

The Model of Banks' Alliance with Various Industry Actors in Order to Improve the Exploration and Exploitation Ability

- Maryam Khalilzadeh Salmasi***  Ph.D Student in Information Technology Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
- Payam Hanafizadeh**  Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
- Soroush Ghazinoori**  Associate Professor, Department of Technology and Entrepreneurship Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Digital transformation requires banks to move towards exploring new opportunities in addition to exploiting existing facilities. Therefore, banks seek to create organizational ambidexterity by forming alliances with organizations from different industries. The purpose of this article is to answer what type of alliance banks can form with different actors to lead to organizational ambidexterity. For this purpose, the initial conceptual model was formed by synthesizing the ambidexterity, the industrial similarity and the tie strength theories.

* Corresponding Author: salmasi.khm@gmail.com

How to Cite: Khalilzadeh Salmasi, M., Hanafizadeh, P., & Ghazinoori, S. (2024). The Model of Banks' Alliance with Various Industry Actors in Order to Improve the Exploration and Exploitation Ability. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (112), 103- 142. Doi: [10.22054/jmsd.2024.78329.4447](https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78329.4447)

Then, the code co-occurrence matrix was extracted from the content analysis of 115 empirical articles of alliance in the banking industry. The co-occurrence matrix was used to customize the conceptual model for banking industry in order to propose the type of alliance of the bank with other actors. The conceptual model shows that any type of alliance, based on industrial similarity of the actors with the banking industry, realizes some factors of exploration and exploitation in the form of trade-offs. Therefore, the decision to determine the appropriate type of alliance should be made according to the priority of exploration and exploitation factors based on industrial similarity of actors.

Keywords: Alliance, Ambidexterity, Industrial similarity, Theorizing, Digital transformation, Banking industry

Introduction

To achieve digital transformation, banks are forced to collaborate with several organizations. Therefore, banks should go beyond the scope of the banking industry and have relations with various organizations in different industries. In order to be ambidextrous, banks have to make alliance by different actors. Organizational ambidexterity means to be exploring new opportunity and exploiting existed resources. According to the research conducted among 3,883 banks in 28 European country, it was shown that not respecting the ambidexterity between exploitation and exploration reduces the return on equity (Campanella et al., 2020). This research was done according to content analysis of the empirical researches related to alliance types of banks. The main question of the research is about what is the alliance selection model to be ambidextrous organization in banking industry utilizing cumulative knowledge extracted from the empirical research.

Theoretical background

In digital transformation, it is expected that organizations, on the one hand, improve existing products and reduce the cost of serving current customers and existing markets, and help increase efficiency with advances in information and communication technology. On the other hand, it is expected that organizations introduce new products and enter new markets to compete. Also, organizations should be responsible for new discoveries and innovations by newcomers. In this article, exploitation was defined according to the themes of "Reducing risk, Efficiency, Incremental adaptation and Reducing information asymmetry" and exploration according to the themes of "Diversity, Access to new resources and Radical change".

In addition, the types of alliances were divided according to the "Tie strength theory" from "Tightly coupled alliances" such as Merge and Acquisition and Joint venture to "Loosely coupled alliances" such as Outsourcing (Barringer et al., 2000). As well, actors are divided based on industry similarity. The industrial similarity approach in the institutional theory examines the legitimacy and support of the norms and rules of the industries governing the actors.

Initial conceptual model

Based on ambidexterity theory, tie strength theory, and industry similarity approach, 3 suggestions were determined as initial conceptual model:

- S1. Industrial similarity increases the probability of forming tightly coupled alliances
- S2. Loosely coupled alliances increase the possibility of exploring
- S3. Tightly coupled alliances increase the possibility of exploiting

Methodology

The deductive-inductive inference approach is used in this study. The initial conceptual model is the deductive basis of this research.

Content analysis method has been used to dedicate the initial model for the banking industry. The empirical studies as the secondary data were analyzed to extract the most recommended the bank's alliance with other actors. The co-occurrence matrix is the by product of the content analysis which reveals the more frequent alliance among bank and other players in the banking industry. The information about more frequent alliances between bank and other players is incorporated into the conceptual model led to a best-spoken alliance selection model for banking industry.

Results

According to the content analysis, 17 alliance types (Merge and acquisition, joint venture, integration, interbank relations, joint ventures, joint marketing, information sharing, venture capital, dealership model, intermediary, third party, relationship banking, syndicate network, outsourcing, partnership, cooperation, strategic alliance), 3 actor layers (interbank layer, financial non-bank institutions, non-financial institutions) and ambidexterity concepts (exploration and exploitation) were extracted..

6. Final conceptual model

The financial conceptual model shows that Strategic alliances can improve exploration and exploitation. The ambidexterity of the alliance emphasizes that any alliance can simultaneously have an impact on both the exploration and exploitation aspects of the organization. But, making alliances for the purpose of exploration or exploitation is different in the 3 layers of actors. In such a way that in the interbank layer for exploration, tightly coupled alliances such as joint venture are emphasized. While in the non-financial institution layer, loosely coupled alliances such as venture capital are highlighted. In addition, in order to exploit in the interbank layer, tightly coupled alliances like merge and acquisition are emphasized. While in non-financial institution layer, loosely coupled alliances such

as outsourcing are proposed. The 7 propositions of final conceptual model indicated as below:

P1. Tightly coupled alliances to create related diversity and loosely coupled alliances to create unrelated diversity are suggested for banks.

P2. In the interbank layer, for accessing to essential and specialized resources, tightly coupled alliances and in financial non-bank and non-financial layers for accessing to complementary resources, loosely coupled alliances are suggested for banks.

P3. The bank's alliance with actors, who have the necessary potentials for making radical changes, has to be determined by the value of intellectual assets and the stage of the actor's life cycle.

P4. In the early stages of alliance formation, tightly coupled alliances with interbank actors are more effective than tightly coupled alliances with non-bank actors.

P5. Tightly coupled alliances increase systematic risk and reduce unsystematic risk.

P6. Tightly coupled alliances increase adaptation by increasing integration.

P7. Where soft information is needed to reduce information asymmetry, tightly coupled alliances are suggested for banks.

Discussion

So far, several articles have addressed the issue of the alliance's effect on the organizational ambidexterity. The review article by Zahoor et al. (2023) is one of the researches that has analyzed in detail the impact of alliance on ambidexterity. Schiffer (2021), Úbeda-García et al. (2020), and Heracleous et al. (2017) are 3 highly cited articles that address organizational ambidexterity and alliance. Compared to these 3 articles, only our article investigate relationships of alliance types (tie strength of alliances) with amidexturity and actors.


Conclusion

By presenting the effect of alliance types on exploitation and exploration themes, this article helps managers in selecting a suitable alliance according to the needs of the bank in exploitation and exploration.




مدل اتحاد بانک با بازیگران صنایع مختلف در راستای بهبود توانایی اکتشاف و بهره‌برداری


دانشجوی دکتری رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مریم خلیل زاده سلماسی * 

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

پیام حنفی زاده 

دانشیار گروه فناوری و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

سید سروش قاضی نوری نایینی 

چکیده

تحول دیجیتال، بانک‌ها را ملزم می‌سازد تا علاوه بر بهبود بهره‌برداری از امکانات موجود به سمت اکتشاف فرصت‌های جدید حرکت کنند. از این رو، بانک‌ها با استفاده از اتحاد با سازمان‌هایی از صنایع مختلف به دنبال ایجاد سازمانی دوسوتوان هستند. هدف این مقاله، پاسخ دادن به این سوال است که بانک‌ها چه اتحادی با بازیگران مختلف باید ایجاد کنند تا به دوسوتوانی سازمانی منجر شود. به این منظور، مدل مفهومی اولیه از ترکیب تئوری دوسوتوانی، شباهت صنعتی و قدرت پیوند تشکیل شد. سپس، ماتریس هم‌رخدادی مضامین برای اختصاصی کردن مدل مفهومی به جهت پیشنهاد نوع روش همکاری بانک با دیگر بازیگران استفاده شد. ماتریس هم‌رخدادی مضامین از تحلیل محتوای ۱۱۵ مقاله مرتبط با اتحاد در صنعت بانکداری، استخراج شده است. مدل مفهومی نشان می‌دهد، هر نوع اتحاد، تحت شرایط شباهت صنعتی بازیگران با صنعت بانکداری به صورت بده‌بستانی، برخی از مولفه‌های اکتشاف و بهره‌برداری را محقق می‌سازد. لذا، تصمیم‌گیری برای تعیین نوع اتحاد مناسب، بنابر تعیین اولویت مولفه‌های اکتشاف و بهره‌برداری تحت شرایط شباهت صنعتی بازیگران قابل ارزیابی است.

کلیدواژه‌ها: اتحاد، دوسوتوانی، شباهت صنعتی، توسعه تئوری، تحول دیجیتال، صنعت بانکداری.

مقدمه

در دنیای امروز، با افزایش رقابت و سرعت تغییر محیط، هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که بتواند بدون همکاری با شرکاء فعالیت کند (Waal et al., 2017). این موضوع برای سازمان‌های فعال در صنایع حساس که دارای تلاطم‌های محیطی بیشتری هستند مانند صنعت بانکداری، از اهمیت بیشتری برخوردار است. بانک‌ها در راستای تحول دیجیتال، ناگزیر به ارتباط داشتن با سازمان‌های متعددی هستند که به نحوی در تجربه مشتریان دخیل‌اند یا داده‌های مشتریان را در اختیار دارند. لذا، بانک‌ها باید پا را از حیطه صنعت بانکداری فراتر نهاده و با سازمان‌های صنایع مختلف ارتباط داشته باشند (Hanafizadeh, 2022). چگونگی اتحاد بانک‌ها با سازمان‌های دیگر، تاکنون مورد توجه مقالات مختلفی قرار گرفته است. از طریق بررسی و سنتز یافته‌های مقالات مرتبط با اتحاد بانک‌ها، می‌توان به یک درک یکپارچه در قالب مدل انتخاب اتحاد بانک با سازمان‌های دیگر رسید.

سازمان‌ها در راستای تحول دیجیتال می‌خواهند هرچه بیشتر دوست‌توان باشند، به این معنی که بتوانند علاوه بر بهره‌برداری از امکانات کنونی، فرصت‌های جدیدی حتی در صنایع دیگر را کشف کنند (Patel et al., 2018). تئوری دوست‌توانی، به توانایی سازمان برای بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و نیز اکتشاف شایستگی‌های جدید به منظور ایجاد تنوع و نوآوری اشاره دارد (Dittrich et al., 2007). بنابر دیدگاه دوست‌توانی، سازمان، هم کسب‌وکار معمول خود را حفظ می‌کند و هم ورود به کسب‌وکارهای جدید را مدیریت می‌نماید. موضوع دوست‌توانی برای سازمان‌های مختلفی اهمیت دارد. به ویژه سازمان‌هایی که دغدغه نوآوری و استفاده از فناوری‌های جدید را دارند و در این راستا با شرکت‌های مختلفی همکاری می‌کنند. مانند ایجاد اکوسیستم شهر هوشمند که برای ایجاد نوآوری و دسترسی به فناوری با بازیگران مختلفی در این اکوسیستم همکاری می‌کند (Bresciani et al., 2017). همچنین کسب‌وکارهای دیجیتال به ویژه کسب‌وکارهای مبتنی بر پلتفرم که برای ایجاد اکوسیستم دیجیتال نیازمند یکپارچه‌سازی داده‌های مختلف (Zhu et al., 2023) از بازیگران متفاوت و ارائه خدمات متنوع می‌باشند (Randhawa et al., 2021).

