

Designing a Model for Empowering Small and Medium-Sized Enterprises by Large Industrial Companies in Kerman Province

*Mehdi Amirzadeh*¹

Mahnaz Hosseinzadeh (Ph.D.)^{*2}

*Hossein Safari (Ph.D.)*³

Abstract

Nowadays, inter-organizational relationships and market expansion through mutual cooperation is gaining ground as an important factor that can increase organizational capabilities and boost organizational expansion. The role of small and medium-sized companies in meeting the market needs of large companies is thus a promising topic. The current study set out to design a model for empowering small and medium-sized enterprises based on the capabilities of large companies. To this end, the network of inter-organizational communications was initially identified and analyzed based on Social Network Analysis approach. The central network issues were initially identified and, a model was designed, informed by the strengths and weaknesses of small and medium-sized enterprises, for their empowerment by large companies based on Grounded theory. To serve the purpose of designing the final model, the research data were coded through open, pivotal and selective coding systems. The findings from current study can help the identification and analysis of current collaborative networks and provide a model to enhance these collaborations.

Key Words: Grounded Theory, Industrial Policy, Organizational Relationships, Small and Medium-sized Enterprises, Social Network Analysis

1. PhD Candidate, Production and Operations Management Department, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran Amirzadeh.m@ut.ac.ir

2.*Assistant Professor, Department of Industrial Management, School of Management and Accounting, Tehran University, Tehran, Iran mhosseinzadeh@ut.ac.ir

3. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Tehran, hsafari@ut.ac.ir

ارائه مدل توانمندسازی تامین‌کنندگان کوچک و متوسط توسط شرکت‌های صنعتی بزرگ در استان کرمان

مهدی امیرزاده^۱

مهناز حسین زاده^{۲*}

حسین صفری^۳

چکیده

امروزه مقوله ارتباط بین شرکت‌ها و توسعه بازارها از طریق توسعه همکاری‌های متقابل به‌عنوان یک عامل مهم در افزایش توانمندی‌ها و توسعه شرکت‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است. ایفای نقش شرکت‌های کوچک و متوسط در بازار تامین‌نیازمندی‌های شرکت‌های بزرگ مبحثی است که می‌تواند در این مسیر بسیار راهگشا باشد. مقاله حاضر پژوهشی توسعه‌ای-کاربردی است و از لحاظ چگونگی به دست آوردن داده‌ها توصیفی می‌باشد و از رویکرد کمی و کیفی به‌صورت آمیخته بهره می‌گیرد. هدف از این تحقیق ارائه مدلی جهت توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از قابلیت‌های شرکت‌های بزرگ است. بدین منظور نخست شبکه ارتباطی میان شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط شناسایی و با استفاده از قابلیت‌های رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی مورد تحلیل قرار گرفته است. نقاط مرکزی در این شبکه شناسایی و با توجه به قدرت و ضعف شرکت‌ها از نظر مقادیر مرکزیت در شبکه به ارائه مدل توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط توسط شرکت‌های بزرگ با استفاده از مفاهیم تئوری داده‌بنیاد پرداخته شده است. در ادامه نخست کدگذاری باز، کدگذاری محوری و سپس کدگذاری انتخابی انجام و مدل نهایی تدوین شد. دستاورد این تحقیق شناسایی و تحلیل وضعیت فعلی شبکه‌های همکاری و ارائه مدل به منظور ارتقا این همکاری‌هاست.

واژه‌های کلیدی:

ارتباط بین شرکت‌ها، تحلیل شبکه‌های اجتماعی، روش داده بنیاد، شرکت‌های کوچک و متوسط، سیاست صنعتی

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت تولید و عملیات، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Amirzadeh.m@ut.ac.ir
۲- استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسؤول). mhoseinzadeh@ut.ac.ir
۳- استاد دانشکده صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. hsfari@ut.ac.ir

مقدمه

با نگاهی به تاریخ توسعه و پیشرفت در زمینه صنعت و تولید در بسیاری از کشورها به این نتیجه می‌رسیم که هرکدام از این کشورها در طی زمان رسیدن به شرایط مطلوب یا نسبتاً مطلوب و رشد یافته کنونی خود سیاست‌هایی مشخص و مدون در مسیر رشد صنعت خود انتخاب کرده و براساس آن، رویکردها و مسیرهای اصلی را در آن جهت تنظیم کرده‌اند. رشد و توسعه بنگاه‌های کوچک و متوسط^۱، همواره بعنوان یک عامل موثر در ارزیابی توان رقابتی کشورها مد نظر قرار دارد و همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و مجموعه‌های مرتبط این حوزه قرار داشته است (پلت نو و باخاوا^۲، ۲۰۱۶). مواردی همچون استفاده از قابلیت‌های یکدیگر، ارتباط موثر صنایع باهم که در این خصوص ارتباط بین شرکت‌های هم رده باهم و یا شرکت‌هایی در سطح گستردگی و وسعت متفاوت می‌تواند بعنوان دو حالت از حالت‌های فراوان قابل بحث مطرح گردد. در این خصوص پارامترهای مختلفی همچون اعتماد، تعهد، انعطاف، همکاری مورد بررسی قرار گرفته است (جسوس و همکاران، ۲۰۱۶). برای افزایش موفقیت در روابط همکاری در کسب و کارهایی که مسئولیت اجتماعی دارند این نکته بسیار مهم است که آن‌ها ارزش‌هایشان را با شرکای غیر انتفاعی خود به اشتراک بگذارند که براین اساس تشریح مساعی در زمینه اعتماد، تعهد و بهره‌وری بطور قابل ملاحظه ای تأثیرات مثبت همکاری را افزایش می‌دهد (چن و همکاران، ۲۰۱۷). برای شرکت‌های بزرگ و تامین نیازهای آن‌ها از طریق شکل‌گیری زنجیره‌های تامین متشکل از شرکت‌های کوچک و متوسط تاکنون تحقیقات بسیاری انجام شده است و موارد متعددی همچون سیاست‌گذاری‌های صحیح منطقه‌ای (هیم پولد^۳، ۲۰۰۸)، مدیریت شبکه‌های اطلاعاتی، شفافیت، زمان تامین به موقع مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما آنچه تاکنون مغفول مانده چگونگی بهره‌گیری از ظرفیت شرکت‌های بزرگ در جهت توانمندسازی شرکت‌های کوچک است. لذا در این تحقیق هدف ارایه مدلی به‌منظور توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از قابلیت‌های شرکت‌های بزرگ است. این موضوع با اهرم سیاست‌های صنعتی منطقه‌ای که از جانب دولت اعمال می‌شود از یک طرف و همچنین برنامه‌ریزی رشد توانمندهای شرکت‌های کوچک و متوسط توسط اتحادهای استراتژیک این شرکت‌ها و همچنین متولیان دولتی از سوی دیگر مطرح می‌گردد. برای توسعه مدل مزبور، شبکه همکاری‌های بین شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط استان کرمان مورد بررسی و مدل توانمندسازی با توجه به عناصر این شبکه طراحی می‌شود. بدین‌منظور نخست تلاش می‌شود تا با شناسایی شبکه

