورود می‌کنند باید از نظر نوع فناوری تولیدی و حتی شیوه تولید به هم نزدیک باشند، اگر اختلاف فاحشی در نوع دانش فناوری و یا تجهیزات سخت‌افزاری وجود داشته باشد، هم‌پیمانی با مشکل مواجه خواهد شد.
 - **مدیریت ارتباط و تعارض:** هر نوع رابطه انسانی و تجاری همواره نیازمند مدیریت ارتباطات و تعارض‌ها است. وجود مشاورانی که آمادگی ایفای نقش تسهیل‌گرانه در این امر را داشته باشند می‌تواند کمک‌کننده به تحقق این زیرساخت باشد ولی در هر صورت، همراهی مدیران در رده‌های مختلف برای مدیریت ارتباطات و تعارضات ضروری است.
 - **همراهی مدیران عالی:** نقطه اهرمی در پیشبرد هم‌پیمانی راهبردی، همراهی مدیران عالی سازمان است. بدون رویکرد مثبت مدیران عالی شرکت‌ها در تحقق هم‌پیمانی، این امر با مشکل مواجه خواهد شد.
 - **قربانیت ساختاری و سرمایه‌ای:** شرکت‌هایی که تمایل به هم‌پیمانی دارند از نظر ساختار سازمانی و همچنین سبد سرمایه‌ای می‌بایست دارای مشابهت قابل توجهی باشند و گرنه در مقام ارتباط‌گیری و همچنین مدیریت سرمایه‌ای شرکت، مشکلاتی ایجاد خواهد شد.
 - **وجود تجربه همکاری:** یکی از زیرساخت‌های قابل توصیه را می‌توان وجود تجربه همکاری بین شرکتی در میان آن شرکت‌هایی دانست که خواهان حضور در هم‌پیمانی هستند. زمانی که شرکت‌ها دارای تجربه همکاری باشند، با مناسبات ارتباط‌گیری آشنایی بهتری خواهند داشت.
- باید توجه داشت در تشکیل هم‌پیمانی راهبردی برای شرکت‌هایی که تجربه عملیاتی چندانی در این زمینه ندارند و چه بسا همواره به عنوان رقبای جدی همدیگر تلقی می‌شدند، نمی‌توان هم‌پیمانی همه جانبه و در همه سطوح را از ابتدا در نظر گرفت و می‌توان با اصل استدراج و بر اساس منطق ایجاد اعتماد متقابل، بر گسترده و عمق هم‌پیمانی افزود. با در نظر گرفتن ملاحظات فوق، مدل به صورت نشان داده شده در شکل ۱ طراحی گردید.



شکل ۱. مدل سه بعدی امکان‌سنجی پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی منبع: یافته‌ی پژوهش

همانطور که اشاره شد، یکی از نقاط اهرمی در تحلیل‌های پژوهش حاضر را می‌توان در تجربه زیسته پژوهشگران در شرکت‌های مختلف کاشی شهرستان میبد و تعامل مستقیم با مدیران عامل، اعضای هیات مدیره و کارگران برخی از این شرکت‌ها دانست. بر اساس داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه نیمه ساختار یافته نیز یافته‌های ارزشمندی به دست آمد که به صورت کامل با تجربه زیسته و مشاهده‌های عینی پژوهشگران سازگار بود.

در پاسخ به این سوال که «وضعیت هر یک از زیرساخت‌های مربوط به اجرایی‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبد را چگونه ارزیابی می‌کنید؟» که محور زیرساخت‌ها را در صنعت، مورد مطالعه قرار می‌داد، نتایجی به صورت جدول ۵ حاصل شد که با توضیحات حاصل از مشاهده‌های عینی در ستون پایانی جدول، قابلیت بررسی و تایید بیشتر دارد.

