



Causal factors for Developing Non-market Strategies at the Firm and Institutional Level: Findings of a Systematic Review

AmirHamzeh Shahnnavazi

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shahnnavazi@ut.ac.ir

Tahmores Hasangholipour Yasory *

*Corresponding Author, Prof., Department of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: thyasory@ut.ac.ir

Ali Heidary

Assistant Prof., Department of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: aheidary@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Companies are increasingly embracing corporate social responsibility (CSR) and corporate political activity (CPA). It has been observed that some companies have established an independent unit, referred to as the political, social responsibility, or non-market unit. However, the impact of non-market actions on company performance has not always been positively reported in the literature. When looking for a way to explain the strategic orientation of a non-market activity in the literature, it is observed that no method has been proposed to distinguish strategic non-market activity from stand-alone ones. Even more concerning, it is unclear from this literature which factors lead to the development of non-market strategies. Referring to these facts, this research aims to identify the factors that lead to the development of non-market strategies by firms to leverage them to propose a pattern to explain the strategic orientation of non-market activities.

Citation: Shahnnavazi, AmirHamzeh; Hasangholipour Yasory, Tahmores & Heidary, Ali (2025). Causal factors for Developing Non-market Strategies at the Firm and Institutional Level: Findings of a Systematic Review. *Journal of Business Management*, 17(2), 565-606. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.372159.4753> (in Persian)



Methodology

This is a systematic review that presents a new configuration of existing knowledge to understand the issues that result in the development of non-market strategies by identifying clues from previous studies and combining them into a cohesive whole. We selected 101 articles that provide insights into the research problem within the broad, multi-dimensional, and underdeveloped non-market literature. Clues were extracted using a retroduction/abduction approach. The coding of firm-level and institutional-level factors was conducted through qualitative content analysis employing thematic analysis. This process began with open coding of article content and concluded with the identification and synthesis of broader themes and meta-themes encompassing related themes.

Findings

The main findings of this research are the categorizations of issues at the firm and institutional levels that potentially lead to the development of non-market strategies. Key firm-level themes include: lack of competitiveness, complementing competitive advantage, national competitive advantage, institutional risk management, management of external stakeholders (legitimacy), organizational mission and values, and agency problems. The corresponding meta-theme for these issues is “the institutional costs of the transaction.” Similarly, key institutional-level themes comprise: rent seeking, market failure, government failure, political risk, and ethics. The meta-theme for these themes is “the management of institutional context.”

Conclusion

Based on the findings, this research critiques the dominance of sociological institutional theories within the institutional discourse on non-market strategy and emphasizes the need to foreground economic institutional theories in this context. Furthermore, this study introduces a typology of transaction costs and explains it through the meta-theme “institutional costs of the transaction.” Building on this typology, it proposes a framework for an integrated market and non-market strategy at the level of a firm’s macro-orientations. This framework can also be used to explain the strategic orientation of non-market activities. In doing so, this research advances the scientific discourse on non-market strategy by identifying the causal factors that lead to its development at both firm and institutional levels, and by establishing a foundation for understanding the strategic orientation of non-market activities as part of an integrated strategy.

Keywords: Non-market strategy, Institution-based view of strategy, Market failure, Government failure, Systematic review

عوامل علی اتخاذ استراتژی‌های غیربازار در سطح بنگاه و نهادهای یافته‌های

مرور نظام‌مند

امیرحمزه شهناوی

دانشجوی دکتری، گروه سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shahnavazi@ut.ac.ir

طهمورت حسنقلی پور یاسوری*

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: thyasory@ut.ac.ir

علی حیدری

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: aheidary@ut.ac.ir

چکیده

هدف: همان گونه که این روزها مشاهده می‌کنیم، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال پذیرش مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) و فعالیت سیاسی شرکت (CPA) هستند. مشاهده می‌شود که برخی از شرکت‌ها، یک واحد مستقل با عنوان واحد سیاسی، مسئولیت اجتماعی یا غیربازار ایجاد کرده‌اند. با این حال، تأثیر اقدامات غیربازار بر عملکرد شرکت، در ادبیات پیشینه همواره مثبت گزارش نشده است. وقتی به دنبال روشی برای تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار در ادبیات پیشینه می‌گردیم، مشاهده می‌کنیم که هیچ روشی برای تمایز فعالیت غیربازار استراتژیک، از فعالیت غیربازار صرف پیشنهاد نشده است؛ حتی بدتر اینکه در این ادبیات پیشینه، معلوم نیست که چه عواملی به اتخاذ استراتژی‌های غیربازار منجر می‌شوند. عطف به این حقایق، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عواملی است که به اتخاذ استراتژی غیربازار توسط بنگاه‌ها منجر می‌شوند تا با اهرم‌سازی آن، الگویی برای تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت‌های غیربازار ارائه کند.

روش: این پژوهش یک مرور نظام‌مند با رویکرد پیکره‌بندی است. در این پژوهش به دنبال آنیم تا یک پیکره‌بندی جدید از دانش موجود، برای درک مسائلی ارائه کنیم که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند. این کار با شناسایی سرنخ‌ها از مطالعات پیشین و ترکیب آن‌ها در یک کل منسجم انجام می‌شود. در واقع یک تحقیق کارآگاهی انجام داده‌ایم. روش پژوهش بدین صورت است که ابتدا، ۱۰۱ مقاله در ادبیات پیشینه گسترده، چنبدبندی و نابالغ غیربازاری انتخاب شد که سرنخ‌های مرتبطی با مسئله پژوهشی تولید می‌کردند. سپس با اهرم‌سازی منطق پس‌کاوی / استقهامی، سرنخ‌ها استخراج شدند. روش استخراج کدهای مرتبط با مسائل سطح بنگاه و نهادهای، تحلیل محتوای کیفی است که از تحلیل تماتیک بهره می‌برد. تحلیل تماتیک با انجام کدگذاری باز بر محتوای مقاله‌ها آغاز می‌شود و با شناسایی و معرفی تم‌های گسترده‌تر و فراتم برای مجموعه‌ای از تم‌های مرتبط پایان می‌یابد.