1. SME,s

2. D.Pletnev V. Barkhatov

3. Gerhard Heimpold

همکاری فعلی میان شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط و تحلیل این شبکه با استفاده از شاخص‌های مرکزیت، نقاط قوت و ضعف شبکه شناسایی و سپس با مد نظر قرار دادن این نقاط ضعف و قوت مدل توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط توسط شرکت‌های بزرگ با استفاده از تئوری داده بنیاد توسعه داده شود.

به‌طور طبیعی نحوه برقراری ارتباط بین شرکت‌ها و میزان کیفیت و کمیت آن وابسته به استراتژی‌های هر شرکت است که برآن اساس حوزه تعاملات و رفتار بیرونی خود را تعریف می‌کند (جسوس و همکاران، ۲۰۱۶)؛ اما آنچه مورد تاکید قرار دارد این است که ارتباط، خصوصیات انفرادی کسب و کار نیست بلکه جنبه‌ای از وضعیت حال است که در مسیر بهتر شده به سمت آینده با ایجاد ارتباطها پیش می‌رود (زعفریان و همکاران، ۲۰۱۶). ارتباط بین شرکت‌های کوچک و بزرگ می‌تواند در قالب سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادهای استراتژیک، شرکت‌های سهامی، توافقات تحت لیسانس و اتحادیه‌هایی برای حق رای ایجاد شود (فیلیس^۱، ۲۰۱۸). همچنین توسعه اعتماد بین شرکای همکاری، از طریق نشان دادن فعال بودن به عنوان یک شریک تجاری قابل اعتماد، می‌تواند به موفقیت در دراز مدت همکاری کمک کند (هتاک^۲ و هیسلوب^۳، ۲۰۱۵). از آن‌جا که دولت نقش مهمی در شکل دادن به قوانین بازی برای کار آفرینان ایفا می‌کند، تلاش‌های دولت در سطح اجتماعی می‌تواند محدودیت‌های کار آفرینی به وسیله کم کردن هزینه‌های فرصت برای کسب و کاری‌های جدید را کاهش دهد (اودرتش^۴، ۲۰۰۴). این کار از طریق سیاست صنعتی قابل انجام است. سیاست صنعتی، مجموعه سیاست‌هایی است که بر روی ساختار صنعتی با هدف جلب رقابت پذیری، دخالت می‌کند و شامل سیاست‌های رقابتی، سیاست منطقه‌ای و سیاست نوآوری می‌شود (فرگوسن^۵، ۱۹۹۴). به همین دلیل محققان زیادی به دنبال تبیین نقش سیاست‌های دولت در فضای کارآفرینی هستند (دجنار^۶، ۲۰۱۰). همچنین تامین‌کنندگان شرکت‌ها با بهبود روابط بین خود می‌توانند عملکرد خود را به نحو چشمگیری ارتقا بخشند. به این دلیل که تامین‌کنندگان منبع موثری در رابطه با نوآوری نیستند (چیلد و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین توجه متعادل و متناسب به مبحث ایجاد ارتباط موثر بین صنایع بزرگ و کوچک و متوسط با اهرم سیاست‌های صنعتی منطقه‌ای، به‌عنوان عوامل

1. Donald M. DePamphilis

2. Isabella Hatak

3. Katie Hyslop

4. Audretsch

5. Ferguson

6. DeGennar

مهم در مسیر رشد و توسعه شرکت های کوچک و متوسط باید مورد توجه و تمرکز قرار گرفته شود. در این پژوهش هدف ارایه مدلی با این هدف است.

در این بخش برخی پژوهش‌های انجام شده در زمینه ارتباطات همکاری میان شرکت‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد.

میترگا و گریگور^۱ (۲۰۱۵) مدیریت فرایندهای ارتباط بین شرکت‌ها را در قالب قابلیت‌های دینامیکی این ارتباطات مورد بررسی قرار دادند. در این تحقیق پارامترهایی همچون قابلیت انعطاف، ارتباطات بین شرکت‌ها، انتخاب شرکای امیدوار کننده، بهبود عملکرد مستمر شرکت‌ها، روابط شخصی کسب و کارها، عدم قطعیت محیطی، توسعه شرکا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است (میترگا و گریگور، ۲۰۱۵). فلاک و گرزگورزگلود^۲ (۲۰۱۵)، روابط بین عناصر یکپارچه در مدل رقابت-پذیری شرکت را مورد بررسی قرار دادند. در خلال بررسی حالت‌های مختلف رقابت بین شرکت‌ها و مدل رقابت‌پذیری شرکت‌ها که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است (جسوس و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین مطالعه‌ای توسط آنا^۳ (۲۰۱۷) به تعیین ارزش‌های عوامل تکنولوژیکی در شکل-گیری همکاری پرداخته و اهمیت عوامل مرتبط با مدیریت فناوری در ارتباط با سایر عوامل موثر بر توسعه همکاری را مورد بررسی قرار داده است. (آنا، ۲۰۱۷). برونو و زاچاری^۴ (۲۰۱۷) درخصوص روابط همکاری کسب و کارها با یکدیگر^۵ تحقیق کرده اند. متغیر مستقل در این تحقیق رفتار فروشنده و متغیر وابسته واکنش خریدار مطرح شده و پیامدهای تحقیق به عنوان خروجی ارتباط بین کسب و کارها مطرح می‌گردد که می‌تواند موفق یا ناموفق باشد (برونو و زاچاری، ۲۰۱۷). پیترو و همکاران (۲۰۱۵) نگرش هر یک از طرفین در یک اتحاد نسبت به شریک آینده خود را وابسته به سطح ناسازگاری بین ارزیابی اولیه خود از مشارکت هر یک از همکاران و میزان آرامش و سرعت آرزویشان برای رسیدن به همسویی برآورد کرده‌اند. چیلد^۶ و همکاران (۲۰۱۷) مدل‌های تجاری بین المللی شرکت‌های کوچک و متوسط^۷ را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها با بررسی ۱۸۰ شرکت کوچک و متوسط در پی یافتن به دو سؤال بودند. اول این که کدام مدل‌های کسب و کار در رابطه با شرکت‌ها و روابط بین آنها غالب است و دوم این که چه فاکتورهایی، مدل‌های بین المللی در ارتباط با این