موضوع دوسوتوانی، دغدغه بانک‌ها، به ویژه بانک‌های دیجیتال نیز هست، یعنی این که چطور بانک‌ها می‌توانند در ضمن حفظ کسب و کار بانکی خود، پا را از مرزهای سنتی بانکداری فراتر گذاشته و وارد محدوده‌های غیربانکی شوند (Alvarez et al., 2014). بنابر تحقیق انجام شده در بین ۳۸۸۳ بانک در ۲۸ بانک اروپایی نشان داد که عدم رعایت دوسوتوانی مابین بهره‌برداری و اکتشاف، بازگشت سرمایه را کاهش می‌دهد. بانک‌هایی که بیش از حد به دنبال اکتشاف می‌روند، توانایی بهره‌برداری از منابع خود را از دست می‌دهند. همچنین، توجه صرف به بهره‌برداری، ارائه خدمات نوآورانه را به خطر می‌اندازد (Campanella et al., 2020).

اتحاد، رابطه رسمی و داوطلبانه مابین دو سازمان جهت رسیدن به اهداف استراتژیک است (He et al., 2020). انتخاب نوع اتحاد، هم به اهداف سازمان (Rosenkopf et al., 2007) و هم به ویژگی‌های شرکاء بستگی دارد (Wassmer, 2010). لذا، نمی‌توان نسخه واحدی برای انتخاب اتحاد برای تمام صنایع تعیین نمود. لذا در این مقاله، حوزه بررسی انتخاب اتحاد به بازیگرانی از صنایع مختلف مرتبط است که با بانک با آنها در تعامل است. اهمیت بررسی انتخاب اتحاد در بانکداری در این است که اولاً، بانک‌ها اساساً با طیف وسیعی از صنایع در ارتباط هستند به طوری که بانک‌ها به عنوان سازمان‌های میانجی مابین کسب و کارهای مختلف محسوب می‌شوند (Steinbacher et al., 2018). ثانیاً، موضوع تشکیل اتحاد به ویژه با تبدیل بانک‌ها به بانکداری دیجیتال، اهمیت بیشتری نیز پیدا کرده است.

بازیگران، شرکائی هستند که بانک با آنها متحد می‌شود (Parmigiani et al., 2011). یکی از روش‌های متداول برای مقایسه اکتشاف و بهره‌برداری در اتحاد با شرکاء مختلف، تقسیم‌بندی شرکاء بنابر هم‌ریختی در صنعت است. در این مقاله بنابر تقسیم‌بندی بازیگران، بنابر شباهت صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند با صنعت بانکداری و همچنین با توجه به هدف بانک در تحول دیجیتال – اکتشاف و بهره‌برداری – مدل انتخاب نوع اتحاد مبتنی بر تحقیقات تجربی مرتبط با اتحاد بانک توسعه داده می‌شود. براین اساس، سوال اصلی تحقیق اینگونه مطرح می‌شود که بنابر نتایج تحقیقاتی تجربی مرتبط با اتحاد بانک، مدل اتحاد

بانک با بازیگران صنایع مختلف در راستای کشف و بهره‌برداری از ظرفیت همکاری با دیگر بازیگران چگونه است؟

تاکنون مقالات مختلفی در مورد انتخاب نوع اتحاد نوشته شده است. به طوریکه به گفته پارمیجیان و همکاران (۲۰۱۱): (۱) افزایش تعداد مقالات مرتبط با روابط بین سازمانی، (۲) پیچیدگی و ابهام در تعریف واژه‌های مرتبط و (۳) نبود چارچوب واحد برای دسته‌بندی مقالات، این حوزه مطالعاتی را به یک جنگل اطلاعاتی تبدیل کرده است به طوری که امکان مقایسه و تعیین مسیر برای تحقیقات بعدی در آن به سختی انجام می‌پذیرد (Parmigiani et al., 2011). از این رو، مشارکت تحقیقاتی ما در این مقاله، از طریق محدود نمودن اتحاد در صنعت بانکداری و لزوم بررسی ارتباط اتحاد با اکتشاف و بهره‌برداری انجام گرفته است. مدل توسعه یافته برای انتخاب نوع اتحاد در این مقاله به مدیران صنعت بانکداری کمک می‌کند تا ظرفیت‌های اکتشاف یا بهره‌برداری در ارتباط با بازیگران صنایع مختلف را با انتخاب نوع اتحاد بررسی کنند.

برای توسعه مدل انتخاب نوع اتحاد در صنعت بانکداری، در این تحقیق از تحلیل محتوای مقالات مرتبط با اتحاد استفاده شده است. بر این اساس، بخش‌های مختلف مقاله به ترتیب زیر شکل گرفته است: در بخش دوم پیشینه تحقیق مرتبط با اتحاد و انتخاب تئوری دوسوتوانی سازمان توضیح داده می‌شود. در بخش سوم، مدل مفهومی اولیه انتخاب نوع اتحاد تبیین می‌شود. بخش چهارم روش تحقیق را توضیح می‌دهد. بخش پنجم، یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مقالات مرتبط را ارائه می‌دهد. بخش ششم به توسعه مدل مفهومی نهایی انتخاب نوع اتحاد می‌پردازد که در بخش هفتم این مدل نهایی با مدل مقالات دیگر مقایسه می‌گردد. بخش هشتم، به نتیجه‌گیری می‌پردازد.

مبانی نظری

آغاز مطالعات روابط بین سازمانی به دهه ۱۹۷۰ (Kohtamäki et al., 2018) بازمی‌گردد. در دهه ۱۹۸۰، روابط بین سازمانی به صورت زنجیره تأمین تعریف شد (Rhonda et al., 1999). مایکل پورتر در سال ۱۹۸۵، تبادل ارزش به جای کالا را در رویکرد زنجیره ارزش مطرح کرد (Porter, 1985). روابط غیرمتوالی مابین شرکاء برای اولین بار توسط هاکانسون و همکاران (۱۹۹۵) در رویکرد شبکه معرفی شد (Håkansson et al., 1995)

که توسط کوپر و همکاران (۱۹۹۷) به صورت مدل شبکه زنجیره تأمین توسعه داده شد (Cooper et al., 1997). توسعه منطق چیرگی خدمت^۱، به بازتعریف روابط بین سازمانی انجامید (Vargo et al., 2008). بنابر منطق چیرگی خدمت، اتحاد با بازیگران، ساختاری از تعامل بازیگران اقتصادی و اجتماعی و فناوری است که ارزش ایجاد می‌کنند (Ricciotti, 2019). اکوسیستم دیجیتال، بانک‌ها را به ایجاد اتحاد برای ارتباط با کسب-وکارهای الکترونیکی (Macchi et al., 2016) و بکارگیری تکنولوژی‌های جدید مانند پلتفرم‌های دیجیتال، سوق می‌دهد (OECD, 2018).

تحول دیجیتال موجب ایجاد تغییرات اساسی برای سازمان‌ها می‌شود به طوری که دستیابی به دوستوانی سازمان به عنوان یک جهت‌گیری مهم برای افزایش عملکرد سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. از این رو در تحول دیجیتال انتظار می‌رود که سازمان‌ها، از یک طرف محصولات موجود را بهبود بخشند و هزینه خدمات رسانی به مشتریان فعلی و بازارهای موجود را کاهش دهند و با پیشرفت در فناوری اطلاعات و ارتباطات به افزایش کارایی کمک کنند. از طرف دیگر انتظار می‌رود که سازمان‌ها، محصولات جدیدی را معرفی می‌کنند و برای رقابت وارد بازارهای جدید می‌شوند. همچنین سازمان‌ها باید پاسخگوی اکتشافات و نوآوری‌های جدید توسط تازه‌واردان باشند (Jansen et al., 2012). اهمیت بررسی دوستوانی سازمان در تحول دیجیتال، موضوعی است که توسط مقالات متعددی تاکید شده است (Im et al., (Jansen et al., 2012) (Zahoor et al., 2023) (Schiffer 2021) (2014).

بنا به تئوری دوستوانی و تعریف (Zahoor et al., 2023) از دوستوانی سازمان، اکتشاف براساس عباراتی مانند «جستجو، تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش، بازی، انعطاف‌پذیری، کشف، نوآوری» و بهره‌برداری بنابر عبارتی مانند «انتخاب، اصلاح، تولید، کارایی، اجرا» شناخته می‌شوند. همچنین (Rojas-Córdova et al., 2023)، دوستوانی سازمان را در اکتشاف بنابر عبارات «جستجوی دور، تغییرات بنیادی و توسعه شایستگی‌های کاملاً جدید» توصیف می‌کند، در حالی که بهره‌برداری را با «جستجوی محلی، انطباق تدریجی و اصلاح شایستگی‌های موجود سازمان‌ها» مرتبط می‌داند. براین اساس،

1 Service-Dominant (S-D) logic

در این مقاله، بهره‌برداری بنابر مضمون‌های «کاهش ریسک، کارایی، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی» و اکتشاف بنابر مضمون‌های «تنوع، دستیابی به منابع جدید و تغییر رادیکال» تعریف شده‌اند. سازمان‌ها در جهت ایجاد دوسوتوانی، نیازمند همکاری با بازیگران مختلفی هستند.

اتحادهای استراتژیک نقش حیاتی در عملکرد اکتشافی و بهره‌برداری ایفا می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اتحادهای استراتژیک می‌توانند ابزاری حیاتی برای ورود به بازار، رشد درآمد، کاهش هزینه و دسترسی به منابع باشند. از طریق اتحاد می‌توان به اطلاعات جدید، دانش تکنولوژیکی، نوآوری دست یافت و یادگیری بین سازمانی را افزایش داد (Zahoor et al., 2023). اهمیت بررسی این که نوع اتحاد چه تاثیری بر عملکرد بهره‌برداری جهت استفاده از شایستگی‌های موجود و نیز کشف مسیرهای جدید ایفا می‌کند - دوسوتوانی در اتحادهای استراتژیک - دلیل انتخاب تئوری دوسوتوانی در این مقاله است.

