



Explanation and Validation of the Alliance Marketing Model in Automotive Industry Holdings

Saeid Baharlou¹, Ali Reza Rousta^{*1}, Farzad Asayesh¹

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

Abstract

Objective: The purpose of this study is to present the alliance marketing model in automotive industry holdings. **Research Method:** This research was designed and implemented using a mixed method and in two qualitative and quantitative parts. In the qualitative part, the statistical population included 16 university professors, managers, and experts in the field of marketing who were selected using the purposive sampling method. In the quantitative part, the statistical population was senior and middle managers, marketing managers, and experts in Iran Khodro Company holdings in Tehran. The sample size in this part was determined as 265 people using the Cochran formula. Semi-structured interviews were used to collect data in the qualitative part, and the data were analyzed with MAXQDA software. The validity of the extracted codes in this part was reviewed and confirmed by two independent researchers, and its reliability was also evaluated using the Cohen's kappa index. In the quantitative part, data were collected using a questionnaire and simple random method. Cronbach's alpha was used to examine the reliability of the questionnaire. The qualitative part data were analyzed using thematic analysis. In the quantitative part, confirmatory factor analysis was used using LISREL software. **Findings:** The result of the thematic analysis was the extraction of 342 initial codes in the form of 20 basic themes and 6 organizing themes. The results showed that the "development of shared resources" dimension included the subscales of optimizing operational resources; sharing decision-making resources; agility of marketing resources and synergy of marketing resources. The "partner capability" dimension included the scales of local market knowledge, development of soft skills, and development of customer relationships. The "managing tension with partners" dimension included the subscales of coordinating management, managing legal complexities, and resolving disputes with partners. The "joint learning" dimension 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, developing partner networks, and managing relationships with partners. The results of the confirmatory factor analysis test confirmed the identified dimensions. **Conclusion:** In general, this model can be used as a strategic tool in the hands of managers and decision-makers to design and implement their alliance marketing plans more purposefully and effectively, relying on scientific and empirical evidence.

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

Citation:

Baharlou, S. , Rousta, A. R. and Asayesh, F. (2025). Explanation and Validation of the Alliance Marketing Model in Automotive Industry Holdings. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(3), 352-366.



تبیین و اعتباریابی مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودرو سازی

سعید بهارلو^۱، علیرضا روستا^{۱*}، فرزاد آسایش^۱

۱- گروه مدیریت بازرگانی، واحد شهر قدس، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر قدس، ایران.

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 و کمی 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. در بخش کمی، جامعه آماری مدیران ارشد و میانی، مدیران بازاریابی و کارشناسان هولدینگ های شرکت ایران خودرو در تهران بود. حجم نمونه در این بخش با استفاده از فرمول کوکران ۲۶۵ نفر تعیین شد. 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. در بخش کمی، داده ها با استفاده از پرسشنامه و روش تصادفی ساده جمع آوری شدند. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شد. داده های بخش کیفی با روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند. در بخش کمی نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد.

یافته ها: حاصل تحلیل مضمون، استخراج ۳۴۲ کد اولیه در قالب ۲۰ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان دهنده بود. 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 چندگانه، 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. نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی مویید تأیید ابعاد شناسایی شده بود.

نتیجه گیری: به طور کلی، این مدل می تواند به عنوان ابزاری راهبردی در دست مدیران و تصمیم گیران قرار گیرد تا برنامه ریزی های بازاریابی اتحادی خود را با اتکا به شواهد علمی و تجربی، هدفمندتر و اثربخش تر طراحی و اجرا نمایند.

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

استناد:

بهارلو، سعید و روستا، علیرضا و آسایش، فرزاد. (۱۴۰۴). تبیین و اعتباریابی مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودرو سازی. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۳)، ۳۶۶-۳۵۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۵

<https://doi.org/10.21564/3.2.1564.380256.31025>

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۳، پیاپی ۲۹

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

طی سه دهه گذشته، اتحادهای استراتژیک یک موضوع تحقیقاتی مهم در زمینه های تجاری و مدیریت بین المللی بوده است، که می تواند راه های موثر برای پراکنده کردن سریع فن آوری های جدید، ورود به یک بازار جدید، ایجاد سریع محدودیت های دولتی و یادگیری سریع از شرکت های پیشرو در یک زمینه مشخص باشد. با این حال، ایجاد، توسعه و پشتیبانی از اتحادهای استراتژیک ساده و آسان به نظر نمی رسد و بعضاً به شکست منجر می شود (خلیل نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

از اواخر قرن بیستم، در ادبیات مدیریت، پارادوکس «همکاری به جای رقابت» مطرح گردید، که منجر به توسعه رویکردهای همکاری و اتحادمحور شد (آرکو، ۲۰۱۴). امروزه رویکردهای اتحادمحور، به طور فزایندهای، توجه تحقیقات بازاریابی را به خود جلب کرده اند. از آنجایی که اتحاد بازاریابی ابزار مهمی برای مدیران می باشد، توجه جامعه علمی را به خود جلب کرده است. اتحادهای بازاریابی با اهدافی همچون کسب مزیت رقابتی و سودآوری تشکیل می شوند (ادهی و همکاران، ۲۰۲۵). با این حال، علیرغم محبوبیت و مزایای تجاری تشکیل اتحادهای بازاریابی، تقریباً نیمی از اتحادهای تشکیل شده، پس از گذشت چهار سال تمایل به انحلال دارند (ایرکوف و همکاران، ۲۰۲۴). تاکنون مطالعات اندکی در خصوص پیامدهای تشکیل و انحلال اتحادهای بازاریابی گزارش شده است. با این حال، با توجه به ماهیت متفرق تشکیل اتحادهای بازاریابی، مدلها و چارچوب های موجود برای کمک به محققان و مدیران در توضیح و پیش بینی پدیده های مربوط به اتحادهای بازاریابی کافی نمی باشند (مبرزی و همکاران، ۱۳۹۹).