جدول ۵: بررسی زیرساخت‌های مربوط به اجرایی‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبد

توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			شایستگی‌های آستانه برای ورود به عرصه هم‌پیمانی
	کم و خیلی کم	متوسط	زیاد و خیلی زیاد	
اعتماد گسترده و مطلق در میان مسئولین این شرکت‌ها وجود ندارد و در مصاحبه‌ها نیز به صراحت به این امر اشاره می‌شد.	۲۰	۵۰	۳۰	اعتماد میان مسئولین شرکت‌های کاشی میبد
اختلافات قابل توجهی در امور گوناگون اداره صنعت کاشی میبد در جلسات مشترک مدیران عامل شرکت‌های فعال در این صنعت، قابل مشاهده بود که نشان از اختلاف دیدگاه فعالان این صنعت، به ویژه در امور راهبردی داشت.	۲۰	۶۰	۲۰	همراستایی تفکری مسئولین شرکت‌های کاشی
متأسفانه از این جهت تقریباً در بسیاری از شرکت‌ها، ضعف اساسی وجود داشت و نتایج پرسشنامه‌ها نیز مؤید این مشکل است. به طوری که گاهی برخی از مدیران عامل نه تنها داشتن چشم‌انداز را نفی می‌کردند بلکه پرداختن به امور این چنینی را نیز مخل اداره شرکت می‌دانستند	۵۰	۵۰	صفر	توجه به چشم انداز
اداره شرکت‌ها به سبک سنتی و بدون بهره‌گیری از دانش نوین مدیریتی در بسیاری از شرکت‌های کاشی میبد موجب شده است که در امر ارتباطات و مدیریت تعارض، ضعف‌های اساسی به وجود آید هر چند قرابت فرهنگی، بخشی از این ضعف را پوشش داده است.	۳۰	۶۰	۲۰	دانش و مهارت در امر ارتباطات و مدیریت تعارض‌ها
عمده شرکت‌های کاشی در شهر میبد از نظر سخت‌افزار و نرم‌افزار تولید کاشی، در یک سطح هستند و از یک گونه مشابه استفاده می‌کنند و خطوط تولید، شباهت فراوانی به یکدیگر دارند.	صفر	۲۰	۸۰	مشابهت فناوری و دانش فنی تولید
با توجه به اینکه اندازه شرکت‌های کاشی میبد بسیار شبیه هم است و از فناوری‌های مشابه نیز استفاده می‌کنند لذا از این جهت بسیار نزدیک به هم هستند.	صفر	۳۰	۷۰	مشابهت ساختاری و سرمایه‌ای
متأسفانه عمده شرکت‌های کاشی میبد، هیچ سابقه همکاری با یکدیگر ندارند و چنین چالشی به صورت مشخص وجود دارد و در مصاحبه‌ها نیز مورد تأکید بود. نهایتاً اندک همکاری‌های موجود نیز عموماً در سطح روابط خانوادگی محدود می‌شد.	۴۰	۶۰	صفر	سابقه همکاری راهبردی

مطابق نتایج جدول ۵ در اکثر عوامل زیرساختی جاری‌سازی یک هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبید، ضعف جدی وجود دارد و جز در موارد معدودی که جنبه سخت‌افزاری و سرمایه‌ای دارند، وضعیت مناسبی در این شرکت‌ها حاکم نیست و به ویژه در مقوله‌های دانشی و رفتاری، قرابت عمیقی شکل نگرفته است که از موانع پیاده‌سازی یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار به شمار می‌روند. نکته جالب توجه این است که در پاسخ به این سوال که آیا به نظر شما شرکت‌های کاشی میبید، علاقه‌ای به تشکیل هم‌پیمانی راهبردی با یکدیگر دارند، عمده پاسخ منفی بوده و یا احساس ضرورتی از سوی مسئولین این شرکت‌ها وجود نداشت و با تعبیر متفاوتی چنین اتفاقی را بعید ارزیابی می‌کردند.

مطابق با مدل طراحی شده، در سوال دیگری از خبرگان خواسته شد که «وضعیت موجود و مطلوب را بر اساس واقعیت‌های عملیاتی جاری در شرکت‌های کاشی میبید به لحاظ درجه هم‌پیمانی، مقایسه نمایند» که نتایج این پرسش‌ها در جدول ۶ مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۶: بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بر اساس شاخص‌های عملیاتی جاری در شرکت‌های کاشی میبید