از طرف دیگر، موضوع اتحاد تاکنون از دیدگاه تئوری‌های مختلفی بررسی شده است که مهمترین آنها، تئوری هزینه تراکنش، تئوری‌های اجتماعی و تئوری‌های منبع محور می‌باشد. تئوری هزینه تراکنش در موضوع اتحاد به بررسی کارایی در تراکنش می‌پردازد (Ketokivi et al., 2017). تئوری‌های اجتماعی بررسی می‌کنند که چگونه روابط اجتماعی و حاکمیت غیررسمی می‌توانند اعتماد در اتحاد را افزایش دهند (Geyskens et al., 2006). تئوری‌های منبع محور نیز به چگونگی دسترسی به منابع و شایستگی‌ها از طریق اتحاد در جهت ایجاد مزیت رقابتی می‌پردازند (Easterby-Smith et al., 2009). گرچه هر کدام از این تئوری‌ها، به ابعاد مهمی از اتحاد می‌پردازند، ولی هیچ کدام از آنها امکان مقایسه اتحادها را فراهم نمی‌سازند. در حالیکه تئوری قدرت پیوند برینگر و همکاران (۲۰۰۰)، انواع اتحاد را براساس حاکمیت رسمی دسته‌بندی کرده است و آنها را بایکدیگر مقایسه می‌کند (Barringer et al., 2000). لذا، از آنجاییکه هدف این مقاله بررسی چگونگی انتخاب اتحاد در راستای دوسوتوانی است، از تئوری قدرت پیوند برای بررسی اتحادها استفاده شده است.

اتحاد با بازیگران مختلف در خلاء شکل نمی‌گیرد بلکه تحت تاثیر نهاده‌های مختلفی ناشی از شباهت‌های صنعتی است که بر قابلیت دوسوتوانی سازمان نیز موثر هستند (Sarmiento et al., 2024). براین اساس، رویکرد شباهت صنعتی در تئوری نهادی، مشروعیت^۱ و حمایت هنجارها و قوانین حاکم بر اتحاد را به ویژه در صنعت بررسی می‌کند (Donaldson, 2008). در مقایسه با تئوری هزینه تراکنش که اتحاد مابین سازمان‌ها را براساس قرارداد بررسی می‌کند، تئوری نهادی، به زمینه‌های تاثیر گذار بر ایجاد روابط مابین سازمان‌ها مانند شباهت‌های صنعتی می‌پردازد (Obayi et al., 2021). همچنین تئوری منبع محور برخلاف تئوری نهادی، به این موضوع نمی‌پردازد که چگونه ارتباط با سازمان‌های دیگر با ایجاد زمینه‌های نهادی مانند تخصص و هماهنگی در صنایع حساس می‌تواند به رقابت با سازمان‌ها دیگر کمک کند (Agyapong Siaw et al., 2021). شباهت صنعتی در تئوری نهادی، رویکردی از تئوری اجتماعی است که به طور ویژه بر سازمان‌های تحت حاکمیت قوانین تمرکز دارد. بنابر مزایای تئوری نهادی نسبت به تئوری‌های دیگر بر توضیح دادن تاثیر شباهت صنعتی بر روی انتخاب اتحاد، در این مقاله از رویکرد شباهت صنعتی استفاده شده است. براین اساس، تئوری دوسوتوانی، قدرت پیوند و رویکرد شباهت صنعتی برای توسعه مدل مفهومی اولیه انتخاب شدند.

توسعه مدل مفهومی اولیه

«اتحاد، توافقی داوطلبانه بین شرکت‌ها جهت تبادل، اشتراک گذاری یا همکاری در توسعه محصولات، فن‌آوری‌ها یا خدمات است. اتحادها می‌توانند طیف وسیعی از انگیزه‌ها و اهداف، از قراردادی ساده تا توافق نامه‌های رسمی حقوقی را شامل شوند» (García-Casarejos et al., 2009). این مقاله براساس تعریف برینگر و همکاران (۲۰۰۰)، انواع اتحاد بنابر «قدرت پیوند» به صورت طیفی از «اتحادهایی با پیوند کاملاً قوی» مانند جذب و ادغام و سرمایه گذاری مشترک تا «اتحادهایی با پیوند ضعیف» مانند برونسپاری تقسیم‌بندی شدند (Barringer et al., 2000). براین اساس، اتحاد، نوعی «حاکمیت قراردادی و

1 Legitimacy

رسمی»، است که الزامات قانونی و نقش‌ها و تعهدات طرفین در آن مشخص می‌شود (Roehricha et al., 2020).

رویکرد شباهت صنعتی بر تقسیم بازیگران بر مبنای صنعتی که در آن فعال هستند تأکید می‌کند. بر اساس این رویکرد، سازمان‌ها، اتحادهای متفاوتی با بازیگران صنایع مرتبط و غیرمرتبط اتخاذ می‌کنند. یکی از تفاوت‌های اصلی مابین صنایع مختلف، تفاوت‌های نهادی صنایع است. ویژگی‌های نهادی - صنعت، ادراکات و فعالیت‌های بازیگران هر گروه صنعتی را به سمتی هماهنگ هدایت می‌کنند (Elango et al., 2020). بررسی بازیگران بر اساس شباهت صنعتی، توضیح می‌دهد که چرا بازیگران به شیوه‌ای خاص رفتار می‌کنند (Barringer et al., 2000). شباهت صنعتی، ناشی از تخصص‌گرایی و حرفه‌ای‌گری است که باعث می‌شود سازمان‌ها بنابر هنجارها، رویه‌ها و فرایندهای عملیاتی خاصی عمل کنند (Lazarinis et al., 2011). از طرف دیگر، بازیگران تحت تأثیر اجبارهای قانونی و اجتماعی متفاوت، رفتارهای متفاوتی نشان می‌دهند. تأثیر اجبارهای^۱ قانونی و اجتماعی به حدی است که حتی می‌تواند مانع تشکیل اتحاد مابین بانک با برخی سازمان‌ها شود (Saiedi et al., 2020). کسب و کارها در صنایع مشابه، دارای سیستم‌های اداری مشابه و فرایندهای مشابهی هستند که امکان مشارکت را افزایش می‌دهد. وضعیت مشابه، مانند شباهت صنعتی، احتمال ایجاد اتحادهایی با پیوند قوی‌تر را افزایش می‌دهد. زیرا عدم شباهت صنعتی، امکان تخصیص منابع و تسهیم قابلیت‌ها را کاهش می‌دهد. همچنین احتمال می‌رود که دو سازمان در دو صنعت متفاوت به دلیل ایجاد شرایط نابرابر در اتحاد به دلیل احتمال نابرابر بودن شایستگی‌ها و منابعی که در اتحاد تسهیم می‌کنند، تعهد کمتری نسبت به اتحاد نشان بدهند. به طوری که چانگ و همکاران (۲۰۰۰)، تأکید می‌کند احتمال ایجاد اتحاد قوی مابین سازمانهایی با وضعیت مشابه، بیشتر است (Chung et al., 2000).

S1. شباهت صنعتی، احتمال ایجاد اتحادهایی با پیوند قوی‌تر را افزایش می‌دهد
دوست‌توانی سازمانی، توانایی سازمان برای بهینه‌سازی کسب و کار موجود همزمان با کشف فرصت‌های جدید است. در راستای تحول دیجیتال، تحقیقات متعددی بر استفاده از دوست‌توانی به عنوان رویکردی مفید برای رسیدگی به تنش‌های کسب و کار موجود و

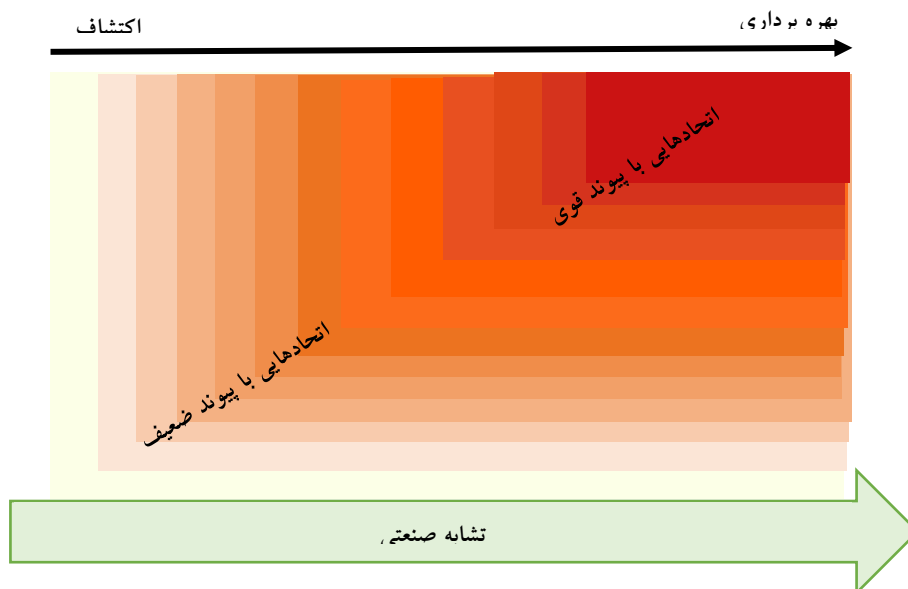
1 Enforcement

همزمان قدم گذاشتن به کسب و کار دیجیتال جدید تاکید دارند (Schiffer, 2021). در این بین، اتحاد می تواند به سازمان کمک کند تا به صورت مشترک با شرکاء کار کنند و شایستگی های بهره برداری و اکتشاف خود را توسعه دهد (O'Reilly et al., 2008). مقالات مختلفی به این موضوع اشاره دارند که پیوندهای ضعیف، دسترسی به دانش و منابع جدید را تسهیل می کند و پیوند قوی بهره برداری از دانش و بکارگیری از تکنولوژی را امکان پذیر می سازد (Zahoor et al., 2023). هراکلیوس و همکاران (۲۰۱۷)، اینطور استدلال می کنند که تشکیل اتحادهایی با پیوند ضعیف در جایی که سازمان به منابع وابسته نیست، به سازمان این امکان را می دهد تا مرزهای سازمانی خود را گسترش دهد و دانش جدید را کشف کند (Heracleous et al., 2017). ولی از آنجاییکه بهره برداری، وابستگی به منابع را ایجاد می کند، تشکیل اتحاد با پیوند قوی به حفظ منابع و افزایش کارایی و بهبود پایداری کمک می کند.

S2. اتحادهایی با پیوند ضعیف، امکان اکتشاف را فراهم می سازد

S3. اتحادهایی با پیوند قوی، امکان بهره برداری را فراهم می سازد

شکل ۱. مدل مفهومی اولیه



شکل ۱، مدل اولیه را نشان می‌دهد. بردار افقی پایینی در شکل ۱، انواع بازیگران را براساس «شباهت صنعتی» و بردار افقی بالایی شکل ۱، مولفه‌های دوسوتوانی - اکتشاف و بهره‌برداری - را نشان می‌دهند. مستطیل وسط شکل ۱، نیز انواع اتحاد را بنابر قدرت پیوند از اتحادهایی با پیوند کاملاً قوی تا اتحادهایی با پیوند کاملاً ضعیف نشان می‌دهند. براساس شکل ۱، افزایش شباهت صنعتی، احتمال ایجاد اتحادهایی با پیوند قوی را تقویت می‌کند. همچنین ایجاد اتحادهایی با پیوند قوی به تقویت بهره‌برداری و ایجاد اتحادهایی با پیوند ضعیف، امکان اکتشاف را افزایش می‌دهد.