بحث اتحاد در بازاریابی به ویژه در شرایط محیطی عصر حاضر، به ویژه با توجه به تغییرات روزافزون عوامل محیطی و پیچیدگی های بیش از حد محیط فعالیت، به وضوح مشخص است (جوان دوست و همکاران، ۱۳۹۹). در راستای مفهوم سازی «اتحاد بازاریابی» در صنعت خودروسازی، این مطالعه اتحاد بازاریابی را به عنوان یک استراتژی جمعی تعریف می کند که در آن شرکت های همتا به طور مداوم با یکدیگر و با سایر بازیگران همکاری می کنند تا بازارها را به گونه ای توسعه دهند که رقابت پذیری کلی آنها افزایش یابد. در این رویکرد، شرکت ها منابع خود را برای انجام این کار را به اشتراک می گذارند. این فرآیند همچنین شامل هم پیمانی از زنجیره تأمین می شود که می توانند این شرکت ها را با منابع حیاتی برای دنبال کردن هدف مشترکشان تأمین کنند. هنگامی که این بازیگران به عنوان یک اتحاد بسیج می شوند، منابع بازاریابی جمعی خود را به ابتکارات اقتصادی تبدیل می کنند تا استراتژی های بازاریابی خود را پیش ببرند (تسای، ۲۰۲۴).

در اتحاد بازاریابی، معمولاً توافقی بین یک یا چند سازمان برای مشارکت در یک کسب و کار خاص به منظور بهره بردن از مزایای قدرت شرکت های برتر و کسب مزیت رقابتی شکل می گیرد. تشکیل این نوع اتحاد در نتیجه پاسخ به جهانی شدن، افزایش عدم اطمینان و پیچیدگی در محیط کسب و کار است. صنعت خودرو به عنوان یکی از صنایع مهم تولیدی، به ویژه برای ورود به بازارهای جهانی و رقابت در عرصه بین المللی، مستلزم به کارگیری اتحادهای استراتژیک است. این اتحادها می توانند به شرکت ها کمک کنند تا با استفاده از منابع و توانمندی های مشترک، به بهینه سازی فرآیندها، کاهش هزینه ها و افزایش سهم بازار دست یابند. در نهایت، ایجاد اتحاد در بازاریابی به شرکت های فعال در این صنعت این امکان را می دهد که به طور مؤثرتری به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و در فضای رقابتی جهانی به موفقیت های بیشتری دست یابند (ملک اخلاق و تیموری، ۱۴۰۰).

تحقیقات نشان داده اند که اتحادهای استراتژیک می توانند یک راهکار حیاتی برای ورود سریع به بازار، رشد درآمد و کاهش هزینه ها به دلیل دسترسی به منابع خاص باشند (زاهور و همکاران، ۲۰۲۴). از نظر هسو و تانگ (۲۰۱۸)، اتحادهای بازاریابی زمانی ایجاد می شوند که دو یا چند شرکت برای به دست آوردن هم افزایی بالقوه با یکپارچه سازی منابع و قابلیت های بازاریابی خود، از جمله دسترسی به سیستم های خرده فروشی، همکاری کنند. این اتحادها شامل به اشتراک گذاری دانش، مهارت های حرفه ای و فعالیت های بازاریابی هستند

و به منظور به اشتراک گذاشتن ریسک‌ها و منافع به منظور کسب مزیت‌های رقابتی شکل می‌گیرند. اتحادهای بازاریابی تلاش‌های بازاریابی دو یا چند شرکت را در یک بازار خاص ترکیب می‌کنند و به آن‌ها این امکان را می‌دهند که بدون نیاز به سرمایه‌گذاری‌های سنگین و ریسک‌های بالا، از تجربیات یکدیگر بهره‌برداری کنند و به‌طور همزمان به اهداف تجاری خود برسند. این رویکرد می‌تواند به ویژه در بازارهای رقابتی و در حال تغییر، به شرکت‌ها کمک کند تا سریع‌تر به نیازهای مشتریان پاسخ دهند و موقعیت خود را در بازار تقویت کنند (تنگ و داس، ۲۰۱۸).

تحقیقات اخیر در رابطه با شکل‌گیری اتحادها بین دو یا چند شرکت نتایج قابل‌تاملی را نشان داده است. به عنوان مثال اتحاد بین شرکت‌ها منجر به افزایش ارزش سهامداران (ایرکوف و همکاران، ۲۰۲۴)، خلق ارزش (فریگنو و همکاران، ۲۰۲۴)، دوسوتوانی (زاهور و همکاران، ۲۰۲۴)، عملکرد و انعطاف‌پذیری استراتژیک (زاهور و همکاران، ۲۰۲۳)، توسعه محصولات جدید (بونکون و همکاران، ۲۰۲۰) منجر می‌شود. از طرفی دیگر چوی و کانتراکتور (۲۰۱۹) نیز معتقدند که ریسک‌های رابطه‌ای به‌طور ذاتی در این اتحادها وجود دارد. ریسک رابطه‌ای به احتمال و پیامدهای عدم همکاری رضایت‌بخش و یا رفتارهای فرصت‌طلبانه (مانند فرار از اجرای مسئولیت، عدم همکاری کامل یا یادگیری مخفیانه، پنهان کردن اطلاعات ارزشمند و تعقیب منافع خصوصی به جای منافع مشترک) را به همراه دارد. این نتایج متناقض نشان می‌دهد که زمینه اتحاد بین شرکت‌ها هنوز نیازمند بررسی‌های بیشتر است.

اتحادهای بازاریابی به‌عنوان مسیرهای سریع برای دستیابی به مهارت‌ها و دانش‌های مورد نیاز مورد استفاده قرار می‌گیرند که در غیر این صورت، شرکا به‌تنهایی قادر به توسعه آن‌ها در مدت زمان معقول یا با هزینه معقول نخواهند بود. به‌عنوان مثال، دانش بازارهای بین‌المللی، شبکه‌های توزیع و شناخت مشتریان از جمله مواردی هستند که می‌توانند از طریق این اتحادها به‌دست آورده شوند. علاوه بر بازاریابی، شرکا ممکن است در زمینه‌های دیگری مانند تحقیق و توسعه محصول یا تولید نیز همکاری کنند (پی و همکاران، ۲۰۱۹). این نوع همکاری می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به‌طور هم‌زمان به نوآوری و بهبود کیفیت محصولات خود پردازند و در نتیجه، رقابت‌پذیری خود را در بازارهای مختلف افزایش دهند و از منابع و توانمندی‌های یکدیگر بهره‌برداری کنند. لذا سوال اصلی تحقیق حاضر این است که مدل بازاریابی اتحادی در هلدینگ‌های شرکت ایران خودرو چگونه است؟