موقعیت‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه		توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	وضعیت موجود (به درصد)	وضعیت مطلوب (به درصد)	
توافق بر قیمتگذاری محصول	همیشه انجام می‌شود	۱۰	اصلا قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۸۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۱۰	قابلیت انجام به طور کامل
توافق بر سهم بندی حجم تولید و ظرفیت	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلا قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۲۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۸۰	قابلیت انجام به طور کامل
توافق بر تقسیم محصول و بازار بین شرکت‌ها	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلا قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	صفر	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۱۰۰	قابلیت انجام به طور کامل
اقدام مشترک برای انجام امور تحقیق و توسعه	همیشه انجام می‌شود	صفر	اصلا قابل انجام نیست
	گاهی انجام می‌شود	۵۰	قابلیت انجام بخشی از آن
	هیچگاه انجام نشده است	۵۰	قابلیت انجام به طور کامل

بر اساس یافته‌های جدول ۶، تجربه پیشینی چندان موفق‌تری در تبیین وضعیت موجود نسبت به موقعیت‌های مورد نظر در شرکت‌های کاشی میبید گزارش نشده است و حتی در پیش‌بینی قابلیت انجام در آینده نیز خوش‌بینی چندان وجود ندارد و جز در موارد معدودی، اقبال نظری نیز مشاهده و ارائه نشد.

در بعد سوم مدل که «عمق هم‌پیمانی راهبردی» نمایش داده شده است، مطابق با یافته‌های حاصل از تجربه زیسته محققان، نتایج حاصل از مصاحبه‌ی فعالان صنعت کاشی میبد و اظهارات مستقیم مدیران و مسئولان، هم‌پیمانی راهبردی چندانی وجود ندارد و سنجیدن عمق آن مطابق مدل، بی‌معناست. به همین خاطر سعی شده برای ایجاد تحلیلی عمیق‌تر، در جهت کمک بیشتر به این صنعت، نوعی تحلیل فرامنتی نیز از گلوگاه‌های عدم تحقق یک هم‌پیمانی راهبردی موفق در شرکت‌های کاشی میبد ارائه گردد.

تحلیل فرامنتی

در تحلیل فرامنتی، با استفاده از ابزار پرسشنامه، به تحلیل گلوگاه‌های مختلفی که زمینه‌ساز عدم تحقق یک هم‌پیمانی راهبردی موفق در شرکت‌های کاشی میبد بود پرداخته شد. نتایج تحلیلی این گلوگاه‌ها حاوی نکات بسیار جالب توجهی است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

اولین دسته گلوگاه‌های قابل تحلیل را می‌توان گلوگاه‌های فرهنگی دانست در واقع مواردی که جنبه فرهنگی - اجتماعی دارند هر چند در نگاه اول به عنوان یک مانع اساسی در امر هم‌پیمانی به چشم نمی‌آیند ولی بررسی‌ها نشان می‌دهد چنین مواردی از جمله اصلی‌ترین پایه‌های یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار هستند. مقولاتی نظیر فرهنگ عامه، اعتماد، امنیت، ابهام‌گریزی و مواردی از این دست، جنبه‌های گوناگونی از امر فرهنگی هستند.

جدول ۷: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی فرهنگی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			گلوگاه‌ها
	کم و خیلی کم	متوسط	زیاد و خیلی زیاد	
یکی از موارد جالب در فرهنگ مردم یزد و میبد، امر قناعت و زهد است و به صورت آشکاری در امر توسعه شرکتی نیز موثر بوده است و برخی از مسئولین شرکت‌ها در مشاهده‌های میدانی و مصاحبه‌های حضوری به چنین عاملی اذعان داشتند.	۲۰	۳۰	۵۰	فرهنگ مردم میبد (قناعت و زهد)
راه‌اندازی شرکت کاشی در شهرستان میبد که با وجود جمعیت اندک، بیش از ۵۰ شرکت کاشی در آن فعال است به امری روتین و کاملاً عادی در میبد تبدیل شده است و همین نگاه، بسیاری از زمینه‌های تحلیل رقابتی صنعت کاشی را از بین برده است.	صفر	۱۰	۹۰	علل متفاوت راه‌اندازی شرکت‌های کاشی میبد (تقلید و تکرار و ...)
جایگاه امر اعتماد در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی بسیار واضح است. در مشاهده‌های میدانی و زیست پژوهشگران در شرکت‌های کاشی میبد و همچنین در نتایج حاصل از پرسشنامه این پژوهش نیز می‌توان این امر را مشاهده نمود.	۱۰	۱۰	۸۰	فقدان اعتماد شرکت‌های کاشی میبد نسبت به یکدیگر
در مصاحبه‌های حضوری و مشاهده‌های میدانی تیم پژوهشگران نیز، چنین واقعیتی آشکار بود که عمده شرکت‌های کاشی با نگاهی سنتی اداره می‌شد و ظرفیت علمی کافی نسبت به مفاهیم راهبردی وجود نداشت.	۱۰	۳۰	۶۰	فقدان دانش کافی نسبت به امنیت و اولویت هم‌پیمانی راهبردی
نیمی از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه، تمایل به ابهام‌گریزی را در حد زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند که در خور توجه است.	۱۰	۴۰	۵۰	تمایل به ابهام‌گریزی و حس افزایش ابهام در صورت هم‌پیمانی