1. Maciej Mitrega a, Gregor Pfajfar

2. Olaf Flaka, Grzegorz Głódb

3. Anna Tomaszuk

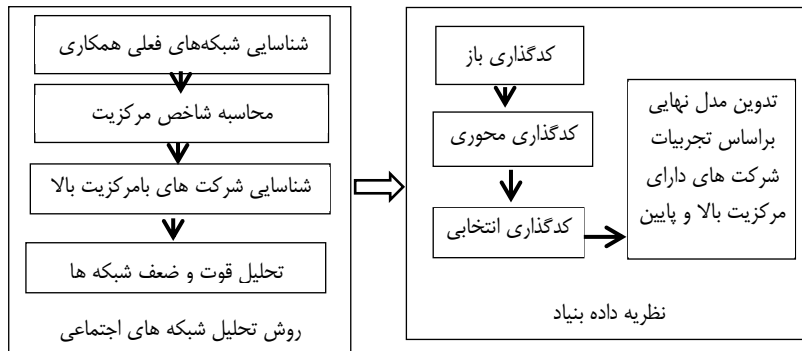
4. Bruno Lussiera, Zachary R. Hall

5. B2B

6. John Child

7. SME

کسب و کارها را پیش بینی می‌کنند (چیلد و همکاران، ۲۰۱۷). تبادل اطلاعات و خصوصیات شرکت‌ها در ارتباطات افقی بین خودشان و جنبه‌های مختلف آن توسط نوایس و سالس^۱ (۲۰۱۵) مورد بررسی قرار گرفته است. ارتباطات همکاری افقی همچون اتحادهای تجاری از دیدگاه آنان از اهمیت بسیاری برخوردار است. این اهمیت از آن جهت است که ظرفیت همکاری بین شرکت‌ها باعث انباشته شدن اطلاعاتی مفید در طی زمان خواهد شد (نوایس و سالس، ۲۰۱۵). ایوانوا و همکاران (۲۰۱۷) در خصوص برقراری شبکه‌های تجاری و عوامل موفقیت آن‌ها در کشورهای عضو CEE تحقیقی را انجام داده‌اند. در این تحقیق چالش‌های مرتبط با این حوزه و همچنین راهکارهایی به منظور توسعه و بهبود این موارد ارائه شده است (ایوانوا^۲، ۲۰۱۷). از بررسی‌های انجام شده در تحقیقات پیشین روشن شد که در خصوص استفاده از ظرفیت شرکت‌های بزرگ مبتنی بر سیاست‌های صنعتی منطقه‌ای^۳ در مسیر ارتقای توانمندی شرکت‌های کوچک و متوسط پژوهشی انجام نشده است. جدول ۱ خلاصه بخشی از تحقیقات انجام شده و محدودیت هر پژوهش را نشان می‌دهد. پژوهش حاضر در جهت رفع محدودیت‌های پژوهش‌های پیشین انجام خواهد شد.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق

ابزار و روش

مقاله حاضر پژوهشی توسعه‌ای-کاربردی است و از لحاظ چگونگی به دست آوردن داده‌ها توصیفی می‌باشد و از رویکرد کمی و کیفی به صورت آمیخته بهره می‌گیرد. درگام نخست در این

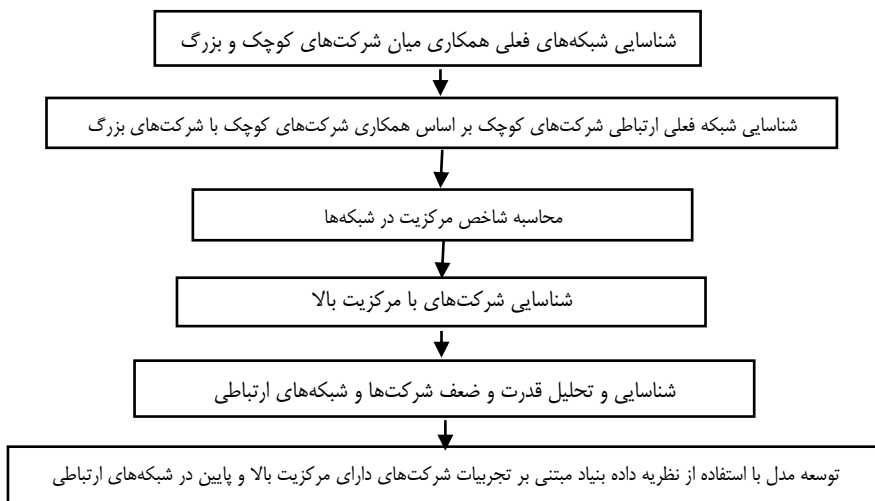
1. Jose Novais Santos, Cristina Sales Baptista

2. Maria Ivanova

3. Regional Industrial policy

پژوهش وضعیت ارتباطی فعلی شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های کوچک با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه‌های اجتماعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور، ماتریسی در نرم افزار UCINET تشکیل می‌شود که سطرهای آن، شرکت‌های کوچک و ستون‌های آن شرکت‌های بزرگ خواهد بود. میزان ارتباط بین این شرکت‌ها بر اساس میزان همکاری آن‌ها مبتنی بر نظر خبرگان تعریف می‌شود. براین اساس شبکه فعلی همکاری مشخص می‌شود و در نرم افزار NetDraw رسم می‌شود. سپس مرکزیت درجه برای شرکت‌های کوچک و بزرگ در نرم افزار UCINET محاسبه می‌شود. مرکزیت درجه بیشتر برای شرکت‌های بزرگ نشانگر این است که این شرکت‌ها سهم قابل توجهی در توانمندسازی و همکاری با شرکت‌های کوچک داشته‌اند. مرکزیت درجه بیشتر برای شرکت‌های کوچک و متوسط نشان از قابلیت بیشتر آن‌ها در بهره‌برداری از قابلیت شرکت‌های بزرگ دارد. در فاز دوم پژوهش، با استفاده از وضعیت فعلی شرکت‌های قدرتمند و همچنین وضعیت فعلی شرکت‌های ضعیف از طریق مصاحبه با خبرگان، علل موفقیت و عدم موفقیت این دو گروه شرکت‌ها را بررسی می‌نماییم و در مرحله بعد این اطلاعات را به‌عنوان بخشی از ورودی‌های روش داده بنیاد مورد استفاده قرار داده و مراحل کد گذاری باز، کد گذاری محوری و درنهایت کد گذاری انتخابی به‌منظور تبیین مدل انجام خواهد شد.