روش تحقیق

هدف این مطالعه، توسعه مدل مفهومی اتحاد در راستای بهبود توانایی کشف و بهره‌برداری بانک براساس دانش تجمعی ادبیات مرتبط با اتحاد بانک است. رویکرد استنتاج در این تحقیق قیاسی - استقرائی است. مدل مفهومی این تحقیق که از ترکیب تئوری‌های دوسوتوانی، شباهت صنعتی و قدرت پیوند بدست آمده است، پایه قیاسی این تحقیق است. برای اختصاصی کردن این مدل برای صنعت بانکی از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. داده‌های ثانویه عبارت‌اند از نتایج تحقیقات تجربی در خصوص اتحاد بانک با دیگر بازیگران است (Tie, et al., 2019). در ادامه، مراحل مختلف تحقیق ارائه شده در جدول ۱، توضیح داده می‌شود.

برای جستجو، از پایگاه داده اسکوپوس استفاده شد. دستور جستجو، شامل «کلمات مرتبط با اتحاد» به علاوه «بانک»، در پیوست ۱ ارائه شده است. در جستجوی اولیه، پس از محدود نمودن ۵۵۲۲ مقاله به زبان انگلیسی، ژورنال بدست آمد با محدود شدن مقالات مرتبط با کسب و کار و مدیریت، ۸۱۶ مقاله، استخراج شد. ارزیابی کیفیت مقالات، در سه مرحله غربالگری انجام شد: (۱) انتخاب مقالات بنابر انتشارات معتبر: انتخاب مقالات منتشر شده در امرالد^۱، الزویر^۲، اشپرنگر^۳، وایلی^۴، تیلر^۵، سیج^۶ و کمبریج، (۲) رتبه مجلات:

1 Elsevier

2 Springer

3 Willy

4 Sage

5 Tylor

6 Cambridge

انتخاب مقالات منتشر شده در مجلاتی با رنک A* and A و (۳) غربالگری کامل متن: صرفاً مقالات تجربی انتخاب شدند که دارای جمع آوری داده بودند. در نهایت، ۱۱۵ مقاله برای کدگذاری انتخاب شد.

جدول ۱. فرایند تحقیق

فازهای تحقیق	توضیحات
هدف تحقیق	تبیین مدل اتحاد با بازیگران صنایع مختلف در راستای بهبود توانایی کشف و بهره‌برداری بانک
پایگاه داده جستجو	اسکوپوس به عنوان پایگاه داده‌ای که در آن مقالات معتبر وجود دارد انتخاب شد
کلمات جستجو	دستور جستجو، شامل «کلمات مرتبط با اتحاد» به علاوه «بانک» است
معیار انتخاب مقالات	محدود کردن جستجو به (۱) مقالات انگلیسی، (۲) "مقالات"، (۳) مقالات مرتبط با "کسب و کار و مدیریت" (۴) انتشارات معتبر، (۵) مقالات دارای رتبه A* و A و (۵) تحقیقات تجربی
مدل مفهومی اولیه	مدل مفهومی اولیه براساس تئوری دوسوتوانی، رویکردهای "قدرت پیوند" و "شباهت صنعتی" تبیین شد
کدگذاری و تحلیل کمی	کدگذاری به صورت قیاسی - استقرایی براساس مدل مفهومی اولیه انجام شده است. ۳ مفهوم اصلی اتحاد، بازیگران و دوسوتوانی برای کدگذاری استفاده شد. ماتریس هم-رخدادی مضامین بنابر ارتباط ۳ مفهوم اصلی ایجاد شد.
مدل مفهومی نهایی	مدل مفهومی نهایی با استفاده از تحلیل محتوا و استفاده از اطلاعات ماتریس هم‌رخدادی مضامین برای صنعت بانکداری اختصاصی شد.
ارزیابی مدل مفهومی نهایی	مدل مفهومی نهایی با مدل‌های مقالات رقیب محبوب و پر استناد در حوزه اتحاد مقایسه شد.

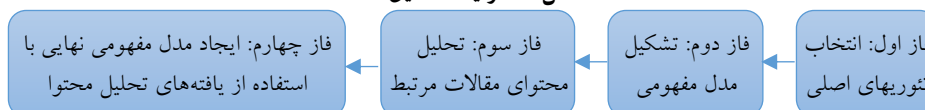
مدل مفهومی اولیه، براساس تئوری‌های انتخاب شده در بخش مبانی نظری، تئوری دوسوتوانی، شباهت صنعتی و قدرت پیوند، تبیین شد. گزاره‌های S1, S2, S3 به تبیین روابط مابین مفاهیم مدل اولیه می‌پردازند.

تحلیل محتوای مقالات استخراج شده در مرحله جستجو به صورت قیاسی - استقرایی انجام می‌گیرد. ۳ مفهوم اصلی انواع اتحاد، بازیگران و دوسوتوانی - بهره‌برداری و اکتشاف - برای کدگذاری استفاده شدند. لازم به ذکر است که این مفاهیم مرتبط با ۳

تئوری دوسوتوانی، شباهت صنعتی و قدرت پیوند می باشند. انواع اتحاد براساس مقالات پراستنادی مانند هی و همکاران (۲۰۲۰)، پارمیجیان و همکاران (۲۰۱۱) و برینگر و همکاران (۲۰۰۰) (He et al., 2020) (Barringer et al., (Parmigiani et al., 2011) (2000) و اتحادهای مختص به صنعت بانکداری مانند شبکه بین بانکی و بانکداری رابطه‌ای در یک طیف از «اتحادهایی با پیوند قوی» تا «اتحادهایی با پیوند ضعیف» کدگذاری شد. براساس تحقیق آمیسی و همکاران (۲۰۱۳)، متناسب با شباهت صنعتی که بازیگران در آن فعالیت می کنند با صنعت بانکداری، بازیگران به صورت سه لایه بین بانکی، لایه موسسات مالی غیربانکی و لایه موسسات غیرمالی کدگذاری شدند (Amici et al., 2013). مفهوم دوسوتوانی- بنابر مضامین «کاهش ریسک، کارایی، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی» به عنوان بهره برداری و «تنوع، دستیابی به منابع جدید و تغییر رادیکال» به عنوان اکتشاف کدگذاری شدند. نتایج تحلیل محتوا در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

در بخش یافته‌های تحلیل محتوا، رتبه بندی مفاهیم کدگذاری شده به صورت ماتریس هم رخدادی مضامین ارائه می شود. رتبه هر مفهوم (مضمون)، درصد فراوانی هر مفهوم در مفهوم دیگر است. در جدول ۲، بخش انواع اتحاد- شباهت صنعتی نشان می دهد که چند مقاله به طور همزمان به نوع خاصی از اتحاد برای هر لایه از بازیگران اشاره کرده اند. همچنین بخش انواع اتحاد- دوسوتوانی ماتریس، نشان می دهد که چند مقاله به طور همزمان به نوع خاصی از اتحاد برای دوسوتوانی- بهره برداری و اکتشاف- اشاره کرده اند. مدل مفهومی نهایی از اطلاعات ماتریس هم رخدادی مضامین برای تکمیل و توسعه مدل مفهومی اولیه بدست می آید. در بخش بحث، مدل مفهومی نهایی با مقایسه با مدل‌های سایر تحقیقات رقیب ارزیابی می شود. بنابر ارزیابی انجام شده، نقاط قوت و ضعف مدل پیشنهادی تبیین شد. شکل ۲، فرایند تحقیق را نشان می دهد.

شکل ۲. فرایند تحقیق



اعتبار و روایی نتایج این تحقیق در دو مرحله مورد توجه قرار گرفته است. ۱- در فرایند توسعه تئوری، ساخت مدل مفهومی و متناسب کردن مدل برای صنعت بانکداری در مرحله تحلیل محتوا. ۲- اعتبار بخشی نتایج نهایی از طریق مقایسه مدل با نتایج تحقیقات رقیب از ادبیات. در مرحله اول چون مدل مفهومی اولیه از ترکیب ۳ تئوری مهم از ادبیات بدست آمده است از روایی برخوردار است. همچنین چون کدگذاری مضامین فراگیر و سازمان دهنده از مدل مفهومی بصورت قیاسی شکل گرفته اند، روایی محتوایی این مضامین تضمین شده است. در مرحله استقرائی کدهای بدست آمده در محدوده مضامین سازمان دهنده، عمدتاً توسط محقق دیگری مورد بازبینی قرار گرفته اند و از صحت و تکرارپذیری آنها در بازبینی کدها اطمینان حاصل شده است. در مرحله دوم نیز نتایج حاصل از این تحقیق و بطور خاص مدل نهایی این تحقیق با نتایج تحقیقات مشابه که پر استناد و در ادبیات، محبوب هستند، مورد مقایسه قرار می گیرد. نقاط مشترک مدل پیشنهادی با دیگر تحقیقات بر این نکته تاکید دارد که مدل پیشنهادی به طور مناسبی در قلمرو موضوعی اتحاد بانک با دیگر بازیگران قرار گرفته است. بنابراین مفهوم کامل بودن آنرا برآورده می کند. از طرف دیگر نقاط تمایز مدل پیشنهادی نسبت به تحقیقات رقیب بر شایستگی و نوآوری نتایج این تحقیق تاکید دارد.

یافته‌های تحلیل محتوا

۱۷ نوع اتحاد با ۱۴۹ فراوانی کدگذاری و در جدول ۲، ارائه شدند. شبکه بین بانکی با ۳۳ فراوانی دارای بیشترین تکرار بوده است. در کدگذاری، از بین ۳ گروه بازیگران، گروه بازیگران غیرمالی با ۵۹ مقاله، بیشترین فراوانی را دارد. گروه بازیگران بین بانکی، ۴۵ فراوانی و گروه موسسات مالی غیربانکی نیز ۱۱ فراوانی دارند. همچنانکه از مجموع فراوانی کدهای گروه بازیگران مشخص است، یک مقاله ممکن است در چند گروه بازیگری کدگذاری شده باشد. گروه بازیگران بین بانکی شامل بانک‌ها، بانک‌های مرکزی، مراکز نظارتی و فینتک‌هایی است که به ارائه بهتر خدمات بانکی کمک می کنند. گروه بازیگران مالی غیربانکی شامل کارگزاری‌ها، بورس، بیمه، سازمان مالیات و

فینتک‌های مالی است. گروه بازیگران غیرمالی، شامل شرکت‌های خصوصی بزرگ و شرکت‌های کوچک و متوسط، شرکت‌های کارآفرین و استارت‌آپی، دانشگاه‌ها و فراهم‌کنندگان تجهیزات و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند.

برای کدگذاری مفهوم دوسوتوانی از مضمون‌های «کاهش ریسک، کارایی، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی» به عنوان بهره‌برداری و «تنوع، دسترسی به منابع جدید و تغییر رادیکال» به عنوان مضمون‌های اکتشاف استفاده شده است. براین اساس، اکتشاف با ۴۳ فراوانی و بهره‌برداری با ۷۷ فراوانی در مقالات مرتبط کدگذاری شدند.