دسته دوم از گلوگاه‌های شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی پایدار را می‌توان در ابعاد اقتصادی و مالی جستجو کرد، جدول ۸ به این موارد پرداخته است.

جدول ۸: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی مالی و اقتصادی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)		
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم
فقدان سطح درآمدی قابل قبول برای ایجاد هم‌پیمانی	۱۰	۴۰	۵۰
نوسان قیمت‌ها و تاثیر آن بر دشواری دستیابی به هم‌پیمانی	۵۰	۴۰	۱۰
تفاوت درآمد بین گروه‌های شرکت‌کننده در هم‌پیمانی	۱۰۰	صفر	صفر
فقدان سیاست‌های دقیق بولی و مالی در کشور برای حمایت از هم‌پیمانی	۱۰۰	صفر	صفر
عدم امکان تحلیل اقتصادی برای آینده هم‌پیمانی به دلیل شرایط متلاطم ایران	۸۰	۲۰	صفر

نکته قابل توجه در تحلیل عوامل مالی و اقتصادی مرتبط با شکل‌گیری یک هم‌پیمانی این است که بخش عمده‌ای از این عوامل در محیط بیرون به درون سازمان تحمیل می‌شود و همین امر موجب افزایش ابهام گردیده که با روحیات بخش قابل توجهی از شرکت‌های تولیدی و اقتصادی سازگار نیست. سومین دسته گلوگاه‌های محیطی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد را می‌توان در ابعاد سیاسی، قانونی و حقوقی جستجو کرد که در قالب جدول ۹ مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۹: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی سیاسی، قانونی و حقوقی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
وجود مقررات زائد یا ناسازگار با شرایط امروز در حوزه ماهیت حقوقی هم‌پیمانی‌ها	۵۰	۵۰	صفر	-
سیاست‌بازی در صنعت کاشی به جای کار تخصصی	۴۰	۵۰	۱۰	سیاست‌بازی به جای شایستگی محوری و کار تخصصی از چالش‌های رایج میان صنایع مختلف است که شرکت‌های کاشی میبد نیز از این امر مستثنی نبوده و تحت تاثیر آن قرار گرفته است.
ضعف در وضع قوانین و مقررات حوزه صنعت به ویژه صنعت کاشی	۵۰	۵۰	صفر	-

موضوع دیگری که ظرفیت پرداخت در گلوگاه‌های محیطی را دارد مربوط به ابعاد فنی و تکنولوژیک است که در جدول ۱۰ مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

جدول ۱۰: مهم‌ترین گلوگاه‌های محیطی فنی و تکنولوژیک در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبد

گلوگاه‌ها	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده ها و تجربه زیسته)
	زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم	
احتمال تغییر تکنولوژی	۲۰	۵۰	۳۰	تغییرات تکنولوژیک مستلزم چابکی سازمانی در ابعاد استراتژیک و عملیاتی است که با توجه به کم‌رنگ بودن احتمال واکنش مناسب و به موقع از جانب هم‌پیمانی، شرکت‌های میبد این امر را تا حدودی مخل هم‌پیمانی خود می‌دانستند.
ضعف شرکت‌ها در بکارگیری تکنولوژی مناسب	۸۰	صفر	۲۰	امروزه تکنولوژی دیگر نه تنها یک مزیت، بلکه یک ضرورت برای شرکت‌ها و صنایع است که ضعف در بکارگیری مناسب آن سبب عقب‌ماندگی در کسب‌وکار می‌گردد و این ناتوانی از علل کم‌توجهی شرکت‌های کاشی میبد به تشکیل هم‌پیمانی بوده است.
امکان وجود جاسوسی صنعتی یا اقتصادی	۶۰	۲۰	۲۰	-
میزان و روند سرمایه‌گذاری‌های رقبای اصلی در زمینه و بخش‌های مختلف تکنولوژی	۵۰	۴۰	۱۰	ترس از مقایسه تلاش و سرمایه‌گذاری رقبای اصلی صنعت کاشی در حوزه‌های مختلف رشد کسب‌وکار، تا حدودی سبب جلوگیری از کنش فعال شرکت‌های کاشی میبد در قالب هم‌پیمانی شده است.