مراحل اجرایی تحقیق بر اساس توضیحات فوق در شکل ۲ ارایه شده است.



شکل شماره ۲- نمودار مراحل اجرایی تحقیق

برای تحلیل شبکه ارتباطی بین صنایع بزرگ و کوچک و بین صنایع کوچک و متوسط با یکدیگر مجموعه مورد بررسی متشکل از واحدهای صنعتی است که در این بخش مشغول فعالیت می‌باشند و شامل ۷۸ شرکت هستند، از این بین ۷۲ شرکت در گروه شرکت‌ها و واحدهای تولیدی کوچک و متوسط قرار دارند. این شرکت‌ها در گروه قطعه‌سازی و صنایع فلزی فعالیت می‌کنند که این گروه تامین‌کننده اصلی شرکت‌های بزرگ محسوب می‌شود. همچنین ۶ شرکت در گروه شرکت‌های بزرگ قرار می‌گیرند. در بخش کمی اندازه نمونه مشتمل بر افراد صاحب اطلاع در شرکت‌های بزرگ و همچنین شرکت‌های کوچک و متوسط است که مجموعاً در کل شرکت‌ها ۹۲ نفر در این قسمت از کل شرکت‌های کوچک و بزرگ به عنوان مسؤول شناسایی شدند. با توجه به تعداد پایین حجم نمونه کلیه افراد مورد بررسی قرار گرفتند. به منظور شناسایی ارتباطات بین شرکت‌های کوچک و بزرگ در ابتدا برای جمع‌آوری داده‌ها از متخصصان شرکت‌های کوچک و متوسط خواسته شد تا میزان همکاریشان را با شرکت‌های بزرگ در روی طیف لیکرت مشخص نمایند. بعد از تکمیل این بخش به شرکت‌های بزرگ مراجعه شد و نتایج مرحله قبل توسط متخصصین شرکت‌های بزرگ مورد تعدیل قرار گرفت. در مرحله کیفی تلاش شد تا نمونه‌های مورد بررسی حتماً از شرکت‌هایی که در گام اول از مرکزیت‌های بالا و پایینی در شبکه‌های ارتباطی برخوردار بودند انتخاب شوند. در روش کیفی ملاک اندازه نمونه کفایت تئوریک است. در مرحله ساخت مدل تحقیق برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روش، فرایند کار از افرادی که خبرگان این حوزه بوده و معیارهای لازم را برخوردار بودند، شروع شده و ضمن پرسش‌های تحقیق، از آن‌ها خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند، بنابراین به جز چند نفر نخست که مستقیماً توسط محقق بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب شدند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب شده‌اند. در نهایت تعداد افراد نهایی این بخش ۲۹ نفر شد. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شده است.

در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. برای ارزیابی قابلیت اعتماد یافته‌ها در بخش کیفی، اقداماتی انجام شد که به شرح زیر می‌باشند:

- اعتبار درونی: بدین‌منظور تحلیل‌های اولیه بر روی داده‌های مصاحبه‌شوندگان در اختیار آن‌ها قرار داده شده و پس از تعاملات مکرر تایید کردند که این تحلیل‌ها منعکس‌کننده مفروضاتشان بوده است.

- انتقال پذیری (اعتبار بیرونی): در این پژوهش از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد و افراد با تجربه و شایستگی بالا برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند.
- قابلیت اطمینان: افراد پاسخ‌دهنده تجربیات عملی خود را در این خصوص بکار گرفتند. نکته مهم این‌که اعضای نمونه از میان مدیران شرکت‌های با تجربه موفقیت در همکاری که در فاز کمی مرکزیت درجه بالایی داشتند انتخاب شدند.
- قابلیت تایید: مدل اولیه در مرحله تبیین روابط بین اجرا مورد تایید قرار گرفت.
- عمومیت: در خصوص ساختار نیافتگی و زمان انجام مصاحبه‌ها همگی مناسب بودند و ابعاد مختلف پدیده و مفاهیم مرتبط استخراج شدند. به‌علاوه، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا شرایط عمومی صنعت استان و نه صرفاً صنعت مطبوع خود را در نظر بگیرند.
- کنترل: بعضی متغیرهای نظریه شامل راهبردهای مدل از نظر مصاحبه‌شوندگان قابل کنترل هستند.

یافته‌ها

این بخش متشکل از دو زیر بخش کلی است. در بخش اول از رویکرد تجزیه و تحلیل کمی استفاده خواهیم کرد. روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی بدین منظور مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل و تجزیه شرایط ارتباطی بین واحدهای صنعتی منتج شده از روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان ورودی مرحله کیفی پژوهش و تبیین مدل استفاده شده است. شرکت‌های قدرتمند شناسایی شده در گام نخست مورد تجزیه و تحلیل بیشتری قرار گرفته و در روش داده بنیاد با رویکرد کیفی تجزیه و تحلیل کاملی روی آن‌ها صورت گرفته است. داده‌های گردآوری شده در روش داده بنیاد و تحلیل خط به خط متن‌های مصاحبه‌های نیمه باز صورت گرفته، برای کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده و مدل نهایی تبیین و توسعه یافته است.