استناد: شهناوی، امیرحمزه؛ حسنقلی پور یاسوری، طهمورت و حیدری، علی (۱۴۰۴). عوامل علی اتخاذ استراتژی‌های غیربازار در سطح بنگاه و نهادهای یافته‌های مرور نظام‌مند. مدیریت بازرگانی، ۱۷(۲)، ۵۶۵-۶۰۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.372159.4753>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۲، صص. ۵۶۵-۶۰۶

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

یافته‌ها: یافته‌های اصلی این پژوهش، ارائه یک مقوله‌بندی از مسائل سطح بنگاه و نهادی است که به‌طور بالقوه، به تدوین استراتژی غیربازار منجر می‌شوند. تم‌های محوری مسائل سطح بنگاهی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، عبارت‌اند از: ضعف رقابت‌پذیری، مکمل‌سازی مزیت رقابتی، مزیت رقابتی ملی، مدیریت ریسک نهادی، مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (مشروعیت)، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و مسئله‌عاملیت. فراتم این تم‌ها «هزینه‌های نهادی مبادله» است. به‌طور مشابه، تم‌های محوری مسائل سطح نهادی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، عبارت‌اند از: جست‌وجوی رانت، شکست بازار، شکست دولت، ریسک سیاسی و اخلاق. فراتم این تم‌ها «مدیریت بافت نهادی» است.

نتیجه‌گیری: این پژوهش بر مبنای یافته‌های آن، چیرگی تئوری‌های نهادی جامعه‌شناختی در گفتمان نهادی غیربازار را نقد و بر لزوم محوریت تئوری‌های نهادی اقتصادی در این گفتمان تأکید می‌کند. همچنین این پژوهش با اهرم‌سازی فراتم «هزینه‌های نهادی مبادله»، به گونه‌شناسی و تشریح هزینه‌های مبادله اقدام می‌کند. در ادامه و با اهرم‌سازی این گونه‌شناسی، الگویی برای استراتژی یکپارچه بازار و غیربازار در سطح جهت‌گیری‌های کلان بنگاه پیشنهاد می‌کند. این الگو می‌تواند در تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار نیز مبنای قرار داده شود؛ به این معنا پژوهش حاضر، هم از منظر شناسایی عوامل علی اتخاذ استراتژی غیربازار در سطح بنگاه و نهادی و هم از منظر خلق مبنایی برای تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار در قالب استراتژی یکپارچه، گفتمان علمی غیربازار را توسعه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی غیربازار، دیدگاه نهادمحور استراتژی، شکست بازار، شکست دولت، مرور نظام‌مند.



مقدمه

استراتژی به طور کامل در باب «متفاوت بودن» است (دس، لومپکین و ایسنر^۱، ۲۰۱۰). تفاوت در عملکرد بنگاه‌ها توسط بافت نهادی متأثر می‌شود. نهادها در ماهیت خود، محدودیت‌ها (نورث^۲، ۱۹۹۰)، تسهیلات و محرک‌های طرح‌ریزی شده انسانی برای جهت‌دهی رفتار، از جمله رفتار اقتصادی هستند. دیدگاه نهادمحور استراتژی، به دنبال شناخت نهادها و کارکردهای آن‌ها، در خلق و پایداری مزیت رقابتی است. پیش‌فرض ضمنی این دیدگاه، آن است که مفهوم‌سازی مبادلات بازار به شکل جاگرفته^۳ در محیط نهادی، باعث می‌شود تا دامنه گسترده‌تری از عوامل تأثیرگذار بر رقابت‌پذیری و مزیت رقابتی شناسایی شود.

نهادها به ندرت کامل یا بهینه هستند (دوروباتو، کال و زلنر^۴، ۲۰۱۷). بنابراین می‌بایست با اتخاذ استراتژی غیربازار مدیریت شوند. پیش‌فرض ضمنی تدوین استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی، آن است که بنگاه می‌تواند شرایط محیط نهادی را به نفع خود تغییر دهد^۵. با این حال دانش نهادی، به طور عمده ماهیتی ضمنی دارد و استراتژی غیربازار، حوزه‌ای نابالغ است. یکی از دلایل بسیار مهم نابالغ بودن حوزه غیربازار، مبهم بودن عوامل علی در اتخاذ استراتژی غیربازار است. در واقع نداشتن چارچوب از مسائلی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، باعث شده است تا دانش تبیین محدودیت‌ها، تسهیلات و محرک‌های کارایی فعالیت اقتصادی (نهادها)، در دیدگاه نهادمحور استراتژی، از دانش صریحی برخوردار نباشد. عطف به این توضیحات، در این پژوهش به دنبال آنیم تا از ادبیات پیشینه غیربازار، مسائلی را که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، شناسایی کنیم و یک چارچوب مسئله‌محور از عوامل علی خلق کنیم. یافته‌های این پژوهش، به توسعه دانش تدوین استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی منجر می‌شود.