پنجمین دسته از گلوگاه‌های محیطی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبید مربوط به ابعاد سازمانی و مدیریتی است، مواردی نظیر فقدان استراتژی مناسب، نگاه کوتاه مدت مدیران شرکت‌ها و حتی احساس کاهش قدرت در صورت هم‌پیمانی را می‌توان در این دسته جای داد (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. گلوگاه‌های محیطی در ابعاد سازمانی و مدیریتی در شکل‌گیری یک هم‌پیمانی راهبردی در صنعت کاشی میبید

توضیحات تکمیلی (حاصل از مشاهده‌ها و تجربه زیسته)	نتیجه پاسخ خبرگان به پرسشنامه (به درصد)			گلوگاه‌ها
	کم و خیلی کم	متوسط	زیاد و خیلی زیاد	
از عمده عوامل چالشی که هم از گفتگوهای رو در رو با مدیران و هم از پاسخ‌های دریافت شده قابل استنتاج است، فقدان تدوین و اتخاذ استراتژی‌های مناسب و مطابق با شرایط رقابتی صنعت در میان شرکت‌های کاشی میبید می‌باشد.	۱۰	صفر	۹۰	فقدان استراتژی مناسب
نتایج گفتگوها و پرسشنامه‌ها حاکی از حداقلی بودن نگاه بلندمدت و استراتژیک مدیران ارشد نسبت به مسائل کسب‌وکار و بسنده کردن به تصمیم‌گیری و حل چالش‌ها بصورت سطحی می‌باشد.	صفر	۲۰	۸۰	نگاه کوتاه مدت مدیران ارشد سازمان‌ها
به اذعان برخی مدیران و پرسشنامه‌های دریافتی، شرکت‌های کاشی میبید در صورت ورود به هم‌پیمانی احساس می‌کنند تسلط آنان بر اتخاذ اقدامات مبتکرانه و مدیریت آنها بر عملیات کسب‌وکار تحت‌الشعاع قرار گرفته و لذا از هم‌پیمانی دوری می‌کنند.	۳۰	صفر	۷۰	احساس کاهش ابتکار عمل و توان مدیریتی در صورت هم‌پیمانی

همانگونه که در جدول ۱۱ قابل مشاهده است، عمده مسئولین شرکت‌های کاشی میبید اذعان دارند که نگاه کوتاه‌مدت در بین مدیران ارشد حاکم است و ساختار صنعت به گونه‌ای شکل گرفته و سامان یافته که ضرورتی به پرداخت راهبردی به مسائل شرکت و صنعت کاشی احساس نمی‌شود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