۱۷ نوع اتحاد در ردیف بالای جدول ۲ بر اساس قدرت پیوند مرتب شده‌اند. هر سلول از جدول ۲، روی رابطه یک نوع اتحاد با یکی از مولفه‌های ستون سمت راست ماتریس یعنی لایه‌های بازیگران و مولفه‌های دوسوتوانی-اکتشاف و بهره‌برداری-تاکید دارد. این تاکید برحسب درصد‌های نشان داده شده در سلول‌ها بیان می‌شود. درصدها، نتیجه تقسیم فراوانی یک سلول بر فراوانی تجمعی ستونی است که سلول در آن قرار دارد. اگر این درصد بالای ۷۵ درصد باشد، تأکید بر انتخاب اتحاد در آن لایه زیاد است، اگر بین ۵۰ درصد تا ۷۵ درصد باشد، تأکید بر انتخاب اتحاد در آن لایه متوسط است و اگر بین ۲۵٪ تا ۵۰٪ باشد، تأکید بر انتخاب اتحاد در آن لایه کم است. علاوه بر این، درصد کمتر از ۲۵٪ به این معنی است که هیچ تأکیدی بر انتخاب آن اتحاد در آن لایه وجود ندارد.

براین اساس، اتحادهایی با قدرت پیوند زیاد مانند جذب و ادغام با تأکید بیشتری برای اتحاد با بازیگران لایه بین بانکی در مقایسه با سایر لایه‌ها انتخاب می‌شوند. از سوی دیگر، اتحادهایی با قدرت پیوند کم، مانند برون سپاری، با تأکید زیادی به عنوان اتحاد با بازیگران لایه موسسات غیرمالی انتخاب می‌شوند. در مقابل تقریباً ارتباطی خطی مابین انواع اتحاد با دوسوتوانی وجود ندارد. بنابر اطلاعات این ماتریس نمی‌توان ادعا کرد که بانک به منظور بهره‌برداری از اتحادهایی با پیوند قوی یا برعکس، اتحادهایی با پیوند ضعیف، استفاده می‌کند. همچنین، نمی‌توان ادعا کرد که بانک برای اکتشاف از اتحادهایی با پیوند قوی یا برعکس، اتحادهایی با پیوند ضعیف استفاده می‌کند.

جدول ۲. ماتریس هم رخدادی مضامین: انواع اتحاد - شباهت صنعتی و انواع اتحاد - دوستوانی

انواع استراتژیک اتحاد	همکاری	مشارکت	برون‌سپاری	شبکه سندیکا	بانکداری رابطه ای	شخص سوم	واسطه	مدل نمایندگی	سرمایه‌گذاری مخاطره آمیز	تسهیم اطلاعات	بازاریابی مشترک	تشریک مساعی	روابط بین بانکی	یکپارچگی	سرمایه‌گذاری مشترک	جذب و ادغام
لايه بين بانكى	متوسط	متوسط	متوسط	کم	کم	متوسط	کم	کم	متوسط	کم	کم	زیاد	متوسط	کم	زیاد	لايه بين بانكى
لايه غير بانكى	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	کم	کم	کم	کم	متوسط	کم	کم	کم	کم	کم	کم	لايه غير بانكى
لايه موسسات	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	کم	کم	کم	کم	لايه موسسات
لايه غير مالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	لايه غير مالي
اکتشاف	زیاد	زیاد	زیاد	متوسط	کم	کم	کم	کم	متوسط	زیاد	زیاد	متوسط	متوسط	زیاد	کم	اکتشاف
بهره برداری	زیاد	زیاد	زیاد	کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	کم	کم	کم	کم	کم	کم	متوسط	بهره برداری

توسعه مدل مفهومی نهایی

در این تحقیق، چگونگی اتحاد بانک با بازیگرانی از صنایع مختلف در راستای اهداف اکتشاف و بهره‌برداری براساس مرور مقالات مرتبط به صورت مدلی تبیین می‌شود. براین اساس، مدل مفهومی اولیه شکل ۱ که حاصل ترکیب تئوری‌های دوستوانی، رویکرد شباهت صنعتی و قدرت پیوند است از طریق ماتریس هم رخدادی مضامین (جدول ۲)، به صورت مدل مفهومی نهایی (شکل ۳) توسعه داده می‌شود. بردار افقی پایینی در شکل ۳،

انواع بازیگران را براساس «شبهات صنعتی» و بردار افقی بالایی شکل ۳، مولفه‌های دوسوتوانی- اکتشاف و بهره‌برداری- را نشان می‌دهند. مستطیل وسط شکل ۳ نیز انواع اتحاد را بنابر قدرت پیوند از اتحادهایی با پیوند کاملاً قوی تا اتحادهایی با پیوند کاملاً ضعیف مرتب کرده است.

در نتیجه عواملی نظیر، تشابه چرخه عمر صنایع (Alford et al., 1998)، تشابه سرعت رشد صنایع (Wonglimpiyarat, 2007) و شبهات‌های قانونی و هنجاری در صنایع (Amici et al., 2013) (Chung et al., 2000)، شبهات صنعتی ایجاد میکنند. بانک‌ها، موسسات مالی هستند که لایسنس بانک برای تأمین مالی و دریافت سپرده‌ها را دارند. دریافت لایسنس بانکی به معنای پذیرش قوانین و هنجارهای صنعت بانکی است که آنها را از سایر موسسات مالی غیربانکی و موسسات غیرمالی متمایز می‌کند (Ross, 2022). از این رو، صنعت بانکداری، صنعت حساسی است و شبهات صنعتی برای ایجاد اتحاد در میان بازیگران صنعت بانکداری اهمیت زیادی دارد (Novindra Idroes et al., 2017). از طرف دیگر، محققانی نظیر ظاهر و همکاران (۲۰۲۳) (Zahoor et al., 2023) ادعا نمودند که برای دستیابی به اکتشاف، اتحادهایی با پیوند ضعیف و برای دستیابی به بهره‌برداری، اتحادهایی با پیوند قوی مطابق گزاره‌های S2 و S3 پیشنهاد کرده‌اند. در حالیکه در ماتریس هم‌رخدادی، ارتباط خطی مابین اکتشاف و بهره‌برداری با قدرت پیوند اتحاد نشان داده نشده است. در ادامه بنابر بررسی تحقیقات مرتبط با اتحاد بانک، موضوع ارتباط مابین اکتشاف و بهره‌برداری با قدرت پیوند اتحاد و شبهات صنعتی بازیگران، بررسی می‌شود.

در تحقیق حاضر، اکتشاف براساس تنوع، دسترسی به منابع جدید و تغییر رادیکال کدگذاری شده است. تنوع به دو دسته «تنوع مرتبط» و «تنوع غیرمرتبط» تقسیم می‌شود. «تنوع مرتبط» مربوط به اتحاد بانک با بازیگران لایه بین‌بانکی و «تنوع غیرمرتبط» مربوط به اتحاد بانک با موسسات مالی غیربانکی و موسسات غیرمالی است (Amici et al., 2013). تشکیل اتحاد به بانک این فرصت را می‌دهد که خدمات متنوعی را با زمان و هزینه کمتری نسبت به ساخت در داخل ارائه دهد (Weigelt, 2009). در «تنوع مرتبط»، به دلیل شبهات فرایندها و روال‌های کاری بانک با بازیگران بانکی، امکان ایجاد اتحاد با هزینه

کمتر، بیشتر است. همچنین، حفظ مقیاس اقتصادی در اتحاد به منظور «تنوع مرتبط» ممکن - تر از «تنوع غیر مرتبط» است (Parada et al., 2009). بانک اچ اس بی سی^۱، از جمله نمونه - های تنوع مرتبط بانک ها بنابر اتحادهایی با پیوند قوی در گسترش حیطه جغرافیایی بانک به شهرها و کشورهای دیگر است. بانک اچ اس بی سی^۲ با جذب بیش از ۱۰ بانک توانست به خوبی استراتژی تنوع مرتبط را بکار گیرد (Calomiris et al., 2017). بانک بانکوسانتندرس^۳ نیز، نمونه موفق از تبدیل شدن از یک بانک محلی به یک بانک جهانی و بزرگ از طریق اتحاد سرمایه گذاری مشترک است (Petrou, 2009). در مقابل، «تنوع غیر مرتبط»، گسترش فعالیت های بانک در حوزه های جدیدی خارج از فعالیت های بانک است؛ مانند گسترش فعالیت بانک به حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات جهت دستیابی به اطلاعات مشتریان که اتحادهایی با پیوند ضعیف برای آن پیشنهاد می شود (Lee et al, 2015).

P1. اتحادهایی با پیوند قوی برای ایجاد تنوع مرتبط و اتحادهایی با پیوند ضعیف برای تنوع غیر مرتبط برای بانک ها پیشنهاد می شود.

دسترسی به منابع جدید نیز از فاکتورهای اکتشاف است. منابع به سه صورت ضروری، تخصصی و تکمیلی شناخته می شوند. منابع تخصصی و ضروری، شایستگی های محوری بانک هستند و منابع تکمیلی غالباً در حیطه غیربانکی قرار دارند (Gewald et al., 2009). از آنجاییکه عدم دسترسی به منابع ضروری و تخصصی، ریسک و هزینه بالایی برای بانک به دنبال خواهد داشت، اتحادهایی با پیوند قوی تر برای دستیابی به این منابع پیشنهاد می شود (Martynov, 2017). در مقابل، تامین منابع از موسسات مالی غیربانکی و موسسات غیرمالی، ممکن است خارج از حیطه قوانین و مرزهای فعالیت بانکی باشد و برای دسترسی به آنها، بانک با محدودیت های قانونی مواجه شود (Petrou, 2009). همچنین، اتحادهایی با پیوند ضعیف تر با موسسات غیربانکی، دسترسی گسترده تر و با هزینه کمتری را برای بانک ایجاد خواهد کرد (Mamédio et al., 2019).

1 HSBC

2 HSBC

3 Banco Santander's

P2. برای دسترسی بانک به منابع ضروری و تخصصی با بازیگران لایه بانکی، اتحادیهایی با پیوند قوی و برای دسترسی بانک به منابع تکمیلی با بازیگران غیربانکی، اتحادیهایی با پیوند ضعیف پیشنهاد می‌شود.

دغدغه اصلی اتحاد با بازیگران در راستای تغییر رادیکال که مولفه دیگر اکتشاف است، دارایی‌های دانشی است. اینکه مالکیت بر دارایی‌های دانشی تا چه حد برای بانک اهمیت داشته باشد، می‌تواند نوع اتحاد را تعریف کند (Colombo et al., 2016). محصولات و خدمات نوآورانه، غالباً توسط شرکت‌های کوچک و متوسط، استارت‌آپ‌ها و فینتک‌ها ایجاد می‌شوند که غالباً ارزش واقعی آنها در مراحل اولیه چرخه عمر آنها مشخص نیست (O'Brien et al., 2017). از طرف دیگر، اتحادیهایی با قدرت پیوند ضعیف‌تر، گستره دسترسی به نوآوری را افزایش می‌دهند (Colombo et al., 2016). لذا اتحادیهایی مانند سرمایه‌گذاری پرخطر در مراحل اولیه چرخه عمر شرکت مستعد تغییر رادیکال، علاوه بر اینکه امکان نظارت بر فرایندهای کاری و حق مالکیت فکری را برای بانک به همراه دارد، با کاهش کنترل مستقیم بر شرکت‌های نوآور، امکان نوآوری را افزایش می‌دهند (Broughman et al., 2012).