مبانی نظری و مرور انتقادی پیشینه پژوهش

مفهوم و حیطه استراتژی غیربازار

استراتژی غیربازار پدیده‌ای چندبعدی است که به طور پراکنده مطالعه شده است (بارون^۶، ۲۰۱۶). استراتژی غیربازار عبارتی گسترده و چتری است و گونه‌های مختلفی از استراتژی‌ها را دربرمی‌گیرد. در ادبیات پیشینه، مفاهیم متعددی همچون «استراتژی‌های مرزگستر»^۷ (فنل و الکساندر^۸، ۱۹۸۷)، «استراتژی‌های ایزوله‌ساز و پل‌ساز»^۹ (فنل و الکساندر

1. Dess, Lumpkin & Eisner

2. North

3. embedded

4. Dorobantu, Kaul & Zelner

۵. این فرض برخلاف مفروضات محیطی دیدگاه‌های صنعت‌محور و منبع‌محور استراتژی است. در این دو دیدگاه با شرایط محیط نهادی به شکل «ملاحظات محیطی» رفتار می‌شود.

6. Baron

7. Boundary spanning strategies

8. Fennell & Alexander

9. Buffering & Bridging strategies

۱۹۸۷؛ منظار و نای^۱، ۱۹۹۵)، «استراتژی‌های محیطی»^۲ (به‌طور مثال، رجوع شود به شرما و رندبورگ^۳، ۱۹۹۸؛ وندن بوش و ون‌ریل^۴، ۱۹۹۸؛ ماکسول، روتنبرگ، بریسکو و مارکوس^۵، ۲۰۰۲؛ چایلد و تسای^۶، ۲۰۰۵)، «استراتژی‌های اجتماعی» (برای مثال رجوع شود به ریمن، ارگات، کافمن و کارتر^۷، ۲۰۱۲؛ هاستد، الن و کاک^۸، ۲۰۱۵)، «استراتژی‌های سیاسی» (برای مثال رجوع شود به هیلمن و هیت^۹، ۱۹۹۹)، «مدیریت مسائل»^{۱۰} (آنسف^{۱۱}، ۱۹۸۰)، «مدیریت ذی‌نفعان» (فریمن^{۱۲}، ۱۹۸۴)، «مدیریت مشروعیت» (ساچمن^{۱۳}، ۱۹۹۵)، «کارآفرینی نهادی» (لورنس و سودابی^{۱۴}، ۲۰۰۶) و «استراتژی‌های نهادی»^{۱۵} (برای مثال رجوع شود به لورنس^{۱۶}، ۱۹۹۹؛ اهوچا و یایاوارام^{۱۷}، ۲۰۱۱؛ مارکوئیس و رینارد^{۱۸}، ۲۰۱۵)، «استراتژی فرای بازار»^{۱۹} (دی فیگوئیردو، لنوکس، اوبرهولزر گی و وندن برگ^{۲۰}، ۲۰۱۶)، بر مفهوم استراتژی غیربازار دلالت دارند. همچنین واژگان فنی متعددی یافت می‌شود که به استراتژی‌های بنگاه در محیط غیربازار اشاره دارند. عباراتی همچون «اقدام سیاسی شرکت»، «مسئولیت اجتماعی شرکت»، «خودتنظیمی شرکت»، «خودتنظیمی صنعت»، «مدیریت ریسک سیاسی بنگاه»، عباراتی هستند که در ادبیات پیشینه، بر استراتژی غیربازار دلالت دارند. با این حال تمامی مفاهیم نام‌برده، از مبانی نظری یکسانی به شرح زیر بهره می‌برند.

محیط غیربازار

مبادلات بازار در خلأ روی نمی‌دهند. بازارها در درون ساختارهای اجتماعی و سیاسی جامعه قرار دارند (گرانووتر^{۲۱}، ۱۹۸۵؛ لوی و ایگان^{۲۲}، ۲۰۰۳) که امروزه «محیط نهادی» نامیده می‌شود. محیط نهادی محدودیت‌ها (نورث، ۱۹۹۰)، تسهیلگرها و محرک‌های طرح‌ریزی شدهٔ انسانی برای رفتار، از جمله رفتار اقتصادی را شامل می‌شود. این محیط در سطح خرد، عادت‌ها، روتین‌ها، هنجارها و قانون‌هایی را دربرمی‌گیرد که روابط میان افراد را تنظیم می‌کند و تعامل انسانی و یادگیری

1. Menzar & Nigh
2. Environmental strategies
3. Sharma & Vrendenburg
4. Van den Bosch & Van Riel
5. Maxwell, Rothenberg, Brisco & Marcus
6. Child & Tsai
7. Reimann, Ehrgott, Kaufmann & Carter
8. Husted, Allen & Kock
9. Hillman & Hitt
10. Issues management
11. Ansoff
12. Freeman
13. Suchman
14. Lawrence & Suddaby
15. Institutional strategies
16. Lawrence
17. Ahuja & Yayavaram
18. Marquis & Raynard
19. Strategy beyond markets
20. de Figueiredo, Lenox, Oberholzer-Gee & Vanden Bergh
21. Granovetter
22. Levy & Egan

را شکل می‌دهد (جانسون^۱، ۱۹۹۲). همچنین این محیط در سطح کلان، کلیه زیرساخت‌های حقوقی، قانونی، آیین‌نامه‌ای، انرژی، حمل‌ونقل، ارتباطات، فنی، اطلاعاتی، مالی، دانشی و یادگیری را دربرمی‌گیرد.