شرکت‌های کوچک و متوسط با نقش فزاینده خود در اقتصاد جهانی، توانسته‌اند به یکی از موضوعات چالش برانگیز مطالعات اقتصادی تبدیل شوند و مدیریت صحیح آن‌ها، یکی از ارکان موفقیت اقتصادی کشورهای مختلف دنیا به حساب آید. اهمیت این شرکت‌ها در فضای اقتصاد بدون نفت ایران، بیش از پیش نمایان شده است. امروزه اکثر صنایع مهم و کلیدی ایران، این نوع شرکت‌ها را تجربه کرده‌اند و مدیریت صحیح این شرکت‌ها به چالشی برای آنان نیز بدل شده است. در میان صنایع گوناگون، صنعت کاشی و سرامیک هم به لحاظ تاریخی، جایگاه قابل توجهی در میان صنایع ایران داشته و هم به لحاظ اقتصادی، مشتریان ثابت خود را در طول سالیان متمادی حفظ کرده است. اما اخیراً با شدت گرفتن رقابت در این صنعت، موقعیت راهبردی آن با خطر مواجه شده است. کشورهای رقیب نه تنها در منطقه برای این صنعت زنگ خطر را به صدا درآورده‌اند بلکه دریچه‌ای به بازار داخلی کشور هم گشوده‌اند و این هشدار برای مسئولین اقتصادی و فعالان صنعت کاشی و سرامیک در داخل به حساب می‌آید. همین مسئله سبب شکل‌گیری پژوهش حاضر گردید که در آن تلاش شد، به بررسی زمینه‌های فرصت‌ساز و چالش‌های گوناگون ایجاد رابطه هم‌پیمانی راهبردی میان شرکت‌های کاشی میبید پرداخته شود. گرچه طبق پژوهش مکی‌زاده و ابوالحسنی (۱۳۹۸) تجربه در اتحاد نقش محوری دارد، اما

پیش از آن تا از سویی ابعاد مختلف چالشی و ضعف‌های موجود و از سوی دیگر عوامل موثر بر شکل‌گیری و موفقیت آن شناسایی و تحلیل نشوند اساسا امکان ایجاد تجربه نیز پدید نخواهد آمد که حمیدی‌زاده و دیگران (۱۳۹۳) نیز به همین موضوع اشاره کرده است.

برای یافتن پاسخ مسئله پژوهش سعی شد ابتدا با مشاهده میدانی، کسب تجربه زیسته، مصاحبه با خبرگان صنعت کاشی، گردآوری داده صورت بگیرد که البته این گام اولیه در دقیق شدن مسئله نیز نقش ویژه‌ای ایفا کرد و مسئله پژوهش را از یک دغدغه عمومی به چالشی تخصصی تبدیل کرد. در گام بعدی، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، پنل‌های تخصصی توسط تیم پژوهش برگزار گردید که در نتیجه آن بر اساس سوال‌های پژوهش با تحلیل داده‌ها، مدل پژوهش طراحی شد که با اعتبارسنجی، مبنای ایجاد یافته‌های بعدی این پژوهش قرار گرفت. این مدل دارای سه بعد در پاسخ به سه سوال فرعی پژوهش است: «زیرساخت‌های لازم برای هم-پیمانی» که پاسخی برای سوال فرعی اول است، «درجه ائتلاف پیمانی از منظر ارزش» پاسخی به سوال پیوستار درجه ائتلاف است و «عمق راهبردی هم‌پیمانی» که پاسخ به سوال فرایند شکل‌گیری هم‌پیمانی تلقی می‌شود. هر کدام از این سه بعد دارای اجزایی است که در شکل توضیح داده شده است. در گام آخر این پژوهش، پس از طراحی و تایید اعتبار مدل، به سنجش وضعیت صنعت کاشی میبید، بر اساس آن پرداخته شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، اساسی‌ترین ضعف در زیرساخت‌ها یا همان شایستگی‌های آستانه، برای ورود به عرصه هم‌پیمانی در میان شرکت‌های کاشی و سرامیک میبید، توجه به موضوع استراتژی در میان این شرکت‌ها است و پس از آن، مقوله‌های مدیریت روابط، تعارضات و اعتماد میان مسئولین جای دارد که این یافته‌ها توسط همانگونه که شاه‌حسینی و دیگران (۱۳۹۸) نیز تایید شده است. به لحاظ درجه هم‌پیمانی، توافق بر قیمتگذاری محصول و اقدام جهت انجام امور تحقیق و توسعه مشترک در شرکت‌های کاشی میبید جزو زمینه‌سازترین ابعاد عملیاتی موجود شناسایی شدند. این یافته نیز با قسمی از یافته‌های هان و لیو (۲۰۱۸) مطابقت دارد که نشان می‌دهد اگر این بعد، بیش از پیش مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان این صنعت در میبید قرار گیرد، می‌تواند به عنوان گام‌های اولیه هم‌پیمانی موجب ارتقاء این صنعت شوند. در بعد سوم نیز همانطور که توضیح داده شد، به دلیل عدم وجود هم‌پیمانی، عمق خاصی هم وجود ندارد.