فاز کمی

در این بخش با استفاده از روش تحلیل شبکه‌های اجتماعی ابتدا ارتباطات بین شرکت‌های کوچک و بزرگ در نرم افزار UCINET تحلیل شده و نمای گرافیکی شبکه با استفاده از نرم افزار Net Draw رسم شده است. به منظور بررسی ارتباطات بین شرکت‌های کوچک و بزرگ در ابتدا برای جمع‌آوری داده‌ها از متخصصان شرکت‌های کوچک و متوسط خواسته شد تا میزان همکاریشان را با شرکت‌های بزرگ در روی طیف لیکرت مشخص نمایند. بعد از تکمیل این بخش به شرکت‌های بزرگ مراجعه شد و نتایج مرحله قبل توسط متخصصین شرکت‌های بزرگ مورد تعدیل قرار گرفت و در نهایت این اطلاعات به نرم افزار UCINET منتقل گردید و شبکه در نرم افزار

Netdraw رسم شد. سپس مرکزیت درجه برای شرکت‌ها محاسبه شد. جدول ۲ مرکزیت درجه استاندارد شده شرکت‌های بزرگ را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- مرکزیت درجه استاندارد شده شرکت‌های بزرگ در شبکه دو وجهی ارتباطی شرکت‌های

بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط استان کرمان		
ردیف	نام شرکت	درجه مرکزیت
۱	مس سرچشمه	۰٫۹۷۲
۲	گل گهر سیرجان	۰٫۹۳۱
۳	شرکت میدکو	۰٫۷۶۴
۴	لاستیک بارز	۰٫۳۰۶
۵	آلومینیوم هزار	۰٫۳۱۹
۶	صنایع مس شهید باهنر	۰٫۵۱۴

مرکزیت درجه تعداد ارتباطات مستقیم هر نقطه را در شبکه نشان می‌دهد. هر چه مرکزیت درجه برای شرکت‌های بزرگ بیشتر باشد بدین معناست که این شرکت سهم بیشتری در توانمندسازی شرکت‌های کوچک داشته است. همان‌طور که مشاهده می‌شود دو شرکت مس سرچشمه و گل گهر سیرجان سهم قابل توجهی در توانمندسازی شرکت‌های کوچک و متوسط داشته‌اند. شرکت میدکو در رتبه سوم قرار دارد. با توجه به استراتژی‌های این شرکت‌ها، حجم مبادلات مالی و همچنین میزان نیازمندی به محصولات مختلف می‌توان دلایل را روشن کرد. شرکت مس سرچشمه طبق برنامه‌ریزی مدیریت ارشد خود و استراتژی‌های تدوین شده‌اش قصد جدی افزایش تامین منابع مورد نیاز خود را از داخل استان دارد که این روند در گذشته هم تا حدی بیشتر نسبت به سایر شرکت‌ها وجود داشته است. هم‌اکنون این شرکت برنامه‌ریزی مدونی جهت توسعه ارتباط با شرکت‌های کوچک و متوسط بومی استان طرح‌ریزی کرده است و فعالیت‌هایی همچون آموزش و کمک به ارتقا سطح کیفی و کمی شرکت‌های کوچک و متوسط را در دستور کار خود دارد. شرکت گل گهر سیرجان با توجه به حجم زیاد مبادلات و سرمایه‌گذاری‌های خود در رتبه دوم مرکزیت درجه قرار دارد. این شرکت به صورت طبیعی با حجم زیادی از نیازمندی‌ها روبرو است که درجه مرکزیت آن‌را بالا برده است. اما دو دلیل عدم مرکزیت در سیاست‌گذاری شرکت‌های اقماری و تابع خود و همچنین شدت کمتر توجه به شرکت‌های بومی استان در قیاس با شرکت مس رتبه این شرکت را پایین تر از مس قرار داده است. مرکزیت درجه بیشتر برای شرکت‌های کوچک و متوسط نشان از این دارد که این شرکت‌ها توانایی استفاده از امکانات و توانمند شدن توسط شرکت‌های بزرگ مختلفی را داشته‌اند. به عبارتی این شرکت‌های کوچک گزینه‌های مختلفی برای

تامین نیازهای خود دارند، بنابراین به دیگر واحدها وابستگی کمتری دارند. این شرکت‌ها می‌توانند به طور کلی به منابع بیشتری در شبکه دسترسی داشته باشند و از آن‌ها استفاده کنند. محاسبه مرکزیت درجه برای شرکت‌های کوچک نشان می‌دهد که بیشترین مرکزیت درجه مربوط به شرکت‌های تعاونی دانش بنیان فیروزه سازان کوی، قطعه سازی زندوکیلی، تعاونی قطره باران کرمان، جلال زند وکیلی، جلال شیخ علی بابائی، صنایع لاستیک قطعه گستر کرمان، و کرمان آلیاژ می‌باشد که مرکزیت درجه استاندارد شده آن‌ها برابر با یک است. به عبارتی این شرکت‌ها از امکانات تمامی شرکت‌های بزرگ با درجه‌های مختلف بهره می‌گیرند. با توجه به بررسی وضعیت این شرکت‌ها، مواردی همچون سابقه فعالیت، میزان پویایی و قدرت برقراری ارتباط، عدم وجود واحدهای مشابه در استان، وابستگی به شرکت‌های بزرگ و برقراری ارتباط راحت تر با تصمیم‌گیرندگان در حوزه خرید آن‌ها می‌تواند از عمده دلایل این موضوع باشد.

فاز کیفی

با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از فاز کمی و تحلیل ارتباطی بین شرکت‌های بزرگ و کوچک و شناسایی شرکت‌های مرکزی و قابلیت‌های آن‌ها، در فاز کیفی بدنبال توسعه مدلی جهت ارتقا و بهبود روابط همکاری هستیم. در این قسمت، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مشاهدات و تحلیل مدارک و مستندات مورد بررسی ارایه می‌شود. روش تحلیل داده‌ها در این مطالعه شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی و نقشه‌های شناختی است. در ابتدا، به کمک روش شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها و تحلیل متون حاصل از مصاحبه‌های عمیق، نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشریح شده و مدلی برای استفاده از ظرفیت شرکت‌های صنعتی بزرگ در جهت توانمند سازی و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط در استان کرمان توسعه داده شده است.