محیط نهادی در دیدگاه نهادمحور استراتژی با عناوین «بافت رقابتی» (پورتر و کرامر^۲، ۲۰۰۲) و «محیط غیربازار» (بارون^۳، ۱۹۹۵) نیز مفهوم‌سازی و مطالعه شده است. محیط غیربازار در واقع به آن دسته از نهادها توجه می‌کند که فعالیت اقتصادی را متأثر می‌سازند و چارچوب مبادلات بازار را شکل می‌دهند. نهادها «قواعد بازی در بازار» نامیده می‌شوند (پنگ، سان، پینخام و چن^۴، ۲۰۰۹) و در ادبیات پیشینه عمدتاً با عناوینی همچون قوانین، آیین‌نامه‌ها، استانداردها و زیرساخت‌ها ردگیری می‌شوند. شکل ۱ ارتباط میان محیط بازار و غیربازار را نشان می‌دهد.



شکل ۱. محیط بازار و محیط غیربازار

دیدگاه نهادمحور استراتژی، به تحلیل رفتار اقتصادی و مزیت رقابتی، به‌شکل جاگرفته در درون محیط غیربازار علاقه‌مند است؛ زیرا این امر به شناسایی عوامل تأثیرگذار بیشتری بر مزیت رقابتی منجر می‌شود. در واقع بخشی از مزیت رقابتی، در شرایط نهادی (محدودیت‌ها، تسهیلات و محرک‌های طرح‌ریزی شده برای فعالیت اقتصادی) ریشه دارد. برای مثال شرکت‌های تولید لوازم خانگی ایران، همچون اسنوا و پاکشوما با ممنوعیت واردات و همچنین دریافت ارز نیمایی برای واردات برخی مواد اولیه، به یک مزیت رقابتی دست یافته‌اند که ماهیتی نهادمحور دارد. به‌طور مشابه، بنگاه‌های تولید واکسن ایرانی کووید ۱۹ با عقد قرارداد خرید تضمینی واکسن‌های تولیدی توسط دولت در مقیاس بزرگ، به مزیت نهادمحور در تحقیق و توسعه دست یافتند. همچنین مزیت پیشگامی تویوتا در تولید خودرو الکتریکی (بدون آلاینده‌گی) را می‌بایست در شرایط نهادی ریشه‌یابی کرد. در واقع، وقوع جنبش اجتماعی در کالیفرنیا در باب آلاینده‌گی زیست‌محیطی خودروهای بنزینی، باعث شد تا تویوتا مسیر آتی نوآوری صنعت خودرو را در تولید خودرو بدون آلاینده‌گی ترسیم کند (دوتا، راثو و واسی^۵، ۲۰۱۸).

1. Johnson

2. Porter & Kramer

3. Baron

4. Peng, Sun, Pinkham & Chen

5. Dutta, Rao & Vasi

بازیگران غیربازار

بازیگران محیط بازار عمدتاً شامل رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان است؛ در حالی که بازیگران محیط غیربازار، کلیه بازیگرانی را شامل می‌شود که به‌طور بالقوه، قابلیت ایجاد تغییر قواعد بازی در محیط بازار را دارند. برای مثال، دولت از طریق قانون‌ها، آیین‌نامه‌ها، ایجاد رانت‌ها و کالای عمومی، قادر است تا قواعد بازی در محیط بازار را تغییر دهد. گروه‌های ذی‌نفع برون‌سازمانی نیز به‌طور بالقوه از چنین قابلیت‌هایی برخوردارند. این گروه‌ها با ابزارهایی همچون انتقاد از عملکرد بنگاه، برگزاری کمپین‌ها و تحریم خرید کالا، می‌توانند شیوه‌های فعالیت بنگاه در بازار را تغییر دهند. بنابراین دولت، بخش عمومی، نهادهای عمومی، فعالان اجتماعی، گروه‌های ذی‌نفع، شهروندان و رسانه، بازیگران غیربازار را تشکیل می‌دهند (سونی و تومار^۱، ۲۰۱۵). بازیگران محیط غیربازار در ادبیات پیشینه کنونی، مدیریت استراتژیک با عنوان «ذی‌نفعان ثانویه» شناسایی می‌شوند (ووینی و ونکرننبرگ^۲، ۲۰۱۷).

استراتژی غیربازار

تعریف واحدی از استراتژی غیربازار در ادبیات پیشینه وجود ندارد. به‌طور کلی استراتژی بازار برای هدایت محیط بازار و استراتژی غیربازار برای هدایت محیط غیربازار طرح‌ریزی می‌شود؛ به‌گونه‌ای که نتایج حاصله، به بهبود عملکرد کلی بنگاه، کسب یا پایدارسازی مزیت رقابتی بینجامد (بارون، ۲۰۱۶). در واقع استراتژی که بنگاه به‌منظور مدیریت بافت نهادی یا اجتماعی مرتبط با فعالیت اقتصادی خود اتخاذ می‌کند، استراتژی غیربازار نامیده می‌شود (بودوین^۳، ۲۰۰۳). عطف به تمرکز این مقاله بر استراتژی‌های غیربازار، در سطح جهت‌گیری‌های کلان بنگاه، استراتژی‌هایی را غیربازار می‌نامیم که بنگاه در دیدگاه نهادمحور استراتژی اتخاذ می‌کند تا محدودیت‌ها، تسهیلگرها و محرک‌های طرح‌ریزی شده برای فعالیت اقتصادی (نهادهای) را برای رسیدن به مزیت رقابتی نهادمحور (همچون مزیت رقابتی ملی) یا کسب مشروعیت مدیریت کند؛ بنابراین می‌توان استراتژی‌های غیربازار را استراتژی‌هایی برای مدیریت استراتژیک محیط بیرونی سازمان نامید (مارکوئیس و رینارد^۴، ۲۰۱۵).