پیشینه تحقیق

در مرور پیشینه پژوهش‌ها شرفی و همکاران (۱۴۰۳) پنج مضمون فراگیر در حوزه بازاریابی اتحادی شناسایی کردند که شامل استراتژی‌های توسعه فروش (برندسازی، قیمت‌گذاری، مهارت‌های بازاریابی)، حمایت از همکاران فروش (آموزش و پشتیبانی، سایت پاداش)، مدیریت محتوا (محتوای جذاب و ارزشمند، بهینه‌سازی محتوا)، تواناسازهای آنلاین (ارتباطات آنلاین، تکنولوژی آنلاین) و تقویت رابطه با مشتریان (فرهنگ مشتری‌مداری، مشارکت مشتری) است. صفاری و همکاران (۱۴۰۲) بر کارایی اتحاد استراتژیک در کاهش هزینه‌های شبکه تولید و توزیع تأکید داشتند. جمال‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱) مؤلفه‌هایی چون پیچیدگی بازار، رهبری بازار، آینده‌نگری، رصدگری شریک، مشروعیت و تعامل فرهنگی، تلاطم بحرانی و مزیت رقابتی پیوسته را اولویت‌بندی کردند. عباسی و همکاران (۱۴۰۰) عوامل اصلی اتحاد استراتژیک را تناسب فرهنگی، ساختاری، عملیاتی، منابع انسانی، استراتژیک و رفتاری دانستند. جلالی (۱۳۹۹) نشان داد که وجه شناختی محیط نهادی در گزینش شریک نقش پررنگی دارد، در حالی که وجه قانونی بر طراحی سازمان اثرگذار است و اهمیت وجه هنجاری نیز در مراحل بعدی افزایش می‌یابد. خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) بر اهمیت اعتماد، تعهد و ارتباطات به عنوان جنبه‌های نرم موفقیت اتحادها تأکید کردند. میری اصل و طالبی (۱۳۹۷) چهار دسته عامل مؤثر بر اتحادها را شامل مزیت رقابتی، قابلیت‌های کارآفرینانه و نوآورانه، سرمایه اجتماعی و بین‌المللی شدن بنگاه شناسایی کردند. در حوزه بین‌المللی، نیجو (۲۰۲۵) اثر مثبت اتحادهای بازاریابی، نوآوری فناوری و خدمات بر عملکرد بانک‌های تجاری را گزارش کرد؛ آدها و سیجیدوهو (۲۰۲۵) محیط رقابتی

بازار را عامل مؤثر بر وابستگی به منابع دانستند و نقش کلیدی قابلیت مدیریت اتحاد همراه را در بهبود تبادلات نشان دادند. الباجاری (۲۰۲۴) اتحادهای بازاریابی را ابزاری برای توسعه پایگاه مشتری و بازارهای جدید معرفی کرد. ال تابا و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند مدیریت اتحاد موجب ارتقای نوآوری مشترک و توسعه بین‌المللی شرکت‌های کوچک و متوسط می‌شود و تنوع شرکا نقش تعدیل‌گر دارد. اولرنوتوبا (۲۰۲۳) بر اثر معنادار اتحاد فناوری و بازاریابی بر عملکرد تأکید کرد. نهایتاً، کومار و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که شبکه اتحاد شرکت‌ها سودآوری را تبیین می‌کند.

روش تحقیق

نوع پژوهش: در این پژوهش از رویکردی **کاربردی** بهره گرفته شده و طراحی آن بر اساس یک طرح ترکیبی متوالی اکتشافی - تبیینی صورت پذیرفته است. در گام نخست، داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل شدند و در مرحله بعد، داده‌های کمی مورد بررسی قرار گرفتند. از منظر فلسفی، تحقیق در پارادایم تفسیرگرایی جای می‌گیرد و بر مبنای منطق استقرایی پیش رفته است. در بعد روش‌شناختی، از تحلیل مضمون در بخش کیفی و تحلیل عاملی تأییدی در بخش کمی استفاده شده که این دو رویکرد مکمل، هم امکان دستیابی به درکی عمیق‌تر و هم اعتبارسنجی تجربی مدل پژوهش را فراهم آورده‌اند.

گردآوری داده‌ها: در فاز کیفی، پژوهش با جست‌وجو و بررسی منابع علمی، پایگاه‌های داده و اسناد معتبر آغاز شد و سپس اطلاعات تکمیلی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، متخصصان و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها گردآوری گردید. در فاز کمی نیز پرسشنامه‌ای مبتنی بر مضامین استخراج‌شده از مرحله کیفی طراحی و اجرا شد تا داده‌های لازم برای آزمون مدل پژوهش فراهم گردد.

جامعه آماری: در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصان فعال در صنعت خودرو سازی بود. مصاحبه‌ها با هماهنگی قبلی و به صورت حضوری در محل کار افراد صورت گرفت و هر جلسه بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد، با این حال، برای اطمینان بیشتر چهار مصاحبه دیگر نیز انجام شد که حاوی کد جدیدی نبودند. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پس از ثبت و پیاده‌سازی، با روش تحلیل مضمون بررسی شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل بررسی مدیران ارشد، مدیران بازاریابی و کارشناسان هولدینگ‌های خودرو سازی به حجم ۲۶۵ نفر بود و پرسشنامه‌ها به روش تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه‌ها بین آنان توزیع گردید.

روایی و پایایی: در بخش کیفی، دو ارزیاب مستقل فرآیند کدگذاری را بازبینی کردند و میزان توافق آن‌ها با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد که نتایج حاکی از اعتبار بالای کدها بود. در بخش کمی نیز روایی ابزار از طریق روش‌های روایی ظاهری، محتوایی و سازه‌ای مورد سنجش قرار گرفت. همچنین، برای ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که در تمامی شش سازه اصلی، مقدار آن بالاتر از ۰,۷۰ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب و قابل قبول ابزار پژوهش است.

روش تحلیل داده‌ها: تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و مطابق با الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد و برای مدیریت داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شد. در بخش کمی نیز، برای تحلیل آماری و آزمون مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۷ و LISREL نسخه ۸,۸ استفاده گردید.

یافته‌ها

بخش کیفی (تحلیل مضمون)

در این پژوهش، تحلیل مضمون بر اساس چارچوب شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. ابتدا پژوهشگر با داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها آشنایی عمیق پیدا کرد؛ داده‌هایی که بارها مطالعه و در برخی موارد به صورت دستی پیاده‌سازی شدند. در مرحله

دوم، کدهای اولیه از داده‌ها استخراج گردید تا مفاهیم کلیدی شناسایی شوند. سپس این کدها در قالب مضامین اولیه گروه‌بندی شدند و در نهایت، از میان ۳۴۵ کد اولیه، تعداد آن‌ها به ۷۵ مضمون تقلیل یافت که این مضامین در چارچوب ۱۸ مضمون پایه و ۶ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند.