الف- کدگذاری باز

ابتدا با استفاده از کدگذاری باز، کدهای اولیه در زمینه مساله‌یابی و شرایط مقدم، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، اجرای سیاست‌ها، راهبردها و اقدامات، فرایند توانمندسازی شرکت‌های کوچک با استفاده از ظرفیت شرکت‌های بزرگ، و پیامدها استخراج شدند و در هرکدام از این مراحل، کدهای مشترک و مورد تأکید کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای با اهمیت از دید محقق به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. بخشی از کدهای مرتبط به این قسمت در جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول شماره ۲ - کدهای اولیه مربوط به کد گذاری باز

مساله یابی و شرایط مقدم	
شاخص های اشتغال و تولید استانی	تضمین حیات صنایع کوچک و دستیابی به موفقیت پایدار و بلند مدت
اولویت صنعت در استان با توجه به منابع آبی	الگوی تعامل بین صنایع
اهداف توسعه صنایع کوچک در سطح کشور	توسعه تکنولوژی از طریق توسعه ارتباط
نیازمندی های صنایع بزرگ در استان	بهبود رقابت پذیری از طریق بهبود ارتباط
شرایط زمینه ای	
فرهنگ و باورهای صنایع کوچک و متوسط	نحوه پرداخت مالی از طرف خریدار
عوامل کلیدی شکل گیری ارتباط موفق	اخذ شرایط استاندارد مصرف کننده
ضمانت کیفیت	سا بقه و بلوغ صنایع کوچک و متوسط در استان
شرایط مداخله گر	
وجود قوانین دست و پاگیر در شرکت های بزرگ شبه دولتی	نبود الگوی موفق قبلی در این زمینه
طولانی بودن فرایند پرداخت مالی از طرف شرکت های بزرگ	تصور ذهنی منفی بین شرکت های کوچک و بزرگ
کمبود نیروی متخصص در تولیدات خاص در استان	ضعف های قانونی در اجرای سیاست ها
عدم وجود بعضی از تکنولوژی های تولید در استان	ضعف نوآوری و ابتکار شرکت ها
اجرای سیاست ها، راهبردها و اقدامات	
برنامه ریزی آموزشی شرکت های بزرگ	سیاست گذاری جهت افزایش تقاضا محوری محصولات
افزایش آگاهی و آموزش عمومی در مجموعه مرتبط	ارتقا سطح همکاری صنعت و دانشگاه
ایجاد شرایط لازم برای برنامه ایجاد فرهنگ همکاری و مشارکت	توسعه نظام مالی صنعت
فرایند توانمند سازی شرکت های کوچک با استفاده از ظرفیت شرکت های بزرگ	
برنامه ریزی آموزشی توسط شرکت های بزرگ	تهیه بانک اطلاعاتی توانمندیها و نیازمندیها
تعیین شاخص های ارزیابی تامین کننده و خریدار	تعیین سرشاخه های توانمند برای گروه های همگن
برگزاری همایش توسط متصدیان دولتی	ایجاد غرفه های نمایشگاهی توانمندیها
پیامدها	
یکپارچه سازی فعالیت های صنایع همگن	مشخص نمودن مسیر پیشرفت صنایع کوچک در استان
امنیت بیشتر در بین نیروی کار استان	افزایش قدرت رقابت صنایع کوچک و متوسط در استان
افزایش و بهبود تفکر و باورهای صنعتگران	یادگیری گروهی و هدفمند در صنایع کوچک

ب- کدگذاری محوری

در مرحله بعدی کدگذاری محوری انجام شده است. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیر مقوله‌های آن‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط شده و مفاهیم جدید ایجاد شده است. در ابتدا کدگذاری محوری در خصوص مساله‌یابی و شرایط علی انجام گردید. مقوله‌های فرعی که مقوله کلی شرایط علی را تشکیل دادند به شرح زیر می باشند:

۱- سیاست‌های توسعه اشتغال و شاخص‌های تولید

- ۲- بقای صنایع کوچک و نقش توسعه‌ای آن‌ها
- ۳- رشد ارتباطات همکاری صنایع و توسعه رقابت خارجی
- ۴- توسعه صنایع کوچک و بزرگ با رشد ارتباطات همکاری

در قسمت بعدی شرایط زمینه‌ای مدل بررسی شدند و کدهای نهایی تبدیل به مفهوم و سپس مقوله فرعی گردیدند که عبارتند از:

- ۱- عوامل فرهنگی و زمینه‌ای، ۲- قابلیت‌های تولید کننده و مصرف کننده، ۳- عوامل محیطی، ساختاری و حکومتی

همچنین برای بخش‌های بعدی مقوله‌های فرعی به شرح زیر تشکیل گردیدند: فرایند توانمندسازی شرکت‌های کوچک با استفاده از ظرفیت شرکت‌های بزرگ

- ۱- زیرساخت‌های منابع انسانی و اطلاعاتی، ۲- مدیریت ارتباطات اثربخش، ۳- بسترسازی و سیاست‌گذاری، ۴- قیمت‌گذاری و رقابت

شرایط مداخله‌گر

- ۱- موارد حاکمیتی و زیرساختی، ۲- الگوها و نقش‌ها

راهبردها و اقدامات

- ۱- برنامه‌ریزی و بسترسازی، ۲- اصلاح قوانین، اقدامات حوزه منابع انسانی

پیامدها

- ۱- ارتقا شاخص‌های حاکمیتی، ۲- ارتقا شاخص‌های صنعتی

ج- کد گذاری انتخابی

در این مرحله مقوله‌های به‌دست آمده به‌شکلی نظام‌مند به سایر مقوله‌ها مرتبط شده و ساختار را اعتبار می‌بخشد. همچنین مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر دارند را توسعه می‌دهد. ابتدا باید خط داستانی که مطالعه در رابطه با آن انجام می‌گردد شناسایی گردد. معمولاً در این فرایند نیاز است که مقوله‌ها و حتی کدگذاری‌های باز و انتخابی مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرند تا خط داستان مفهوم کامل‌تری پیدا کند. در مرحله بعدی بایستی زیر مقوله‌ها به مقوله اصلی از طریق پارادایم مرتبط شوند و سپس ارتباطها به مقوله‌ها اعتبار بخشی شود. بدین منظور بایستی داده‌ها، یادداشت‌ها، کدگذاری‌ها به دقت بررسی شوند تا از توانایی طرح نظری به منظور تبیین روابط

اطمینان حاصل گردد. درنهایت شکاف بین مقوله‌ها باید پر شود تا به فشردگی و انسجام مفهومی در نظریه برسیم. این مراحل به صورت رفت و برگشتی انجام شد و درنهایت با اصلاح دوباره با نظر خبرگان مدل نهایی به صورت شکل ۳ تدوین گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