حوزه‌های شکل‌گیری مطالعات استراتژی غیربازار

استراتژی‌های غیربازار در دو حوزه اصلی «روابط با دولت» و «روابط با جامعه» شکل می‌گیرند (زی، لی و زی^۵، ۲۰۱۴). این دو حوزه در ارتباط با مدیریت «سیاست عمومی»^۶ و «سیاست خصوصی»^۷ (بارون، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۳) است. اصطلاح سیاست خصوصی، به تلاش فعالان اجتماعی اشاره می‌کند که بدون تکیه بر دولت و با بهره‌گیری از ابزارهایی همچون انتقاد، برگزاری کمپین یا تحریم، قصد دارند تا شیوه‌های فعالیت یک بنگاه یا یک صنعت را تغییر دهند. مطالعات مرتبط با

1. Soni & Tomar

2. Voinea & Van Kranenburg

3. Boddewyn

4. Marquis & Raynard

5. Xie, Li & Xie

6. Public politics

7. Private politics

این دو حوزه، با عناوین «فعالیت سیاسی شرکت (CPA)» و «مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)»^۲، در ادبیات پیشینه غیربازار شناسایی می‌شوند. بخشی دیگر از ادبیات پیشینه غیربازار نیز، به دنبال یکپارچه‌سازی استراتژی‌های بازار و غیربازار و یا یکپارچه سازی استراتژی‌های CPA با CSR است. این حوزه «استراتژی یکپارچه»^۳ نامیده می‌شود.

حال که مبانی نظری غیربازار تشریح شد، در ادامه به مرور انتقادی مطالعات غیربازار اقدام می‌شود. به منظور مرور طیف وسیعی از مطالعات غیربازار و آشکارسازی شکاف پژوهشی، این مرور در قالب گونه‌شناسی^۴ انجام شده است. جدول ۱ خلاصه‌ مروری بر ادبیات پیشینه در قالب گونه‌شناسی را نشان می‌دهد. همان گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، دسته‌ای از مطالعات غیربازار به دنبال معرفی، شکل‌دهی و توسعه مفهوم استراتژی غیربازار هستند. دسته‌ای دیگر به بررسی تفاوت‌های منابع و قابلیت‌های بازار و غیربازار پرداخته‌اند. دسته سوم نیز، تأثیر یک یا چند عامل اقتضایی در اتخاذ استراتژی غیربازار را بررسی کرده‌اند که این عوامل معمولاً از جنس عوامل علی نیستند و عامل‌هایی همچون اندازه بنگاه، میزان تمرکز صنعت و جذابیت بازارهای سیاسی را شامل می‌شوند. دسته‌ای دیگر از مطالعات نیز به بررسی عوامل تأثیرگذار بر نتایج عملکردی غیربازار و عواملی همچون شدت رقابت پرداخته‌اند.

جدول ۱. گونه‌شناسی مطالعات غیربازار در ادبیات پیشینه

گونه‌شناسی	مطالعات نمونه	توضیحات
درک و توسعه مفهوم استراتژی‌های غیربازار	بارون (۱۹۹۵)، پورتر و کرامر (۲۰۰۲)، (۲۰۰۶)، سالویو و همکاران (۲۰۰۵)، بچ و آلن (۲۰۱۰)	استراتژی‌های CPA و CSR بنگاه، زیرچتر مفهومی استراتژی غیربازار قرار می‌گیرند. این اقدامات زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که به بهبود عملکرد کلی بنگاه، بهبود بافت رقابتی و یا رقابت‌پذیری می‌انجامد.
بررسی تفاوت‌های منابع و قابلیت‌های بازار و غیربازار	داهان (۲۰۰۵ الف، ۲۰۰۵ ب)، بوناردی (۲۰۱۱)، بارون (۲۰۱۶)	چارچوب VRIO در سنجش ارزش منابع غیربازار موضوعیت ندارد. معیارهایی همچون زنجیره رانت بنگاه و اهمیت منابع بنگاه در انتخاب مجدد سیاست‌گذاران، از مهم‌ترین منابع سیاسی بنگاه هستند.
شناسایی عوامل تأثیرگذار بر اتخاذ استراتژی‌های CPA، CSR و یا غیربازار	شولر (۱۹۹۶)، هیلمن (۲۰۰۳)، هیلمن و همکاران (۲۰۰۴)، بوناردی و همکاران (۲۰۰۵)، بوناردی (۲۰۰۸)، پی‌رس و همکاران (۲۰۰۹)، بریتینگر و بوناردی (۲۰۱۶)، جیا (۲۰۱۶)، آبی‌تو و همکاران (۲۰۱۶)، بودوین و دو (۲۰۱۱)، گرینه و یائو (۲۰۱۶)	این عوامل عمدتاً بدون توجه به ماهیت عامل (علی، واسطه، تأثیرگذار) در یکی از چهار سطح بنگاه، صنعت، نهادی و حل مسئله، شناسایی و معرفی شده‌اند. مهم‌ترین این عوامل در سطح بنگاه عبارت‌اند از: اندازه بنگاه، سهم بازار بنگاه، گونه تنوع محصولات (عمودی، همگون، ناهمگون)، وجود واحد سیاسی/غیربازار در داخل سازمان، در دسترس بودن منابع سازمانی و منابع بدون استفاده. مهم‌ترین این عوامل در سطح صنعت عبارت‌اند از: میزان تمرکز صنعت، آیین‌نامه‌گرایی صنعت. مهم‌ترین این عوامل در سطح نهادی عبارت‌اند از: جذابیت بازارهای سیاسی، درجه شرکت‌گرایی/اکثرگرایی یک کشور، افزایش فشار رقابت (خارجی)، تغییر در الگوی مصرف داخل.