P3. اتحاد بانک با بازیگران محتمل برای تغییر رادیکال، بنابراین ارزش دارایی‌های دانشی و مرحله چرخه عمر شرکت تعیین می‌شود.

بهره‌برداری شامل کارایی، کاهش ریسک، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی است. کارایی در اتحاد بانک، غالباً با کاهش زمان تراکنش و مقیاس اقتصادی سنجیده می‌شود (Gofman, 2017). از آنجاییکه اتحادیهایی با پیوند قوی مانند جذب و ادغام، در مراحل اولیه ایجاد اتحاد^۱ دارای هزینه‌های ایجاد هماهنگی و یکپارچگی، کنترل و مالکیت هستند، کارایی را کاهش می‌دهند (Gewald et al., 2009). البته ممکن است در طولانی مدت با تخصصی‌سازی فعالیت‌ها و کاهش زمان تراکنش و به صرفه شدن مقیاس اقتصادی، هزینه‌های مراحل اولیه ایجاد اتحاد، توجیه اقتصادی پیدا کنند (Huang et al., 2020). لذا، اتحادهای جذب و ادغام با افزایش هزینه‌های کنترل و هماهنگی در کوتاه مدت، اثر

منفی بر روی کارایی خواهند داشت (Yu et al., 2019). از آنجاییکه اتحاد با بازیگران بین بانکی، هزینه کنترل و هماهنگی کمتری دارد (Pournader et al., 2019)، کارایی بیشتری در مراحل اولیه ایجاد اتحاد نسبت به اتحاد با بازیگران غیربانکی دارند.

P4. اتحادهای با پیوند قوی با بازیگران بین بانکی در مراحل اولیه ایجاد اتحاد، کارایی بیشتری نسبت به اتحاد با بازیگران غیربانکی دارند.

وضع قوانین و مقررات و نظارت بانک‌های مرکزی (Krause et al., 2012) و موسسات نظارتی جهانی، مکانیزم‌های اصلی برقراری کاهش ریسک و ثبات در صنعت بانکی می‌باشند (Gofman, 2017). همچنین در حالی که با افزایش قدرت پیوند در اتحاد، ریسک سیستماتیک افزایش می‌یابد (Brunetti et al., 2018)، ریسک غیرسیستماتیک کاهش خواهد یافت (Gulati et al., 2003). در حالیکه ریسک سیستماتیک غالباً در لایه بین بانکی مطرح است، ریسک غیرسیستماتیک در لایه موسسات مالی غیربانکی و لایه موسسات غیرمالی مطرح می‌شود. لذا ریسک سیستماتیک در لایه بازیگران بین بانکی، به ویژه در اتحاد شبکه بین بانکی، مورد توجه مقالات است. همچنین، انواع اتحاد مانند اتحادهای شخص سوم و بانکداری رابطه‌ای به مکانیزم‌های کاهش ریسک مانند یکپارچگی در وضع قوانین و نظارت کمک می‌کنند (Norden et al., 2009) (Barth et al., 2013). ریسک سیستماتیک با کاهش قدرت پیوند اتحاد کاهش می‌یابد (Jagtiani et al., 2019). در اتحادهایی نظیر برون‌سپاری و سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز که کنترل و در نتیجه اطمینان کمتر است، ریسک غیرسیستماتیک افزایش می‌یابد (King, 2008).

P5. اتحادهایی با پیوند قوی، ریسک سیستماتیک را افزایش و ریسک غیرسیستماتیک را کاهش می‌دهند.

هدف از انطباق، شناخت نیاز مشتریان و پاسخگویی به آنها جهت حفظ و گسترش بازار است. به ویژه در اتحاد (مانند اتحاد با فروشندگان فناوری (Weigelt et al., 2012) و فینتک‌ها (San-Jose et al., 2011))، انطباق تکنولوژی‌های مشتری‌محور¹ بانک با نیازهای مشتری و پذیرش فناوری اهمیت دارد (Grote et al., 2007). اتحادهایی نظیر برون‌سپاری

1 customer-facing technologies

مانند دیواری بین بانک با مشتریان عمل می کنند که احتمال کاهش انطباق را بالا می برد (Velu, 2016)؛ درحالیکه اتحاد یکپارچگی (Weigelt et al., 2012)، با ایجاد دسترسی به اطلاعات جهت کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، تأثیر مثبتی بر روی انطباق دارد.

P6. اتحادهایی با پیوند قوی به دلیل افزایش دادن یکپارچگی، میزان انطباق را افزایش می دهند.

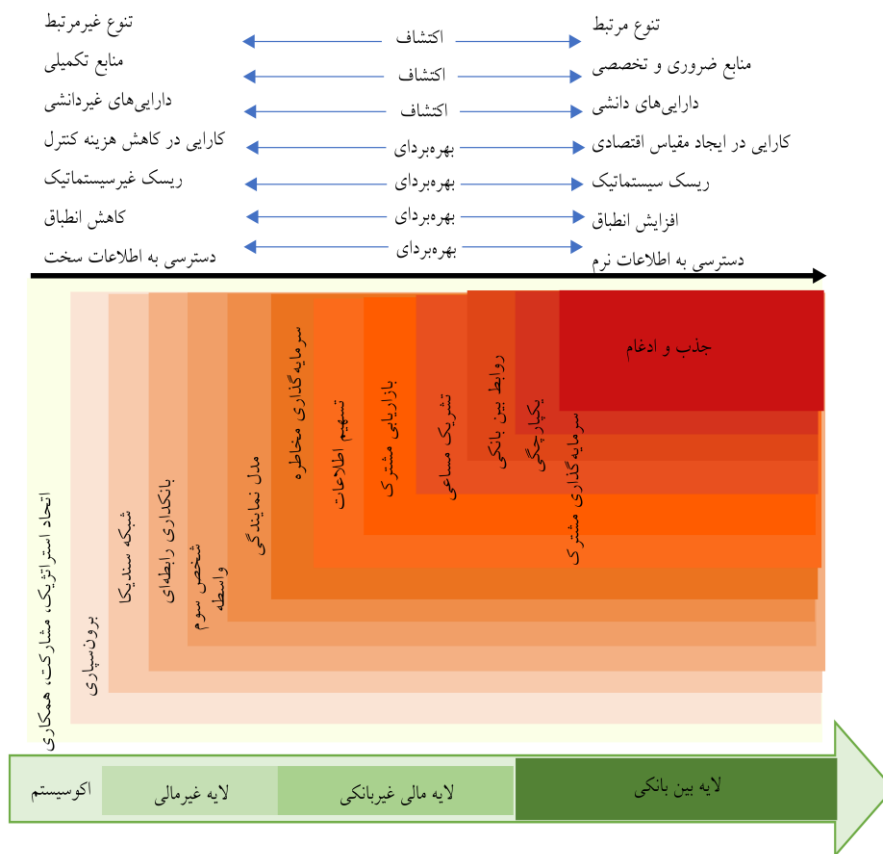
دسترسی به اطلاعات، تیغ دولبه اتحاد است؛ وجه روشن آن ایجاد اطمینان در فرایندهای وام دهی بین بانکی (Scott et al., 2012)، ایجاد اعتبار خارجی برای شرکت های کارآفرین نوپا (Behr et al., 2007) و کاهش ریسک وام دهی بانک ها به شرکت ها است. وجه تاریک آن در جایی است که اتحاد، منجر به تجاری سازی اطلاعات و افشاء اطلاعات محرمانه شود (Acharya et al., 2007). تعیین نوع اتحاد به این بستگی دارد بانک به اطلاعات نرم نیاز داشته باشد یا سخت. زیرا دستیابی به اطلاعات سخت، مانند وضعیت مالی کارت های اعتباری (Houston et al., 2017) (Bermpei et al., 2018) از طریق اتحادهایی با پیوند ضعیف نیز ممکن است ولی غالباً برای دستیابی به اطلاعات نرمی، مانند اطلاعات تاریخی مشتریان، نیاز به برقراری اتحادهایی با پیوندی قوی تر است (Allen et al., 2006). دستیابی به این نوع از اطلاعات نیاز به رصد طولانی مدت دارد (Hernandez-Canovas et al., 2010) (Chang et al., 2014). دستیابی به اطلاعات جهت کاهش عدم تقارن اطلاعاتی از اهداف اصلی اتحادهایی نظیر بانکداری رابطه ای (Koda et al., 2018)، یکپارچگی، تسهیم اطلاعات و سندیکا است که به کاهش هزینه سوئیچینگ مشتریان منتهی می شود.

P7. در جایی که برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، نیاز به اطلاعات نرم است، اتحادهایی با پیوند قوی تر پیشنهاد می شوند.

شکل ۳، مدل مفهومی نهایی را نشان می دهد. مدل مفهومی نهایی، بنابر توسعه مدل مفهومی اولیه در صنعت بانکداری، ارتباط نوع اتحاد برای اکتشاف و بهره برداری را در سه لایه بازیگران بین بانکی، موسسات مالی غیربانکی و موسسات مالی تبیین می کند. در

نتیجه، این تحقیق بر اهمیت انتخاب اتحاد برای اکتشاف و بهره‌برداری بنابر شباهت صنعت تاکید شده است. به این معنی که ایجاد اتحاد به منظور اکتشاف یا بهره‌برداری در لایه‌های مختلف بازیگران متفاوت است. به نحوی که در لایه بین بانکی برای اکتشاف بر اتحادهایی با پیوند قوی‌تر مانند سرمایه‌گذاری مشترک تاکید می‌شود در حالیکه در لایه موسسات غیرمالي بر اتحادهایی با پیوند ضعیف‌تر مانند سرمایه‌گذاری پرخطر تاکید می‌شود. همچنین در لایه بین بانکی برای بهره‌برداری، بر اتحادهایی با پیوند قوی مانند جذب و ادغام تاکید می‌شود، در حالیکه در لایه موسسات غیرمالي بر برون‌سپاری تاکید می‌شود.