جدول ۱: تبدیل مضامین پایه به مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بهینه سازی منابع عملیاتی	توسعه منابع مشترک	مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ- های صنعت خودروسازی
تسهیم منابع تصمیم‌گیری		
چابکی منابع بازاریابی		
هم‌افزایی منابع بازاریابی		
شناخت بازار محلی	توانمندی شرکا	
توسعه مهارت‌های نرم		
توسعه روابط مشتریان		
مدیریت هماهنگی	مدیریت تنش با شرکا	
مدیریت پیچیدگی‌های قانونی		
حل اختلاف با شرکا		
یادگیری فناورانه	توسعه یادگیری مشترک	
مهارت‌افزایی چندگانه		
مذاکره با کمک شرکا		
اخذ ایده‌های نوآورانه بازاریابی	تناسب استراتژیک شرکا	
نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت‌ها		
ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا		
شناخت توانایی‌های شرکا		
گسترش رابطه داخلی با شرکا	توسعه شبکه ارتباطی	
توسعه شبکه شرکا		
مدیریت رابطه با شرکا		

بخش کمی. نتایج حاصل از تحلیل شاخص‌های توصیفی در جدول ۲ ارائه شده است.

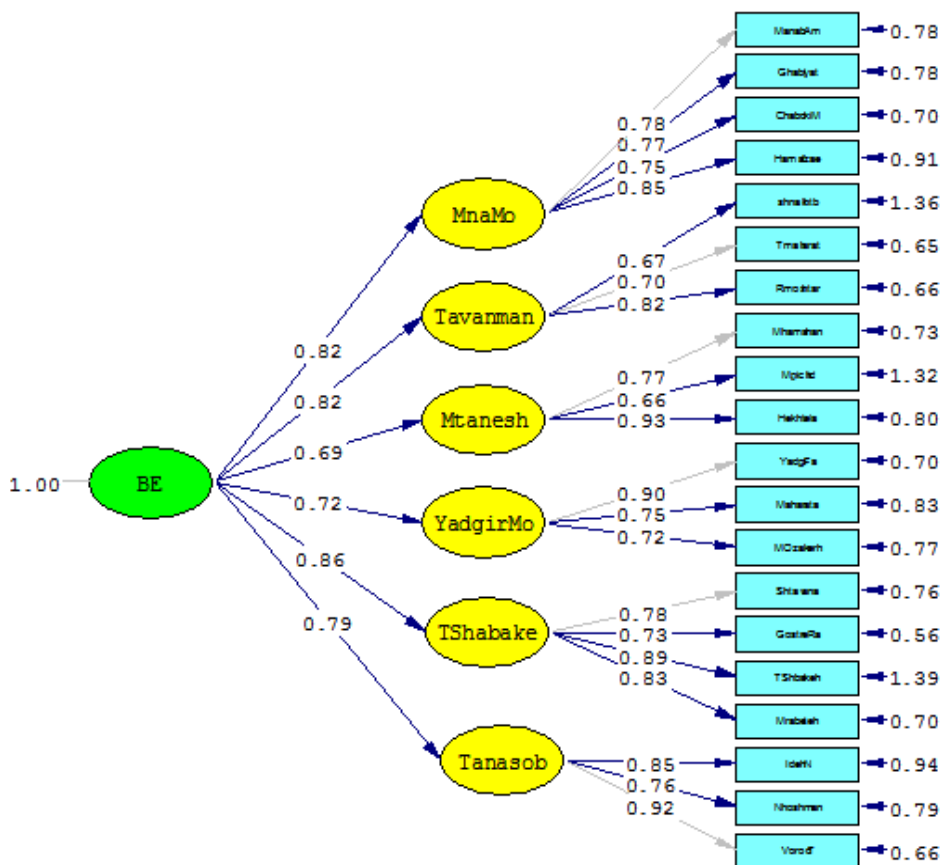
جدول ۲: وضعیت توصیفی ابعاد شناسایی شده

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشدگی
بهبود سازی منابع عملیاتی	۳/۷۸	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۲۵	۰/۴۵
توسعه منابع	۳/۶۴	۰/۷۱	۰/۵۰	۰/۱۸	۰/۱۲
مشترک	۳/۸۲	۰/۶۰	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۵۵
هم افزایی منابع بازاریابی	۳/۷۰	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۳۰
توانمندی	۳/۵۵	۰/۷۵	۰/۵۶	۰/۰۵	۰/۱۸
شرکا	۳/۶۸	۰/۶۶	۰/۴۴	۰/۱۰	۰/۲۵
توسعه روابط مشتریان	۳/۶۰	۰/۷۳	۰/۵۳	۰/۱۴	۰/۰۵
مدیریت تنش	۳/۷۴	۰/۶۹	۰/۴۸	۰/۲۰	۰/۳۵
با شرکا	۳/۵۰	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۰۸	۰/۲۵
مدیریت پیچیدگی های قانونی	۳/۴۷	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۲۵	۰/۲۰
حل اختلاف با شرکا	۳/۸۰	۰/۶۴	۰/۴۱	۰/۲۸	۰/۵۱
یادگیری	۳/۶۲	۰/۷۰	۰/۴۹	۰/۱۵	۰/۲۹
مشترک	۳/۶۶	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۱۳	۰/۱۵
مذاکره با کمک شرکا	۳/۷۶	۰/۶۷	۰/۴۵	۰/۲۲	۰/۳۸
تناسب	۳/۷۳	۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۱۹	۰/۳۰
استراتژیک					
شرکا	۳/۸۵	۰/۵۸	۰/۳۴	۰/۳۳	۰/۶۰
ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا					
شناخت توانایی های شرکا	۳/۶۹	۰/۶۹	۰/۴۸	۰/۱۷	۰/۲۸
توسعه شبکه	۳/۵۴	۰/۷۴	۰/۵۵	۰/۰۲	۰/۱۰
ارتباطی	۳/۸۳	۰/۶۱	۰/۳۷	۰/۳۰	۰/۴۸
مدیریت رابطه با شرکا	۳/۷۱	۰/۶۸	۰/۴۶	۰/۲۰	۰/۳۲

آزمون نرمال بودن داده ها. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف سطح معناداری متغیرهای این پژوهش را بیشتر از ۰/۰۵ نشان داد بنابراین با احتمال ۰/۹۵ که متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