1. Corporate Political Activity
2. Corporate Social Responsibility
3. Integrated strategy
4. Typology

گونه‌شناسی	مطالعات نمونه	توضیحات
شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعیین نتایج عملکردی فعالیت غیربازار و کسب مزیت غیربازار	بوناردی و همکاران (۲۰۰۶)، دی فیگوئیدو (۲۰۰۹)، کوئروو کازورا و گنج (۲۰۱۱)	برخلاف استراتژی‌های بازار، تعیین نتایج استراتژی‌های غیربازار به‌طور کامل دست بنگاه نیست و توسط عوامل بیرونی متأثر می‌شود. برخی از عواملی که نتایج استراتژی‌های سیاسی را متأثر می‌کنند، عبارت‌اند از: شدت رقابت میان گروه‌های ذی‌نفع، شدت رقابت میان سیاستمداران، وابستگی منابع میان بنگاه و سیاستمداران، چالش‌های مولتی‌نشنال‌ها در کشور میزبان خود و تعداد گزینه‌های وتو در نهاده‌ها.
گونه‌شناسی استراتژی‌های غیربازار در سطح اجرا و عملیات و یا شیوه‌های انتخابگری میان آن‌ها	هیلمن و هیت (۱۹۹۹)، هولبورن و وندن برغ (۲۰۰۸)، مارکوئیس و رینارد (۲۰۱۵)، آراندا و سایمون (۲۰۱۸)، زنوزی و کونل (۲۰۱۸)، رودگرز و همکاران (۲۰۱۹)، کوران و اکهارت (۲۰۲۰)	برخی از این گونه‌شناسی‌ها عبارت‌اند از: ۱. استراتژی‌های اطلاعاتی (لایبگری، تهیه اطلاعات برای سیاستمداران و ...)، ساخت ستادهای هواداری، خلق مشوق‌های مالی برای سیاستمداران؛ ۲. استراتژی‌های رابطه‌ای یا مبادله‌ای با سیاستمداران؛ ۳. دو گانه استراتژی‌های تأثیرگذاری (بر آیین‌نامه‌گذاران یا بر سیاست‌گذاران)؛ ۴. دو گانه اجرای استراتژی‌های غیربازار (فردی یا جمعی)؛ ۵. استراتژی اعتراضات (جنبش و ضدجنبش)، لایبگری و کمک به کمپین به‌منظور ایجاد تغییر نهادی
گونه‌شناسی رویکردهای ارزیابی محیط غیربازار	کیم (۲۰۱۸)	برای ارزیابی محیط غیربازار می‌توان از چهار رویکرد مدیریت مسئله، رویکرد مدیریت ذی‌نفعان، رویکرد شبکه و رویکرد موقعیت بهره برد.
تدوین استراتژی غیربازار در سطح اجرا و عملیات	بوتاردی (۲۰۰۴)، شوتر (۲۰۱۶)، گراهام و همکاران (۲۰۱۶)، ولدن و وایزمن (۲۰۱۶)، لیون و ماکسول (۲۰۱۶)	استراتژی‌های مدیریت ریسک سیاسی، توسعه بین‌المللی و خودتنظیمی، با اهرم‌سازی نظریه بازی‌ها تدوین می‌شوند. همچنین سیاستمداران کلیدی برای پیشبرد اهداف بنگاه، بر مبنای تحلیل سوابق موفق سیاستمدار در سیاست‌گذاری شناسایی می‌شود.
رابطه میان استراتژی‌های بازار و غیربازار	بوناردی (۲۰۰۸)، احمد و همکاران (۲۰۱۷)، بارت و کینگ (۲۰۰۸)، هولبورن و وندن برغ (۲۰۱۴)، سمیه (۲۰۱۶)، پارنل (۲۰۱۷)	رابطه استراتژی‌های بازار و غیربازار به دو شکل مکمل یا جایگزین است. این رابطه به شکل موردی در مواردی همچون صنعت تجهیزات الکترونیکی ایالات متحده، شرکت مخابراتی MCI و دعاوی حقوقی پتنت بررسی شده است.
تأثیر استراتژی‌های غیربازار (CPA، یا CSR) بر عملکرد	هیلمن و همکاران (۱۹۹۹)، هی و همکاران (۲۰۰۷)، مدسن و رودگرز (۲۰۱۵)، وی و همکاران (۲۰۱۵)، لیودانگ و همکاران (۲۰۱۷)، فلامر (۲۰۱۸)	عملکرد استراتژی غیربازار یکی با تغییر نتایج سیاست عمومی و دیگری با تغییر نتایج عملکردی بنگاه سنجیده می‌شود. نتایج عملکردی بنگاه می‌تواند مزیت پیشگامی با بازاریابی علت‌محور، کاهش ابهام محیطی، کاهش هزینه‌های مبادله، ایجاد دسترسی به منابع دولتی، رانت اطلاعاتی، تضمین بقا بنگاه، منافع نمایندگی و منافع جمعی برای اقتصاد، صنعت یا زیرمجموعه‌ای از صنعت باشد.