همچنین در روایت فرامتنی، گلوگاه‌های محیطی در ابعاد سازمانی و مدیریتی بزرگترین چالشی است که بر سر راه شکل‌گیری هم‌پیمانی راهبردی در شرکت‌های کاشی میبید قرار گرفته است و سپس به ترتیب گلوگاه‌ها اقتصادی و فرهنگی نیازمند بذل توجه از سوی شرکت‌های کاشی میبید هستند. همچنین تحلیل نتایج پژوهش در کنار مشاهدات تجربی نویسندگان حاکی از آن است که مدیران شرکت‌های کاشی و سرامیک میبید نسبت به فضای ابهام و بطور کلی مولفه‌های غیرقابل کنترل در هم‌پیمانی دغدغه جدی دارند که راهکار این امر را نیز می‌توان در بکارگیری سازوکارهای مدیریت شرکا در هم‌پیمانی جستجو کرد، دغدغه‌ای که ملاجن و مارکوویچ (۲۰۱۹) آن را موضوع پژوهش خود قرار داده‌اند.

لذا متولیان صنعت، باید با در نظر گرفتن مزیت هم‌پیمانی برای شرکت‌ها، کل صنعت کاشی و سرامیک میبید و همچنین منافع ملی ناشی از آن، به ارتقای نگاه بلنداندیشانه و رویکرد راهبردی شرکت‌های خود پرداخته و امر هم‌پیمانی را از رهگذر کاهش تضادها و تعارضات غیرکارکردی و گسترش عوامل زمینه‌ای، در اولویت برنامه‌ریزی خود قرار دهند.

در پایان باید اشاره گردد که این پژوهش دارای دو محدودیت اصلی می‌باشد. محدودیت اول عبارت است از عدم شفافیت مالی و آماری در این صنعت که کار را برای تحلیل و بررسی مسئله و پاسخ آن دشوار می‌کند و محدودیت دوم عدم امکان دسترسی به سیاست‌گذاران رده اول در این صنعت می‌باشد که می‌توانست زوایای سوبه‌های جدیدی را در مدل ایجاد نماید. گذشته از محدودیت‌ها، برای ارتقاء بار پژوهشی این حوزه،

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی با زمینه مشابه، وجود دارد که عبارتند از: بررسی امکان پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی در بنگاه‌های کوچک و متوسط صنعتی با بررسی صنایع دیگر و در نتیجه تصحیح یا تکمیل سوبیه‌های دیگری از مدل ارائه شده در این پژوهش، انجام مطالعات تطبیقی برای بررسی وضعیت و ساز و کارهای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی میان رقبای اصلی صنعت کاشی نظیر ایتالیا و چین، بررسی جزئی‌تر هر کدام از عوامل زیرساختی لازم برای پیاده‌سازی هم‌پیمانی راهبردی مطلوب مثل بررسی شرایط قانونی مناسب برای شکل‌گیری هم‌پیمانی.