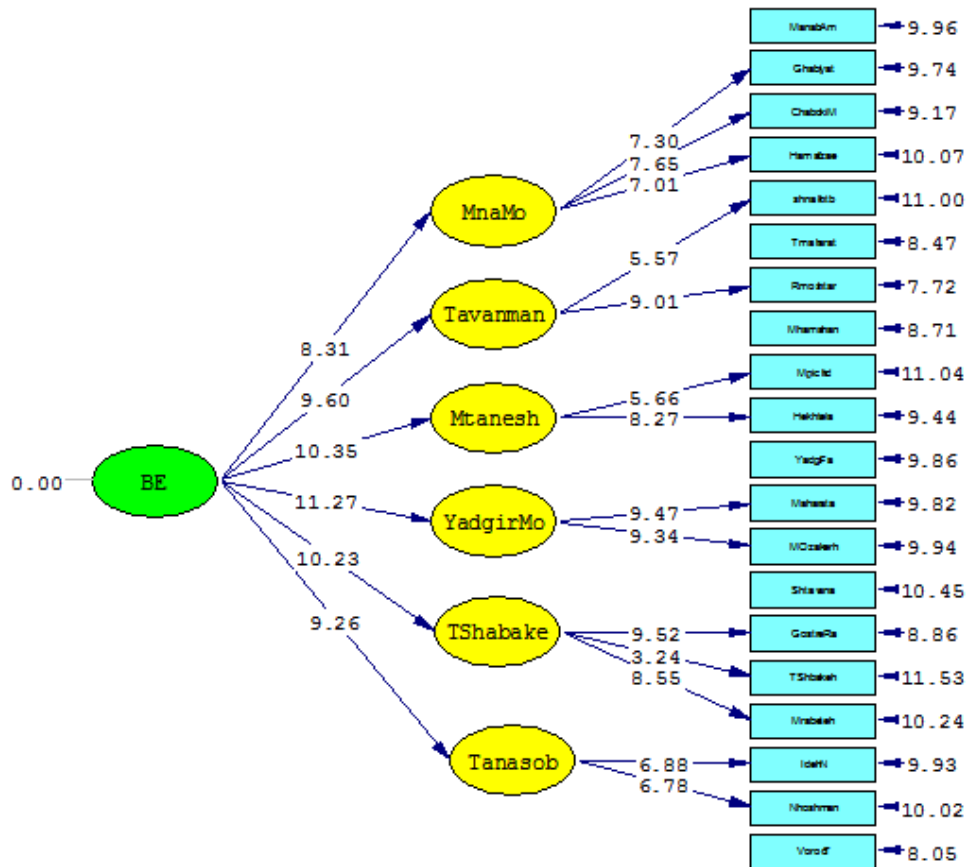
آزمون تحلیل عاملی اکتشافی. در این بخش به تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته شده است. در ابتدا آزمون کفایت نمونه مورد بررسی قرار گرفته است. مقدار **KMO** برابر است با ۰/۸۴ درصد به دست آمده و با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۰) آزمون بارتلت معنادار است؛ بنابراین، کفایت نمونه برداری مورد تایید است.

تحلیل عاملی تأییدی. در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه آزمون شود. پس از اینکه مدل اجرا شد یک مورد از زیرمقیاس های مدل بار عاملی مناسب کسب نکرد و از مدل حذف شدند و مدل اصلاحی مجدداً اجرا شد. آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص **RMSEA**، یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از ۰/۸؛ شاخص $\frac{\chi^2}{df}$ کمتر از سه باشد. مقدار (**T-Value**) ضرایب معنی داری هر متغیر نیز بزرگ‌تر از ۱,۹۶ و کوچک‌تر از -۱,۹۶ باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در نمودار ۱ و ۲ ارائه شده است.



Chi-Square=470.42, df=164, P-value=0.00000, RMSEA=0.013

نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد



Chi-Square=470.42, df=164, P-value=0.00000, RMSEA=0.013

نمودار ۲: مدل اندازه‌گیری متغیر مدل نهایی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

برزاش مدل: برای ارزیابی کیفیت و برازش مدل تحقیق، ابتدا مقادیر T-Value ضرایب متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس معیارهای آماری، هر ضریب با مقدار بزرگ‌تر از ۱,۹۶ یا کوچک‌تر از -۱,۹۶ معنادار تلقی می‌شود و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. در مدل نهایی، تمامی متغیرها در محدوده معناداری قرار گرفتند و شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده عملکرد بسیار خوب مدل هستند. مقادیر به دست آمده عبارتند از: شاخص CFI برابر ۰,۹۳، شاخص TLI برابر ۰,۹۱، مقدار RMSEA برابر ۰,۰۱۳، SRMR برابر ۰,۰۰۳ و نسبت χ^2/df برابر ۲,۸۷ است. تمامی شاخص‌های فوق در حد مطلوب و بالاتر از ۹۰٪ معیار برازش استاندارد قرار دارند و بیانگر این است که مدل نهایی از برازش بسیار خوبی برخوردار است.

جدول ۳: بارهای عاملی و اعداد معنی دار متغیرها

T-Value	بار عاملی	مرتبۀ دوم	T-Value	بار عاملی	مرتبۀ اول	بعد اصلی
-	۰/۷۸	بهینه سازی منابع عملیاتی				
۷/۳۰	۰/۷۷	تسهیم منابع تصمیم گیری	۸/۳۰	۰/۷۱	توسعه منابع مشترک	
۷/۶۵	۰/۷۵	چابکی منابع بازاریابی				
۷/۰۱	۰/۸۵	هم افزایی منابع بازاریابی				
۵/۵۷	۰/۶۷	شناخت بازار محلی				
-	۰/۷۰	توسعه مهارت های نرم	۱۰/۰۶	۰/۸۹	توانمندی شرکا	مدل بازاریابی
۹/۰۱	۰/۸۲	توسعه روابط مشتریان				اتحادی در
-	۰/۷۷	مدیریت هماهنگی				هولدینگ های
۵/۶۱	۰/۶۶	مدیریت پیچیدگی های قانونی	۹/۹۵	۰/۹۵	مدیریت تنش با شرکا	صنعت
۸/۲۷	۰/۹۳	حل اختلاف با شرکا				خودروسازی
-	۰/۹۰	یادگیری فناورانه				
۹/۴۷	۰/۷۵	مهارت افزایی چندگانه	۱۰/۴۹	۰/۸۵	یادگیری مشترک	
۹/۳۴	۰/۷۲	مذاکره با کمک شرکا				
۶/۸۸	۰/۸۶	اخذ ایده های نوآورانه بازاریابی				
۶/۷۸	۰/۷۶	نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت ها	۱۰/۲۳	۰/۸۶	تناسب استراتژیک شرکا	
-	۰/۹۲	ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا				
-	۰/۷۸	شناخت توانایی های شرکا				
۹/۵۲	۰/۷۳	گسترش رابطه داخلی با شرکا			توسعه شبکه ارتباطی	
۳/۲۴	۰/۸۹	توسعه شبکه شرکا	۹/۲۶	۰/۷۹		
۸/۵۵	۰/۸۳	مدیریت رابطه با شرکا				