گونه‌شناسی	مطالعات نمونه	توضیحات
اتخاذ دیدگاه‌های تئوریک برای توسعه حوزه غیربازار	آرگاندونا (۱۹۹۸)، لوی و ایگان (۲۰۰۳)، ماهون و همکاران (۲۰۰۴)، الیور و هولزینگر (۲۰۰۸)، دی فیگوئیردو (۲۰۱۰)، دو و همکاران (۲۰۱۲)، هنیس و زلنر (۲۰۱۲)، بیج (۲۰۱۵)، دوروبانتو و همکاران (۲۰۱۷)، وینی و ون کرانبورگ (۲۰۱۷)	تئوری‌های کالای عمومی، نوگرامشی، شبکه، نهادی جامعه‌شناختی (اقتصاد نهادی جدید (NIE) ^۱ ، دیدگاه‌های نهادی جدید ^۲ ، سیستم‌های کسب‌وکار ملی ^۳ ، نهادی اقتصادی (شکست بازار)، هزینه‌های مبادله، ذی‌نفعان، دیدگاه قابلیت‌های پویا و دیدگاه اقتصاد سیاسی مثبت ^۴ تئوری‌هایی هستند که به‌منظور توسعه دیدگاه‌های تئوریک در حوزه غیربازار، به شکل یک مقاله تئوریک به کار گرفته شده‌اند.
یکپارچه‌سازی استراتژی‌های CPA و CSR زیر چتر مفهومی غیربازار	دن هوند و همکاران (۲۰۱۴)، هیات و همکاران (۲۰۱۵)، رهبن و شولر (۲۰۱۵)، فریناس و همکاران (۲۰۱۷)، سان و همکاران (۲۰۲۱)	استراتژی‌های CPA و CSR با یکدیگر تعامل دارند و می‌توانند مکمل، جایگزین یا ناسازگار با هم باشند. سازوکار یکپارچه‌سازی می‌تواند از طریق برنامه‌های روابط عمومی شرکت (CCPs) یکپارچه شود.
یکپارچه‌سازی استراتژی‌های بازار و غیربازار (در سطح اجرا و عملیات)	مک ویلیامز و همکاران (۲۰۰۲)، بارون (۱۹۹۷، ۲۰۱۶)، زی و همکاران (۲۰۱۴)، ام بالیوهیر و لواتن (۲۰۱۸)	استراتژی‌های غیربازار زمانی با استراتژی‌های بازار یکپارچه می‌شود که به سه سؤال «چرا»، «چگونه» و «چه چیزی» پاسخ دهد. این یکپارچگی‌ها به شکل موردی (در بانک سیتی گروپ، شرکت مسافربری آبر، شرکت مخابراتی MCI، مک‌دونالد، بازار تولید برق اوگاندا و ...) و در سطح اجرای استراتژی مورد تحلیل قرار گرفته است.
فهم سازوکار انتخاب ساختار سازمانی برای استراتژی غیربازار	مینور (۲۰۱۵)	اهمیت و هدف CSR (مالی، غیرمالی)، بر نحوه سازمان‌دهی برای CSR (پراکنده، گسترده در سازمان) تأثیر می‌گذارد.
مرورهای نظام‌مند	شفر (۱۹۹۵)، گاریگا و مله (۲۰۰۴)، آگویلا و همکاران (۲۰۰۷)، لوکس و همکاران (۲۰۱۱)، آگوئینیس و گلاواس (۲۰۱۲)، راجوانی و همکاران (۲۰۱۳)، فریناس و استفن (۲۰۱۵)، مارکوئیس و رینارد (۲۰۱۵)، ملاحی و همکاران (۲۰۱۶)، سیرینجر (۲۰۱۶)، پیسانی و همکاران (۲۰۱۷)، رونا و سینزیگ (۲۰۱۸)، وینی و ون کرانبورگ (۲۰۱۸)، دوس پاسوس و همکاران (۲۰۲۲)	۱. شناسایی و دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار بر اتخاذ استراتژی‌های غیربازار، CPA، CSR، مشابه آنچه در مقدمه تشریح شد ۲. شناسایی رابطه میان استراتژی‌های بازار و غیربازار در ادبیات پیشینه (رابطه مکمل یا جایگزین) ۳. بررسی تأثیر استراتژی غیربازار (CSR و یا CPA) بر عملکرد در ادبیات پیشینه (رابطه مثبت یا منفی) ۴. دسته‌بندی استراتژی‌های غیربازار در بازارهای نوظهور در سه دسته استراتژی‌های رابطه‌ای، استراتژی‌های زیرساخت ساز و استراتژی‌های پل‌سازی فرهنگی - اجتماعی ۵. کاربردهای استراتژیک سیاست عمومی (منافع عمومی و منافع خصوصی) ۶. بررسی محرک‌های نهادی فشارهای سیاسی به بنگاه ۷. شناسایی تئوری‌های غالب در مطالعات غیربازار ۸. دسته‌بندی مفاهیم محوری در ادبیات پیشینه غیربازار ۹. مثلث‌بندی تئوری بر مقوله غیربازار

1. New Institutional Economics
2. Neo-institutional perspectives
3. National business systems
4. Positive Political Economy