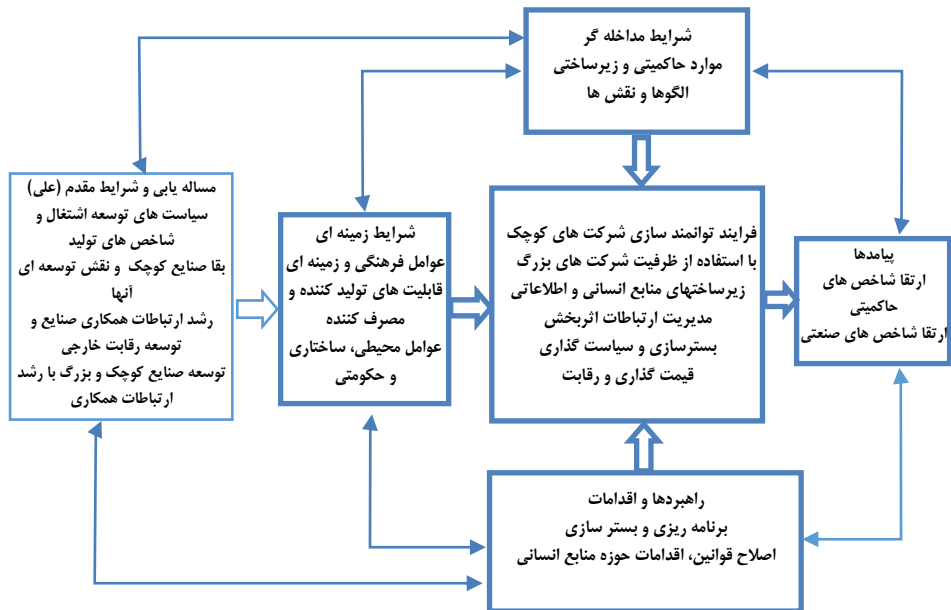
نتایج حاصل از این پژوهش نشانگر این است که: درحقیقت منظور از نقاط قوت شرکت‌های دارای ارتباطات و مرکزیت بیشتر است که توانسته‌اند ارتباط موفق‌تری را ایجاد نمایند و نیز نقاط ضعف شرکت‌های دارای ارتباطات و مرکزیت کمتر می‌باشد که از برقراری ارتباطات مناسب و موفق در شبکه محروم شده‌اند. آن دسته از مجموعه‌هایی که مرکزیت بالایی داشتند و در ارتباطات نقش پررنگ‌تری داشتند حجم تبادلات بیشتری با سایر مجموعه‌ها برقرار کرده بودند و شرایط مساعدتری از لحاظ درآمد و وضعیت ثبات کسب و کار داشتند. این شرکت‌ها در انجام امورشان تعهد بالایی داشتند و قدرت برقراری ارتباط مناسبی داشتند. همچنین این شرکت‌ها در ارائه محصول باکیفیت در زمان تعهد شده امتیاز بالایی کسب می‌کردند.

یکی دیگر از نکات قابل توجه در عملکرد این مجموعه‌ها داشتن انعطاف بالا بود که در تحقیق (میترا و گریگور، ۲۰۱۵) هم بدان اشاره شده است (نویس و سالس، ۲۰۱۵). این امر با یافته‌های تحقیق جسوس؟ و همکارانی هم راستاست که فاکتورهای ارتباطی بین شرکت‌ها و مبحث رقابت را بررسی کردند و اشتراک‌گذاری ارزش‌ها با شرکای غیرانتفاعی را به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت ذکر نمودند. همچنین در تحقیقات (جسوس و همکاران، ۲۰۱۶) عوامل موفقیت در مبادلات (آنا، ۲۰۱۷) پارامترهای همکاری (برونو و زاچاری، ۲۰۱۷) رفتار فروشنده و خریدار بررسی شده است که یافته‌های پژوهش حاضر این موارد را تأیید می‌کند. در ادامه تجزیه و تحلیل‌ها مجموعه‌هایی که به‌عنوان ضعیف‌ترین‌ها شناسایی شدند، آن‌هایی بودند که کمترین درجه مرکزیت و ارتباطات را در شبکه داشتند. این شرکت‌ها از برقراری ارتباطات موفق با سایر شرکت‌ها محروم بودند و نقش کم‌رنگی در شبکه ایفا می‌کردند. درخصوص عوامل عدم موفقیت ارتباطات بین شرکت‌ها (برونو و زاچاری، ۲۰۱۷) رفتار فروشنده را بعنوان عامل تاثیرگذار معرفی می‌کند و (پیتر و همکاران، ۲۰۱۵) نگرش هر یک از طرفین را در اتحاد تجاری مهم می‌دانند که این امر در مورد شرکت‌های ضعیف پژوهش حاضر صدق می‌کند.

طبق اطلاعات بخش کیفی شرایط علی و مساله یابی همچون سیاست‌های توسعه اشتغال و شاخص‌های تولید بسیار حائز اهمیت می‌باشند که با نتایج تحقیق عمید و غمخواری هم راستاست

(عمید و غمخواری، ۱۳۸۸). آن‌ها ناتوانی دولت در ایجاد محیط توانمند ساز را دلیل توسعه نیافتن بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌دانند. در بخش عوامل زمینه‌ای به عوامل فرهنگی بایستی نگاه ویژه‌ای صورت پذیرد. در صورتی که به زیرساخت‌ها و عوامل حاکمیتی توجه شود می‌توان امید بهبود شرایط را داشت که این موضوع در استان کرمان به خوبی به عنوان یک عامل مداخله‌گر شناسایی شده است. در این رابطه زنگ و دییونگ هو^۱ (۲۰۱۴) سیاست‌های صنعتی محلی را در مراحل مختلف رشد شرکت‌ها را بسیار حائز اهمیت می‌دانند. یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که در ترسیم شبکه همکاری میان شرکت‌ها تبادلات مالی مد نظر قرار نگرفته است. توجه به حجم مبادلات و نوع همکاری امکان تحلیل‌های گسترده‌تری را ایجاد خواهد کرد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود اولاً برای تحقیقات آتی وضعیت همکاری بین شرکت‌ها براساس حجم تبادلات مالی میان آن‌ها تحلیل گردد. ثانیاً در تحقیقات آتی محدوده زمانی بررسی همکاری میان شرکت‌ها نیز افزایش یابد. پیاده سازی مدل تحقیق در سایر گروه‌های صنعتی و مقایسه با نتایج پژوهش حاضر امکان تحلیل‌های گسترده‌تری را فراهم خواهد کرد.