نتیجه گیری

در این پژوهش، فرآیند تحقیق در چند مرحله با هدف دستیابی به درکی ژرف «مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودروسازی» و شناسایی ابعاد و مؤلفه های اصلی آن، طراحی و اجرا شد. حاصل تحلیل کیفی، استخراج ۳۴۵ کد اولیه بود که پس از تجمیع و پالایش، در قالب ۲۰ مضمون پایه و نهایتاً ۶ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند. در این پژوهش ۶ بعد برای مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ های صنعت خودروسازی شناسایی شد که در ادامه به بررسی نتایج به دست آمده پرداخته شده است. یکی از یافته های برجسته در مرحله تحلیل عاملی، بعد «توسعه منابع مشترک» بود که با ضریب بار عاملی ۰/۷۱ در سطح قابل قبول و معناداری قرار گرفت. به طور مشخص، زیرمقیاس بهینه سازی منابع عملیاتی با بار عاملی ۰/۷۸ بیانگر اهمیت استفاده حداکثری از ظرفیت ها و کاهش اتلاف منابع در فعالیت های بازاریابی و تولید است. این یافته نشان می دهد که شرکت ها در اتحادهای بازاریابی زمانی موفق تر عمل می کنند

که منابع انسانی، مالی و فناوریانه خود را بهینه تخصیص دهند. همچنین، تسهیم منابع تصمیم‌گیری با بار عاملی ۰/۷۱، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شد. این امر دلالت بر آن دارد که توانایی اخذ تصمیمات سریع، کارآمد و هماهنگ میان شرکای تجاری، بیشترین سهم را در تحقق توسعه منابع مشترک ایفا می‌کند. از سوی دیگر، چابکی منابع بازاریابی با بار عاملی ۰/۷۵ نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری در تطبیق با شرایط بازار، پاسخ‌گویی سریع به تغییرات تقاضا و نوآوری در شیوه‌های بازاریابی، نقش قابل ملاحظه‌ای در تقویت بعد توسعه منابع مشترک دارد. در نهایت، هم‌افزایی منابع بازاریابی با بار عاملی ۰/۸۵ بیانگر آن است که ادغام توانمندی‌های متنوع شرکای تجاری و ایجاد ارزش افزوده مشترک، یکی از پیامدهای اصلی اتحادهای استراتژیک در این صنعت به شمار می‌رود. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات جلالی (۱۳۹۹)، میری اصل (۱۳۹۷) و ال‌تابا (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی این مرحله، بعد «توانمندی شرکا» بود که با ضریب بار عاملی بسیار بالا یعنی ۰/۸۹ شناسایی شد و از جایگاه ممتازی برخوردار است. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندی‌های شرکای تجاری نقشی حیاتی در موفقیت مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی ایفا می‌کند و عملاً به‌عنوان ستون اتحادهای استراتژیک عمل می‌نماید. بررسی زیرمقیاس‌های این بعد نیز مؤید اهمیت ویژه آن است. شناخت بازار محلی با بار عاملی ۰/۶۷ نشان می‌دهد که آگاهی و تسلط شرکا بر ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی و رفتاری بازار مقصد، یکی از عناصر کلیدی در تحقق اتحادهای موفق است. این مؤلفه تأکید می‌کند که بدون شناخت دقیق از بستر بازار، حتی قوی‌ترین اتحادها نیز به دشواری قادر به خلق ارزش پایدار خواهند بود. توسعه مهارت‌های نرم با بار عاملی ۰/۷۰ در جایگاه بعدی قرار دارد. این مؤلفه بیانگر آن است که توانایی‌هایی مانند مذاکره، حل تعارض، مدیریت روابط بین‌فردی و رهبری، نقشی اساسی در افزایش توانمندی شرکا دارند. بار عاملی آن نشان می‌دهد که توسعه این مهارت‌ها همچنان یک مؤلفه مهم و اثرگذار محسوب می‌شود و می‌تواند زمینه‌ساز تعاملات سازنده‌تر بین طرفین باشد. بعد دیگر، توسعه روابط مشتریان با بار عاملی ۰/۸۲ است که هم‌سطح شناخت بازار محلی اهمیت دارد. این یافته حاکی از آن است که توانایی شرکا در حفظ و گسترش شبکه مشتریان مشترک، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اتحاد عمل می‌کند. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین از جمله میری اصل (۱۳۹۷) و ال‌تابا (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «مدیریت تنش با شرکا» بود که با ضریب بار عاملی چشمگیر یعنی ۰/۹۵ به‌عنوان یکی از قوی‌ترین ابعاد مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی شناسایی شد. این نتیجه نشان می‌دهد که توانایی مدیریت تنش‌ها و چالش‌های ناشی از همکاری‌های بین‌سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در پایداری و اثربخشی بازاریابی اتحادی دارد و در صورت نادیده گرفتن آن، حتی سایر توانمندی‌ها نیز به‌سختی می‌توانند کارکرد مطلوبی داشته باشند. بررسی زیرمقیاس‌های این بعد نشان داد که مدیریت هماهنگی با بار عاملی ۰/۷۷ یکی از پایه‌های اصلی مدیریت تنش است. این یافته بیانگر آن است که هرچه فرآیندهای همکاری و تصمیم‌گیری بین شرکا منسجم‌تر و هماهنگ‌تر باشد، میزان تنش و اصطکاک کاهش یافته و امکان همکاری پایدار بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، مدیریت پیچیدگی‌های قانونی با بار عاملی ۰/۶۶ ضعیف‌ترین مؤلفه در این بعد محسوب می‌شود، اما همچنان اهمیت زیادی دارد. این مؤلفه به ضرورت شناخت قوانین محلی و بین‌المللی، مقررات تجاری، و قراردادهای حقوقی اشاره دارد که در صورت بی‌توجهی، می‌تواند زمینه‌ساز اختلافات و هزینه‌های سنگین برای شرکا شود. مؤلفه حل اختلاف با شرکا با بار عاملی بسیار بالا یعنی ۰/۹۳ قوی‌ترین زیرمقیاس این بعد است و نشان می‌دهد که وجود