شکل ۳. مدل مفهومی نهایی



همچنین در ایجاد یک نوع اتحاد، هر کدام از مولفه‌های اکتشاف شامل تنوع، دسترسی به منابع جدید و تغییر رادیکال و بهره‌برداری شامل کارایی، کاهش ریسک، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، تاحدی محقق می‌شوند. زیرا مابین این مولفه‌ها، رابطه بده بستانی^۱ وجود دارد. بدین معنی که افزایش قدرت پیوند، می‌تواند بر برخی از مولفه‌های بهره‌برداری و اکتشاف تاثیر افزایشی و بر برخی دیگر، تاثیر کاهشی داشته باشد. به عنوان مثال، کاهش عدم تقارن اطلاعاتی با افزایش هزینه و در نتیجه کاهش کارایی در کوتاه مدت مواجه است (Koda et al., 2018). همچنین گسترش فعالیت‌های بانک در حوزه‌های جدید- تنوع، سازمان را با خطر کاهش کارایی مواجه می‌سازد (Parada et al., 2009). به علاوه، افزایش اعمال نظارت و قوانین برای کاهش ریسک، افزایش هزینه و در نتیجه کاهش کارایی را به دنبال خواهد داشت (Gofman, 2017) (Aldasoro et al., 2017).

بحث

اتحادهای استراتژیک می‌توانند اکتشاف و بهره‌برداری را بهبود بخشند. دوستوانی اتحاد بر این موضوع تاکید دارد که هر اتحاد می‌تواند به صورت همزمان هم در بعد اکتشاف سازمان و هم در بعد بهره‌برداری تاثیر داشته باشد. تاکنون مقالات چندی به موضوع تاثیر اتحاد بر دوستوانی سازمان پرداخته‌اند. مقاله مروری ظاهور و همکاران (۲۰۲۳) (Zahoor et al., 2023) از جمله تحقیقاتی است که به صورت تفصیلی به دسته‌بندی تاثیر اتحاد بر دوستوانی پرداخته است.

در جدول ۳، تحقیق ما با سه مقاله پراستناد مرتبط دیگر از دید دوستوانی سازمان، انواع اتحاد و عوامل نهادی مقایسه شده است. دلیل انتخاب این سه مقاله، پرداختن به موضوع دوستوانی سازمان و اتحاد است. لذا دوستوانی سازمان موضوع مورد بررسی در هر ۴ مقاله است. در مقایسه با سه مقاله دیگر، مقاله محقق، به بررسی تاثیر قدرت پیوند انواع اتحاد بر دوستوانی سازمان پرداخته است. در حالیکه سایر مقالات صرفاً به تاثیر روابط بین سازمانی بر دوستوانی سازمان پرداخته‌اند، بدون این که مشخص کنند چه نوع

1 trade-off

اتحادی می‌تواند چه تاثیری بر دوسوتوانی سازمان داشته باشد. بعد دیگری که در این تحقیق به آن پرداخته شده است، شباهت صنعتی به عنوان یک عامل نهادی تاثیرگذار بر دوسوتوانی سازمان و انتخاب نوع اتحاد است. اوبدا گارسیا و همکاران (۲۰۲۰) با در نظر گرفتن بعد زمینه سازمانی، تاثیر حمایت اجتماعی را به عنوان یک عامل نهادی بر دوسوتوانی سازمان بررسی کرده‌اند (Úbeda-García et al., 2020). همچنین، هراکلیوس و همکاران (۲۰۱۷)، از عوامل فرهنگی و سیاسی به عنوان عوامل تاثیرگذار بر دوسوتوانی سازمان و روابط بین سازمانی نام می‌برند (Heracleous et al., 2017). لذا، می‌توان برای مطالعات آتی، مدل مفهومی این تحقیق را با بررسی تاثیر عوامل نهادی مانند عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی بر انتخاب نوع اتحاد موثر بر دوسوتوانی سازمان، توسعه داد.

جدول ۳. مقایسه نتایج این تحقیق با مقالاتی که به دوسوتوانی اتحاد پرداخته‌اند

عوامل نهادی	انواع اتحاد	دوسوتوانی سازمان	
✓	✓	✓	تحقیق حاضر
		✓	شیفر (۲۰۲۱) (Schiffer, 2021)
✓		✓	اوبدا گارسیا و همکاران (۲۰۲۰) (Úbeda-García et al., 2020)
✓		✓	هراکلیوس و همکاران (۲۰۱۷) (Heracleous et al., 2017)

نتیجه‌گیری

تبدیل بانک‌های سنتی به بانک‌های دیجیتال، حرکت بانک‌ها به سمت بانکداری باز، اکوسیستم انتها به انتها و حضور بیگ تک‌ها و فینتک‌ها، اهمیت قابلیت دوسوتوانی برای بانک‌ها را چندین برابر نموده است. از طرف دیگر، دستیابی به این دوسوتوانی از طریق اتحاد با بازیگران مختلف ممکن است. در این مقاله، با توجه به اهمیت انتخاب نوع اتحاد بنابر ارتباط بانک با بازیگران صنایع مختلف و بررسی تاثیر آن بر دوسوتوانی سازمان، مدل مفهومی از طریق تحلیل محتوای تحقیقات تجربی مرتبط با اتحاد بانک توسعه داده شد. به این منظور، ابتدا با انتخاب تئوری‌های دوسوتوانی و رویکرد قدرت پیوند و شباهت صنعتی،

مدل مفهومی اولیه‌ای تبیین شد. بنابر کدگذاری قیاسی-استقرایی مقالات مرتبط با اتحاد بانک، ماتریس هم‌رخدادی مضامین، دانش حاصل از تواتر انواع اتحاد-شبهات صنعتی و انواع اتحاد-دوستوانی، مدل مفهومی نهایی برای تعیین نوع اتحاد توسعه داده شد. مدل مفهومی نهایی نشان می‌دهد که انتخاب نوع اتحاد جهت دوستوانی بانک، تحت تاثیر شبهات صنعتی بازیگران می‌باشد. همچنین در انتخاب یک نوع اتحاد، اهداف دوستوانی-اکتشاف و بهره‌برداری- و نیز مولفه‌های آنها با یکدیگر رابطه بده‌بستانی دارند، به طوری که حتی نتیجه یک اتحاد می‌تواند هم به نفع یک مولفه بهره‌برداری و هم به ضرر یکی دیگر از مولفه‌های بهره‌برداری منجر شود؛ مانند اتحاد برون‌سپاری که هم به افزایش ریسک غیرسیستماتیک منجر می‌شود و هم به کاهش هزینه کنترل و در نتیجه افزایش کارایی. از این رو برای ارتباط با بازیگران صنایع مختلف، بنابر اولویت مولفه‌های دوستوانی، باید انتخاب نوع اتحاد انجام شود.

نتایج عملی این مقاله، استفاده از مدل مفهومی نهایی برای انتخاب نوع اتحاد به ویژه در راستای تحول دیجیتال است. این مقاله با مطرح کردن تاثیر انواع اتحاد بر مضمون‌های بهره‌برداری «کاهش ریسک، کارایی، انطباق تدریجی و کاهش عدم تقارن اطلاعاتی» و اکتشاف «تنوع، دستیابی به منابع جدید و تغییر رادیکال»، مدیران را در انتخاب نوع اتحاد بنابر نیاز بانک در بهره‌برداری و اکتشاف کمک می‌کند.

از آنجاییکه این مقاله، براساس مرور مقالات مرتبط با اتحاد در صنعت بانکداری انجام شده است، لذا عدم توجه مقالات قبلی به حوزه‌هایی نظیر شبکه ارزش در بانکداری دیجیتال، اتحاد بانک با فینتک‌ها و نقش تازه‌واردان به عنوان یکی از بازیگران مطرح در شبکه بازیگران بانکی، به عنوان محدودیت‌های این تحقیق محسوب می‌شود. برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود به مطالعه تغییر نوع اتحاد با گذشت زمان (Chung et al., 2000) و بررسی تاثیر چرخه عمر اتحاد بر اکتشاف و بهره‌برداری سازمان (Lee et al., 2015) توجه شود.


تعارض منافع

تعارض منافی وجود ندارد.

سپاسگزاری

از کلیه حامیان معنوی این پژوهش تقدیر می شود.

ORCID

Maryam Khalilzadeh Salmasi		https://orcid.org/0009-0009-0106-7366
Payam Hanafizadeh		https://orcid.org/0000-0002-5233-987X
Soroush Ghazinoori		https://orcid.org/0000-0001-6356-0257

منابع

1. Acharya, V., & Johnson, T. (2007). Insider trading in credit derivatives. *Journal of Financial Economics*, 84, 110–141. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.05.003>
2. Agyapong Siaw, C., & Sarpong, D. (2021). Dynamic exchange capabilities for value co-creation in ecosystems. *Journal of Business Research*, 134, 493–506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.060>
3. Aldasoro, I., Delli Gatti, D., & Faia, E. (2017). Bank networks: Contagion, systemic risk and prudential policy. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 142, 164-188. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.05.022>
4. Alford, A., Healy, P., & Hwa, N. (1998). The performance of international joint ventures: A study of the merchant banking industry in singapore. *Journal of Corporate Finance*, 31–52. https://doi.org/S0929-1199_97_00008-4
5. Allen, L., & Gottesman, A. (2006). The informational efficiency of the equity market as compared to the syndicated bank loan market. *Journal of Financial services Research*, 30, 5–42. <https://doi.org/10.1007/s10693-006-8738-z>
- A. Alvarez, S., Young, S., & Woolley, J. (2014). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing*, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.011>
6. Amici, A., Fiordelisi, F., Masala, F., Ricci, O., & Sist, F. (2013). Value creation in banking through strategic alliances and joint ventures. *Journal of Banking & Finance*, 37, 1386–1396. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.03.028>

7. Barringer, B., & Harrison, J. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00046-5)
8. Barth, J., Lin, C., Lin, P., & song, F. (2009). Corruption in bank lending to firms: Cross-country micro evidence on the beneficial role of competition and information sharing. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.04.003>
9. Behr, P., & Güttler, A. (2007). Credit risk assessment and relationship lending: An empirical analysis of German small and medium-sized enterprises. *Journal of small Business Management*, 45(2), 194–213. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00209.x>
10. Bermepe, T., Kalyvas, A., Neri, L., & Russo, A. (2018). Will strangers Help you Enter? The Effect of Foreign Bank Presence on New Firm Entry. *Journal of Financial services Research*, 56, 56:1–38. <https://doi.org/10.1007/s10693-017-0286-1>
11. Bresciani, S., Ferraris, A., & Giudice, M. (2017). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 331-338. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002>
12. Broughman, B., & Fried, J. (2012). Do VCs use inside rounds to dilute founders? some evidence from silicon Valley. *Journal of Corporate Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.012>
13. Brunetti, C., H. Harris, J., Mankad, S., & Michailidis, G. (2018). Interconnectedness in the interbank market. *Journal of Financial Economics*, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2019.02.006>
14. Campanella, F., Del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2020). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 272-302. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>
15. Chang, C., Liao, G., Yu, X., & NI, Z. (2014). Information from Relationship Lending: Evidence from Loan Defaults in China. *Journal of Money, Credit and Banking*, 46(6), 1225-1257. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12139>
16. Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management*