شکل شماره ۳- مدل پارادایمی استفاده از ظرفیت شرکت‌های صنعتی بزرگ در جهت توانمندسازی و رشد شرکت‌های کوچک و متوسط در استان کرمان



تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

- Aghajani, H., Aghajani, A., & Yahyatabar, Z. (2007). Presenting the Needs Assessment Model for Entrepreneurship and Employment Education for Higher Education Graduates, Third Biennial Employment Conference and Higher Education System, (In Persian)
- Amid, A., Ghoghvari, S. M. (2009). "Investigating the Impact of Information Technology on the Development of Small and Medium Industries Exports in Iran" Quarterly Perspective on Management, 32, 202-183, (In Persian)
- Anderson, N. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- AnsKolk, R., EstherKostwinder, T. (2008). Business and partnerships for development *European Management Journal*. 26, 262-273
- Audretsch, D., Braunerhjelm, P. & Carlsson, B. (2004). The missing link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth, London: Center for Economic Policy Research: CEPR discussion, ۳, 47-83.
- Buckley, P.J., Cross, A., Mattos, C.D. (2015). The principle of congruity in the analysis of international business cooperation, *International Business Review*, 24, 1048-1060
- Chen, L., Zhou, Y., & Zhou, D., LanXue, L. (2017). Clustering enterprises into eco-industrial parks: Can interfirm alliances help small and medium-sized enterprises? *Journal of Cleaner Production*. 168, 1070-1079
- Cull, R., Colin Xu, L.C., Yang, X., Zhou, L.A., Zhu, T. (2017). Market facilitation by local government and firm efficiency: Evidence from China. 42, 460-480
- Donald, M., DePamphilis, D. (2018). Business Alliances: Joint Ventures, Partnerships, Strategic Alliances, and Licensing. *An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, 551-582

- Ferguson,P.R. ,&Ferguson,G.J.(1994).the foundation of industrial policy in industrial economics,mcmillan,london.3.33-45
- Flaka,O., & Głódb,G. (2015). Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company. Social and Behavioral Sciences 207, 608 – 631
- Gaga,L., Gabor,A., Naaji,A., Constantin ,P.M. (2016). ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF SMEs IN WESTERN ROMANIA BETWEEN 2011-2014, USING THE MATHEMATICAL MODELLING, Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series.26(4), 12-23
- Heimpold, G. (2008). Growth versus equalisation? An examination of strategies for regional policy in the Czech Republic, Hungary and Poland after EU accession. Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 28, 1–29
- Hatak,I.,& Hyslop, K. (2015). Cooperation between family businesses of different size: A case study. Journal of Co-operative Organization and Management.3. 59-52.
- Hernandez-Munoz,L., Torane,M.,& Amini,A. (2015). Designing an Innovation Engine Model and a Software Tool to Meet Large Organizations Challenges with SMEs Capabilities, a Pilot Study. Social and Behavioral Sciences.195, 251-257
- Ivanova-Gongnea,M., Koporcica,N., Dziubaniuka,O., Mandják,T. (2018). Collecting rich qualitative data on business relationships and networks in CEE countries: Challenges and plausible solutions, Industrial Marketing Management, 70, 193-204
- Jotwani,D.,& Shivangi, S. (2016). Impact of Government Policies in Promoting Entrepreneurial Environment amongst Exporting MSME’s. Adarsh Journal of Management Research.9, 55-72
- John Childa,b., Linda Hsiehc, L.,& Elbannad,S., Karmowskae,J., Svetla MarinovafS., Puthusserryg,P., Tsaih,T., Naroozi,R., Zhangh,Y. (2017).

- SME international business models: The role of context and experience, *Journal of World Business*,5, 664-679
- Jesús,M., M_endez,B., Galera-Casquet,C., Seitanidi,M.M., &Valero-Amaro,V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. *European Management Journal*.31-12
- Kemayel,L. (2015). Success Factors of Lebanese SMEs: an Empirical Study. *Social and Behavioral Sciences* 195, 1123 – 1128
- Lussier, B .,Zachary ,R. (2017). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*. 69, 209-220
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures .*Strategic Management Journal*, 23(10), 903–919
- Mitrega,M.,& Pfajfar,G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio, *Industrial Marketing Management*,4, 21-32
- Novais,J., CristinaSales,S., Baptista,S.(2015). Information exchange within horizontal relationships: A fuzzy-set approach to companies' characteristics role. *Journal of Business Research*, 69(11), 5255-5260
- Pletnev,V.,& Barkhatov,D. (2016). Business Success of Small and Medium Sized Enterprises in Russia and Social Responsibility of Managers. *Social and Behavioral Sciences*.221, 185-193
- Shirazi,M., Naghi, A. (2006). Human Development and Feasibility Study of Industrial Investment Plans, University of Tehran Human Resources Center Publication, (In Persian)
- Shouhani, M., Zamanzadeh, V.,& Irajpour ,A.R.,& Valizadeh, L. (2015). Analyzing and Refining the Concept of Collaboration Using a Three-Stage Hybrid Model, 23(5), 143-154.[In Persian]
- Syed Zamberi,A.,Norita,K., Abu Bakar,A.R. (2017). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the

- adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*. In Press, Corrected Proof. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.006>
- ToveBrink. (2017). SME routes for innovation collaboration with larger enterprises. *Industrial Marketing Management*.64, 122-134
- Tomaszuk, A. (2017). Importance of Technological Factors in the Creation of Cooperation. *Procedia Engineering*.182. 701-708
- Taehoon,K., Hyunsu,L., Hyoun-Seung,J., Jung-Ho,Y., Hunhee,CH., Kyung-In,K. (2016). Establishment of Cooperation Evaluation System between Domestic Large Enterprises and Small/Medium -Sized Enterprises for Invigorating Joint Overseas Expansion. *Korea Inst. Build. Constr*.16, 257-269
- Vachani,S. (2005). Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies. *International Business Review*.4. 415-439
- Válová,A., Formánková, S. (2014). Corporate Philanthropy in the Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*.12, 725-732
- Zhang,X., & huanHu,D. (2014). Overcoming Successive Bottlenecks: The Evolution of a Potato Cluster in China. *World Development*.63, 102-112
- Zaefarian, G. Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2016). Resource acquisition strategies in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 862–874