سازوکارهای کارآمد برای مذاکره، میانجی‌گری و حل اختلافات، یکی از حیاتی‌ترین عوامل در مدیریت تنش‌های بین شرکا محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات داخلی و خارجی از جمله مبرزی (۱۳۹۹)، کومار (۲۰۲۲)، دویی (۲۰۲۱)، آدها و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «یادگیری مشترک» بود که با ضریب بار عاملی ۰/۸۲. این نتیجه نشان می‌دهد که توانایی سازمان‌ها و شرکا در یادگیری مستمر، تبادل دانش و ارتقای مهارت‌ها، یکی از عوامل حیاتی برای پایداری و موفقیت اتحادیه‌های استراتژیک است. بدون توجه به یادگیری مشترک، حتی وجود توانمندی‌های قوی در سایر ابعاد، به‌سختی می‌تواند منجر به معنی‌داری اتحادها شود. بررسی زیرمقیاس‌های این بعد نشان داد که یادگیری فناورانه با بار عاملی ۰/۹۰ قوی‌ترین مؤلفه این بعد است. این یافته بیانگر آن است که توانایی شرکا در انتقال و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، اشتراک دانش فنی و نوآوری در فرآیندها، نقش محوری در بازاریابی اتحادی دارد. همچنین، مهارت‌افزایی چندگانه با بار عاملی ۰/۷۵ نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های فردی و گروهی در زمینه‌های مختلف، از جمله مدیریت پروژه، تحلیل بازار و ارتباطات بین‌فردی، به شکل مستقیم بر ظرفیت یادگیری مشترک و اثربخشی همکاری‌ها اثرگذار است. در نهایت، مذاکره با کمک شرکا با بار عاملی ۰/۷۲ به‌عنوان یکی دیگر از زیرمقیاس‌های مهم این بعد شناسایی شد. این مؤلفه نشان می‌دهد که توانایی استفاده از دانش و تجربیات شرکا در فرآیندهای مذاکره و تصمیم‌گیری، می‌تواند همکاری‌ها را مؤثرتر و تعاملات بین‌شرکتی را سازنده‌تر نماید. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات نیجو (۲۰۲۵)، آدها (۲۰۲۵) و اولرنوتوبا (۲۰۲۳) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «تناسب استراتژیک شرکا» بود که با ضریب بار عاملی ۰/۷۹ به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی و اثرگذار مدل بازاریابی اتحادی در هولدینگ‌های صنعت خودروسازی شناسایی شد. این یافته نشان می‌دهد که میزان هماهنگی و همسویی استراتژیک بین شرکا، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و پایداری اتحادیه‌های بازاریابی دارد و در صورت نادیده گرفتن آن، حتی سایر توانمندی‌ها و منابع مشترک ممکن است کارکرد مطلوب خود را از دست دهند. بررسی زیرمقیاس‌های این بعد نشان داد که اخذ ایده‌های نوآورانه بازاریابی با بار عاملی ۰/۸۶ اهمیت بالایی دارد و بیانگر آن است که شرکایی که توانایی تولید و به‌کارگیری ایده‌های نوین در بازاریابی دارند، می‌توانند به شکل قابل توجهی موفقیت اتحاد را تقویت کنند. مؤلفه نفوذ هوشمندانه مطابق با ظرفیت شرکت‌ها با بار عاملی ۰/۷۶ نشان می‌دهد که اعمال استراتژی‌های نفوذ و ورود به بازار باید متناسب با توانمندی‌ها و ظرفیت‌های شرکای حاضر در اتحاد انجام شود تا از اتلاف منابع جلوگیری شده و عملکرد مشترک بهینه شود. در نهایت، ورود به بازار متناسب با توانایی شرکا با بار عاملی بسیار بالا یعنی ۰/۹۲ به‌عنوان مهم‌ترین زیرمقیاس این بعد شناسایی شد. این مؤلفه تأکید می‌کند که انتخاب بازار و نحوه ورود به آن باید با قابلیت‌ها و پتانسیل‌های شرکا همسو باشد تا بازاریابی اتحادی بتواند ارزش پایدار ایجاد کرده و ریسک‌های عملیاتی و مالی را کاهش دهد. به‌طور کلی، 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 اولرنوتوبا (۲۰۲۳) هم‌راستا است.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، بعد «توسعه شبکه ارتباطی» بود که با ضریب بار عاملی ۰/۸۱. این یافته نشان می‌دهد که توانایی ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی با شرکا، نقشی حیاتی در پایداری و اثربخشی اتحادیه‌های استراتژیک دارد و در صورت نادیده گرفتن آن، سایر توانمندی‌ها نیز به‌سختی می‌توانند کارکرد مطلوب خود را ایفا کنند. بررسی زیرمقیاس‌های این بعد نشان داد که شناخت توانایی‌های شرکا با بار عاملی ۰/۸۷ اهمیت بالایی دارد و بیانگر آن است که آگاهی از ظرفیت‌ها، مهارت‌ها و منابع هر شریک، پایه‌ای اساسی برای مدیریت شبکه ارتباطی و بهره‌گیری بهینه از همکاری‌ها است. همچنین، گسترش رابطه داخلی با شرکا با بار عاملی ۰/۷۳ نشان می‌دهد که توسعه تعاملات داخلی و ارتباطات مستمر میان واحدهای سازمانی و تیم‌های شرکا، زمینه‌ساز همکاری اثربخش و کاهش اصطکاک‌های احتمالی است. در ادامه، توسعه شبکه شرکا با بالاترین بار عاملی یعنی ۰/۸۹ به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه این بعد شناسایی شد.

این مؤلفه تأکید می‌کند که ایجاد و تقویت ارتباطات گسترده و پایدار با شرکای متعدد، امکان دسترسی به منابع، دانش و فرصت‌های جدید را افزایش می‌دهد و ارزش مشترک ایجاد می‌کند. در نهایت، مدیریت رابطه با شرکا با بار عاملی ۰/۸۳ اهمیت قابل توجهی دارد و نشان می‌دهد که حفظ روابط بلندمدت، ایجاد اعتماد و هماهنگی مستمر با شرکا، یکی از عناصر کلیدی در اثربخشی شبکه‌های ارتباطی است. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات شرفی (۱۴۰۳)، نیجو (۲۰۲۵)، اولرنوتوبا (۲۰۲۳)، الباجاری (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