- Journal*, 22, 1–22. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200001\)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200001)21:1<1::AID-SMJ63>3.0.CO;2-P)
17. Colombo, M., D'Adda, D., & Pirelli, L. (2016). The participation of new technology-based firms in EU-funded R&D partnerships: The role of venture capital. *Research Policy*, 361–375. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.011>
18. Cooper, M., Lambert, D., & J.D, P. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
19. Dittrich, K., Duysters, G., & de Man, A.-P. (2007). Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM. *Research Policy*, 1496–1511. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.07.002>
20. Donaldson, L. (2008). The Conflict between Contingency and Institutional Theories of Organizational Design. In: Burton, R., Eriksen, B., Håkonsson, D., Knudsen, T., Snow, C. (eds) *Designing Organizations. Information and Organization Design Series*, 7. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-0-387-77776-4_1
21. Easterby-Smith, M., Lyles, M., & Peteraf, M. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, 1-8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
22. Elango, B., & Dhandapani, K. (2020). Does institutional industry context matter to performance? An extension of. *Journal of Business Research* 115 (2020), 115, 139–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.037>
23. Garcí'a-Casarejos, N., Alcalde-Fradejas, N., & Espitia-Escuer, M. (2009). Staying Close to the Core: Lessons from Studying the Costs of Unrelated Alliances in Spanish Banking. *Long Range Planning*, 42, 194-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.01.003>
24. Gewald, H., & Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information and Management*, 46, 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.03.002>
25. Geyskens, I., Steenkamp, J.-B., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670>
26. Gofman, M. (2017). Efficiency and stability of a financial architecture with too-interconnected-to-fail institutions. *Journal of Financial Economics*, 124, 113-146. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.12.009>

27. Gomes, E., Barnes, B., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25, 15-27. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>
28. Grote, M., & Täube, F. (2007). When outsourcing is not an option: International relocation of investment bank research - Or isn't it? *Journal of International Management*, 13, 57 – 77. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2006.09.007>
29. Gulati, R., & Higgins, M. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on ipo success. *Strategic Management Journal*, 127–144. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.287>
30. Gulati, R., Lawrence, P., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26, 415–440. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.458>
31. Hanafizadeh, Payam, sharing the value created in ecosystems, 9th conference of electronic banking and payment systems, pp. 1-10, 1 and 2 March 2022.
32. Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). Developing relationships in business network. *New Fetter Lane, London: Routledge*.
33. Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327–338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.014>
34. Hernandez-Canovas, G., & Martinez-Solan, P. (2010). Relationship lending and SME financing in the continental European bank-based system. *Small Business Economics*, 34, 465–482. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9129-7>
35. He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic Alliance Research in the Era of Digital Transformation: Perspectives on Future Research. *British Journal of Management*, 0, 1–29. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
36. Houston, J., Itzkowitz, J., & Naranjo, A. (2017). Borrowing beyond borders: Foreign assets, lender choice, and loan pricing in the syndicated bank loan market. *Journal of Corporate Finance*, 42, 315–334. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.12.002>
37. Huang, J., Matthews, K., & Zhou, P. (2020). What causes Chinese listed firms to switch bank loan provider? Evidence from a survival analysis.

- Emerging Markets Review*, 1-45.
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100678>
38. Im, G., & Rai, A. (2014). IT-Enabled Coordination for Ambidextrous Interorganizational Relationships. *Information Systems Research*, 25(1), 72–92. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2013.0496>
39. Jagtiani, J., & Lemieux, C. (2019). The Roles of Alternative Data and Machine Learning in Fintech Lending: Evidence from the LendingClub Consumer Platform. *Financial Management*, 48(4), 1009-1029. <https://doi.org/10.21799/frbp.wp.2018.15>
40. Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 13(11), 1286-1303. <https://doi.org/10.1002/smj.1977>
41. Ketokivi, M., & Mahoney, J. (2017). Transaction Cost Economics as a Theory of the Firm, Management, and Governance. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.6>
42. King, T. (2008). Discipline and liquidity in the interbank market. *Journal of Money, Credit and Banking*, 40(2–3), 295-317. <https://doi.org/10.1111/fima.12191>
43. Koda, K., & Yamada, K. (2018). Determinants of Underwriting Fees by New Entrant Banks: Evidence from the Japanese IPO Underwriting Market. *Financial Management*, 285 – 307. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2008.00114.x>
44. Kohtamäki, M., Rabetino, R., & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 60, 188–201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.014>
45. Krause, A., & Giansante, s. (2012). Interbank lending and the spread of bank failures: A network model of systemic risk. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83, 583–608. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2012.05.015>
46. Lazarinis, F., Green, S., & Pearson, E. (2011). What is Normative Isomorphism. In *Handbook of Research on E-Learning Standards and Interoperability: Frameworks and Issues*. IGI.
47. Lee, H., Harindranath, G., Oh, S., & Kim, D.-J. (2015). Provision of mobile banking services from an actor–network perspective: Implications for

- convergence and standardization. *Technological Forecasting & Social Change*, 90, 551–561. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2014.02.007>
48. Macchi, M., Levi, D., & Westland, S. (2016). Banking reinvented Beyond value chains to value networks. *Accenture Strategy*. https://www.accenture.com/t20160628t211350_w_us-en/acnmedia/pdf-24/accenture-strategy-banking-reinvented-value-chains-n
49. Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D., & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 83-102. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0089>
50. Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 206-226. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0003>
51. Novindra Idroes, F., Tisnawati Sule, E., Rufaidah, P., & Sari, D. (2017). Isomorphism in the Banking Industry of the Regional Development Banks in Indonesia. *1st International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP 2017)* (pp. 452-457). *Transforming Islamic Economy and Societies, pages*
52. Norden, L., Roosenboom, P., & Wang, T. (2013). The impact of government intervention in banks on corporate borrowers' stock returns. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(5), 1635–1662. <https://doi.org/10.1017/S0022109013000537>
53. Obayi, R., & Ebrahimi, S. (2021). A neo-institutional view of the transaction cost drivers of construction supply chain risk management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 592–609. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2019-0350>
54. O'Reilly III, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
55. O'Brien, J., & Sasson, A. (2017). A contingency theory of entrepreneurial debt governance. *Journal of Business Research*, 81, 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.011>

56. OECD. (2018). Digitalisation, business models and value creation. Paris: Inclusive Framework on BEPS, *OECD*.
<https://doi.org/10.1787/9789264293083-4-en>
57. Parada, P., Alemany, L., & Planellas, M. (2009). The Internationalisation of Retail Banking: Banco Santander's Journey towards Globalisation. *Long Range Planning*, 654-677. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.006>
58. Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A MetaReview of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
<https://doi.org/10.1177/0149206311407507>
59. Patel, C., & Husairi, M. (2018). Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 330-349. <https://doi.org/10.1111/jpim.12409>
60. Petrou, A. (2009). Foreign Market Entry Strategies in Retail Banking: Choosing an Entry Mode in a Landscape of Constraints. *Long Range Planning*, 42, 614-632. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.001>
61. Porter, M. (1985). Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *New York: Free Press*.
62. Pournader, M., Kach, A., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2019). Outsourcing performance quality assessment using data envelopment analytics. *International Journal of Production Economics*, 173-182.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.004>
63. Potter, W., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284. <https://doi.org/10.1080/00909889909365539>
64. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
65. Rhonda R., L., & Vokurka, R. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11-17. <https://doi.org/10.1108/02635579910243851>
66. Ricciotti, F. (2019). From value chain to value network: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 69, 1-22.
<https://doi.org/10.1007/s11301-019-00164-7>

67. Roehricha, J., Selviaridis, K., Kalra, J., Van der Valk, W., & Fang, F. (2020). Inter-organizational governance: a review, conceptualisation and extension. *Production planning & control*, 31(6), 453–469. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1647364>
68. Rojas-Córdova, C., Williamson, A., Pertuze, J., & Calvo, G. (2023). Why one strategy does not fit all: a systematic review on exploration–exploitation in different organizational archetypes. *Review of Managerial Science*, 17(7), 2251–2295. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00577-x>
69. Rosenkopf, L., & Schilling, M. (2007). Comparing alliance network structure across industries: observations and explanations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 191–209. <https://doi.org/10.1002/sej.33>
70. Ross, S. (2022). How the Financial Services Sector Differs From Banks. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/o/open-banking.asp>
71. Saiedi, E., Broström, A., & Ruiz, F. (2020). Global drivers of cryptocurrency infrastructure adoption. *Small Business Economics*, 1–4. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00309-8>
72. San-Jose, L., Retolaza, J., & Gutierrez-Goiria, J. (2011). Are Ethical Banks Different? A Comparative Analysis Using the Radical Affinity Index. *Journal of Business Ethics*, 100, 151–173. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0774-4>
73. Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010>
74. Schiffer, S. (2021). Structural Ambidexterity as an Approach for an Incumbents Digital Transformation. *Twenty-Seventh Americas Conference on Information Systems (pp. 1-11)*. Montreal: Association for Information Systems.
75. Scott, S., & Zachariadis, M. (2012). Origins and development of SWIFT, 1973–2009. *Business History*, 54(3), 462–482. <https://doi.org/10.1080/00076791.2011.638502>
76. Steinbacher, M., & Jagri, T. (2018). Interbank rules during economic declines: Can banks safeguard capital base? *Journal of Economic Interaction and Coordination*, 1–29. <https://doi.org/10.1007/s11403-018-0228-5>

77. Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7, 1-8. <https://doi.org/10.1177/2050312118822>
78. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
79. Uzzi, B., & Gillespie, J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 595-618. <https://doi.org/10.1002/smj.241>
80. Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36, 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
81. Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooperation? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.007>
82. W. Calomiris, C., & Carlson, M. (2017). Interbank networks in the National Banking Era: Their purpose and their role in the Panic of 1893. *Journal of financial economics*, 125, 434-453. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.06.007>
83. Waal, A., Habil, D., & Goedegebuure, R. (2017). Formulating a partnership framework for Egyptian ICT companies. *Journal of Strategy and Management*, 10(3), 293-312. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2016-0021>
84. Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(10), 141-171. <https://doi.org/10.1177/0149206308328484>
85. Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30, 595-616. <https://doi.org/10.1002/smj.760>
86. Weigelt, C., & Sarkar, M. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: managing the efficiency and adaptability trade-off. *Strategic Management Journal*, 33, 189-216. <https://doi.org/10.1002/smj.951>

87. Wonglimpiyarat, J. (2007). Management and governance of venture capital: A challenge for commercial bank. *Technovation*, 27, 721–731. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.010>
88. Yu, M.-M., Lin, C.-I., Chen, K.-C., & Chen, L.-H. (2019). Measuring Taiwanese bank performance: A two-system dynamic network data envelopment analysis approach. *Omega*, 1-57. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.102145>
89. Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cu, L. (2023). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 1-28. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12348>
90. Zhu, X., & Li, Y. (2023). The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122851. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122851> .

استناد به این مقاله: خلیل زاده سلماسی، مریم، حنفی زاده، پیام، قاضی نوری نائینی، سید سروش. (۱۴۰۳). مدل اتحاد بانک با بازیگران صنایع مختلف در راستای بهبود توانایی اکتشاف و بهره‌برداری. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۲)، ۱۰۳-۱۴۲.

Doi:10.22054/jmsd.2024.78329.4447



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License..