منابع

1. Albers, S., Wohlgezogen, F., & Zajac, E. J. (2016). Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*, 42(3), 582–614.
2. Al-Gharrawi, A. (2018). Strategic Alliances. *Journal of Business & Financial Affairs*, 7(1), 319-320.
3. Bensoussan, B., Fleisher, C. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. Pearson Education.
4. European Commission (2016). What is an SME? Available at: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition>.
5. Galera-Zarco, C., Opazo-Basáez, M., Marić, J., & García-Feijoo, M. (2020). Digitalization and the inception of concentric strategic alliances: A case study in the retailing sector. *Strategic Change*, 29(2), 165-177.
6. Hagedoorn, J., Letterie, W., & Palm, F. (2011). The information value of R&D alliances: The preference for local or distant ties. *Strategic Organization*, 9(4), 283–309.
7. Haji Karimi, A., Sanaei, I. (2016). Competitive Analysis for the Tiles and Ceramic Market. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 193-210.
8. Hamidizadeh, M., Zareh Ahmadabadi, H., & Sangbor, M. (2014). Analyzing of critical success factor of strategic alliances (Case study: Tile & ceramic industrial cluster of Yazd). *Journal of Business Management*, 6(3), 517-534.
9. Han, Y. S., & Liu, X. (2018). Strategic Alliances in Knowledge-Intensive Industries: An Integrated View. *Jabm Journal of Accounting - Business & Management*, 25(2), 10.
10. Hasangolipoor, T., Motavaseli, M., Mohamadi, S., & Hosseini Tooli, F. (2010). Impacts of Export Promotion Programs on Firm's Export Performance: The case of Iranian electric industry. *Journal of Business Management*, 2(2), 21-40.
11. Hoffmann, W. & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381.
12. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2007). 10 Learning and Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479-511.
13. Jahangir, M (1393). The role of small industries in the modern economy, Tehran.
14. Kanungo, R. (2015). Learning success factors of strategic alliances and estimating under an alternate specification. *Investment management & financial innovations*, 12.(3), 120-131.
15. Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188-201.
16. Kordnaeij, A. (2018). Strategic Thinking and Management: Theory and Practice, *Tarbiat Modares University Press*, Third edition, Tehran.
17. Kraus, S., Kailer, N., Dorfer, J., & Jones, P. (2019). Open innovation in (young) SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21.(1), 47-59.
18. Li, L., & Qian, G. (2018). Strategic alliances in technology industries: A different rationale. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 3-11.
19. Lin, W. B. (2007). Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 17(2), 139-155.
20. Mladjan, M., & Markovic, D. (2019). Diagrams of Power and Strategic Decision Making: the Case of Strategic Alliances in the Automotive Industry. Management:

- Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 24(3), 21-32. doi:10.7595/management.fon.2019.0015
21. Mowla Mohammad Masrurul, (2012). An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations, *Advances In Management, Advances in Management*, 5(12), 22-31.
 22. Nwokocha, V. C., & Madu, I. A. (2020). Strategic Alliance and Its Influence on the Performance of Small- and Medium-scale Enterprises in Enugu State, Nigeria. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 12(2), 199- 216
<https://doi.org/10.1177/0974910119896634>
 23. Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101-115.
 24. Radfar, Reza & Ghazi Noori, Seyed Sepehr & Pilevari, Nazanin & Shakeri, Roya. (2015). Study of firm-level strategic alliances drivers; case study Pharmaceutical industry. *Public Management Researches*, 8(27), 45-70.
 25. Rezaee, J., & Pakravan, B. (2017) Identify and prioritize barriers to the development of small and medium enterprises, *1th International Conference of Accounting & Management*.
 26. Rothkegel, Senad & Erakovic, Ljiljana & Shepherd, Deborah. (2006). Strategic Alliances between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process. management revue. *The International Review of Management Studies*. 17(1). 50-71.
 27. Salehnia, M. (2019) Interview with "Eqtesade Online".
<https://www.eghtesadonline.com/n\moo> (News code: 359534)
 28. Seyf, V. (2014). The position of small and medium companies in the country's economy, Central Bank of the Islamic Republic of Iran.
<https://www.cbi.ir/showitem/12096.aspx>
 29. Shahroudi, K., Alavi Foumani, S., Saberi Kuchesfahani, T. (2018). Formulation of the Commercial Strategies. *Journal of Strategic Management Studies*, 8(32), 113-136.
 30. Sobhanallahi, M., Rahmanseresht, H., Aslibeigi, F. (2013). Strategic Interaction Pattern for Holding Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 3(12), 15-42.
 31. Souri, D. (2019) Prerequisite for the growth of small enterprises and the complexity of their growth. The news site of Iran Small Industries & Industrial Parks Organization (ISIPO) of Iran is affiliated with the Ministry of Industry, Mine and Trade.
<http://markazi.isipo.ir/index.jsp?fkeyid=&siteid=1&pageid=243&newsview=7572>
 32. Strategic Allince Performance in Iran's Oil, Gas and Petrochemical Industry (2018). *Commercial Surveys*, 16(90), 93-107.
 33. Shah Hoseini, M., Heidari, A., Aarabi, S., & 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.
 34. The position of small, medium and medium enterprises in the economy, (2019). Ministry of Industry, Mine and Trade of the Islamic Republic of Iran.
 35. Vendrell-Herrero, F., Gomes, E., Bustinza, O. F., & Mellahi, K. (2018). Uncovering the role of cross-border strategic alliances and expertise decision centralization in enhancing product-service innovation in MMNEs. *International Business Review*, 27(4), 814-825.