پیشنهادها و محدودیت های تحقیق

هولدینگ‌های خودروسازی می‌توانند با ایجاد کمیته نوآوری مشترک بازاریابی، بستری فراهم کنند که هر شریک بر اساس تجربه‌اش ایده‌های نوآورانه ارائه دهد. مثلاً شرکا می‌توانند ایده‌های دیجیتال مارکتینگ پیشرفته (مثل کمپین‌های مبتنی بر داده یا متاورس) را وارد کند و شریک دیگر نیز ایده‌های بومی‌سازی شده (مثل کمپین‌های شبکه‌های اجتماعی بومی یا فرهنگ‌محور) را مطرح کند. این ایده‌ها باید در یک فرآیند غربالگری سه‌مرحله‌ای (ارزیابی بازار - ارزیابی هزینه - ارزیابی هماهنگی با برند) بررسی شوند. به این ترتیب، فقط ایده‌هایی اجرا می‌شوند که هم نوآورانه‌اند و هم با ظرفیت واقعی طرفین همخوانی دارند. پیشنهاد می‌شود هولدینگ‌های خودروسازی یک مرکز نوآوری مشترک با شرکای خود راه‌اندازی کنند که در آن تیم‌های تحقیق و توسعه به تبادل تجربه بپردازند. برای مثال، می‌توانند آزمایشگاه‌های مشترکی برای فناوری‌های سبز (باتری‌های لیتیوم-یون، سیستم‌های هیبریدی و هیدروژنی) تأسیس کنند. در این مراکز، پروژه‌ها به صورت مشترک تعریف شوند: هر شریک بخشی از فرآیند (مثل طراحی قطعه، تست ایمنی یا نرم‌افزارهای کنترلی) را بر عهده بگیرد. این کار باعث می‌شود دانش فناورانه نه فقط در سطح محصول، بلکه در سطح فرآیند تولید و کنترل کیفیت هم منتقل شود. هولدینگ‌ها باید برای تقویت روابط داخلی با شرکا، کارگروه‌های مشترک داخلی تشکیل دهند که متشکل از مدیران، کارشناسان بازاریابی، مهندسی و خدمات پس از فروش از هر دو طرف باشند. این کارگروه‌ها می‌توانند به صورت ماهانه جلسات هم‌فکری برگزار کنند و روی موضوعات مشترک (مثل بهبود تجربه مشتری یا طراحی کمپین‌های تبلیغاتی) کار کنند. یک ابزار عملی این است که پلتفرم ارتباط داخلی مشترک ایجاد شود تا تبادل اطلاعات سریع‌تر و شفاف‌تر باشد. این ارتباط مستمر باعث می‌شود که همکاری فقط محدود به مدیران ارشد نباشد، بلکه در سطح کارشناسان هم جریان پیدا کند. هولدینگ‌ها یک بانک منابع عملیاتی مشترک بین خود و شرکای شان ایجاد کنند. هولدینگ‌های خودروسازی از توانایی شریک در شناخت بازار محلی به صورت سیستماتیک استفاده کنند. برای این کار، شریک محلی باید گزارش‌های دقیق از ترجیحات مشتری، قوانین واردات، شبکه‌های توزیع، و عادات خرید ارائه دهد. گام‌های عملی: طراحی یک چارچوب استاندارد برای گزارش بازار، دریافت داده‌های منظم از شرکای اتحاد، استفاده از نتایج در طراحی استراتژی بازاریابی. برای کاهش تنش در بازاریابی اتحادی پیشنهاد می‌شود، هولدینگ‌ها باید یک مکانیزم هماهنگی ساختاریافته جهت طراحی و اجرای برنامه‌های بازاریابی، برندسازی مشترک و .. ایجاد کنند.

با توجه به اینکه نمونه آماری این پژوهش از هولدینگ خودروسازی انتخاب شده است، تعمیم‌دادن نتایج به سایر هولدینگ‌ها با احتیاط انجام شود. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده نقش بازاریابی اتحادی بر عملکرد پایدار، مزیت رقابتی، جذب مشتری، اثربخشی تبلیغات و عملکرد برندینگ شرکت تعهد سازمانی بررسی شود. علاوه بر این تحقیقات آینده نقش هوش مصنوعی و سایر ابزارهای نوین را در بازاریابی اتحادی بررسی نمایند.

منابع:

- جلالی، سید حسین و حسنقلی پور، طهمورث و حیدری، علی و اعرابی، سید محمد. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر الگوی ساختاری اتحادهای 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 شرکت های فناوری، فصلنامه پژوهش های مدیریت در ایران، ۲۶(۳)، ۴۱-۵۹
- 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.
- شرفی، وحید و عارفی، امین و شایق، سپیده. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت بازاریابی مشارکتی (پورسانتی) آنلاین، مجله مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۳)، ۴۴-۶۹
- صفاری، حمید و عباسی، مرتضی و قیدر خلجانی، 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
- عباسی، مرتضی و حکمت مهر، میلاد. (۱۴۰۰). عوامل موفقیت اتحاد یا شراکت راهبردی میان شرکتهای کوچک و متوسط، پنجمین کنفرانس بین المللی مطالعات جهانی در علوم انسانی، مدیریت و کار آفرینی، تهران.
- 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
- 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).
- Adhi, A. B., & Soetjipto, B. (2025). Market competitive environment on exchange quality: the mediating effects of resource dependency, alliance management capability and IT adoption capability in Indonesian food service industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 1-36.
- Al-Tabbaa, O., & Zahoor, N. (2024). Alliance management capability and SMEs' international expansion: The role of innovation pathways. *Journal of Business Research*, 171, 114384.
- Arku, G. (2014). Competition and cooperation in economic development: Examining the perceptions of practitioners in Ontario, Canada. *Journal of Urban Affairs*, 36(1), 99-118.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of marketing*, 58(2), 31-44.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 50-62.

- Kumar, P., Liu, X., & Zaheer, A. (2022). How much does the firm's alliance network matter?. *Strategic Management Journal*, 43(8), 1433-1468.
- Njue, D. N. (2025). Strategic Alliances and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya. Kenya (January 03, 2025).
- Oloruntoba, J. G. (2023). Effects of Technological and Marketing Alliances on Performance of Deposit Money Banks in Makurdi, Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences Vol*, 24(2a)
- Qiongwei, Y., Ting, L., & Guangxing, S. (2009, December). On the business model of modern rural commodity circulation network in the perspective of e-business. In *2009 International Conference on E-Learning, E-Business, Enterprise Information Systems, and E-Government* (pp. 150-153). IEEE.
- Tang, J. W., & Hsu, T. H. (2018). Utilizing the hierarchy structural fuzzy analytical network process model to evaluate critical elements of marketing strategic alliance development in mobile telecommunication industry. *Group Decision and Negotiation*, 27(2), 251-284.
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2023). R&D alliances and SMEs post-entry internationalization speed: The impact of alliance management capability and co-innovation ambidexterity. *Global Strategy Journal*, 13(2), 315-348.