گروه‌های ذی‌نفع، میزان وابستگی سیاست‌مداران به منابع مالی و غیرمالی بنگاه (همچون تعداد رأی در انتخاب مجدد) را بررسی می‌کنند. برخی دیگر از مطالعات نیز به گونه‌شناسی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های سطح عملیات غیربازار می‌پردازند و استراتژی‌هایی همچون لابیگری، تهیه اطلاعات برای سیاست‌گذاران در قانون‌گذاری و تدوین آیین‌نامه، ارائه مشوق‌های مالی برای سیاست‌گذاران و همچنین ساخت ستاد هواداری در انتخابات را در کانون توجه می‌آورند. در این میان مطالعاتی نیز یافت می‌شوند که با اهرم‌سازی نظریه بازی‌ها، به تدوین استراتژی‌های مدیریت ریسک سیاسی اقدام می‌کنند یا برای خودتنظیمی بنگاه/صنعت، مبانی نظری ارائه می‌دهند. برخی دیگر از مطالعات نیز به بررسی رابطه مکمل/جایگزین استراتژی‌های بازار و غیربازار می‌پردازند. برخی دیگر از مطالعات نیز به دنبال بررسی تأثیر اتخاذ استراتژی‌های غیربازار بر عملکرد بنگاه هستند و این تأثیر را به شکل مثبت، منفی و یا بدون وجود رابطه معنادار گزارش می‌کنند. دسته‌ای دیگر از مطالعات، به دنبال توسعه گفتمان علمی غیربازار با اهرم‌سازی فراتئوری‌ها هستند. در این مطالعات، تئوری‌هایی همچون تئوری‌های نهادی (جنبش اجتماعی، اقتصاد نهادی جدید، نهادگرایی جدید، دیدگاه سیستم‌های کسب و کار ملی)، تئوری شبکه، دیدگاه منبع‌محور و دیدگاه قابلیت‌های پویا اهرم‌سازی شده‌اند و استنتاج‌های آن‌ها برای این گفتمان علمی غیربازار استخراج شده است. دسته دیگری از مطالعات نیز در حوزه «استراتژی یکپارچه» انجام شده‌اند. این مطالعات عمدتاً به دنبال یکپارچه‌سازی استراتژی‌های بازار و غیربازار و تبیین رابطه مکمل میان این دو دسته استراتژی هستند. با این حال مطالعات دیگری نیز در حوزه استراتژی یکپارچه یافت می‌شود که به دنبال تبیین مزیت هم‌راستایی استراتژی‌های CSR و CPA هستند. آخرین دسته مطالعات غیربازار نیز شامل مرورهای نظام‌مند است. این دسته از مطالعات عمدتاً به دنبال شناسایی و دسته‌بندی عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر اتخاذ استراتژی غیربازار، بدون توجه به ماهیت علی عامل هستند. در این مطالعات به‌طور عمومی عوامل درونی به شکل اندازه بنگاه، سن بنگاه، سهم بازار بنگاه، خاستگاه بنگاه، ساختار بنگاه (وجود کارکنان و بخش غیربازار)، استراتژی بنگاه (تنوع، رشد بین‌المللی)، منابع بنگاه، جهت‌گیری‌های مدیریتی، تجربه قبلی مدیریت از استراتژی‌های سیاسی گزارش شده است. آشکار است که عواملی همچون اندازه و سن بنگاه، یک عامل علی در اتخاذ استراتژی غیربازار نیست. به‌طور مشابه، عوامل بیرونی به شکل تعداد ذی‌نفعان غیربازار، شکاف‌های نهادی، فشار نهادی، ابهام محیطی، قوانین، آیین‌نامه‌ها، استانداردها، زیرساخت‌ها، رقابت بین‌المللی، میزان مشاجره‌ای بودن صنعت، فعالیت‌های غیربازار رقبا، فرصت‌های اقتصادی و سیاسی، ایدئولوژی دولت، خرید دولتی، رقابت سیاسی، سیاست‌مداران فعلی، سیاست‌مداران وابسته، اتحادیه‌سازی، چرخه عمر سیاست‌گذاری و بحران گزارش شده است.

عطف به آنچه در گونه‌شناسی مطالعات غیربازار تشریح شد، ادعای صاحب‌نظران این حوزه در خصوص نابالغ و نارس بودن ادبیات پیشینه غیربازار تأیید می‌شود. این امر بدان خاطر است که شکاف‌های مطالعاتی فراوانی را برای این ادبیات پیشینه می‌توان برشمرد. از جمله این شکاف‌ها، عدم اتخاذ تئوری‌های نهادی اقتصادی به‌منظور تبیین اقتصاد نهادها برای کسب و کارهاست. یا اینکه مطالعه‌ای به‌منظور تبیین نهادهای نوآوری و یا مزیت رقابتی ملی به‌عنوان یک مزیت رقابتی نهادمحور در این حوزه یافت نمی‌شود. از دیگر شکاف‌های پژوهشی مهم این حوزه می‌توان به عدم امکان

تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار بر مبنای یافته‌های مطالعات پیشین اشاره کرد. رونا و سینزیک^۱ (۲۰۱۸) نیز در جمع‌بندی مرور نظام‌مند خود، به‌وضوح، به عدم امکان تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار بر مبنای مطالعات موجود اشاره کرده‌اند. جهت‌گیری استراتژیک^۲ بدان معناست که بنگاه یک الگو، دیدگاه یا طرح^۳ مشتری توسعه دهد و مشخص کند که کدام دسته از فعالیت‌ها، اهمیت استراتژیک دارند و می‌بایست تعقیب شوند (مینتزبرگ^۴، ۱۹۷۹). این مفهوم در دامنه فعالیت‌های غیربازار نیز به آن معناست که کدام دسته از فعالیت‌های غیربازار اهمیت استراتژیک دارد و می‌بایست به شکل استراتژیک دنبال شود. تبیین فعالیت‌های استراتژیک غیربازار نیازمند در دسترس بودن دو دسته از اطلاعات است: یکی اطلاعات مرتبط با مسئله غیربازاری که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شود و دیگری اطلاعات مرتبط با تناسب استراتژیک این فعالیت غیربازار با اهداف بنگاه. در این پژوهش به دنبال آنیم تا با انجام مروری نظام‌مند بر ادبیات پیشینه، اطلاعات مرتبط با دسته اول را از ادبیات پیشینه غیربازار استخراج کنیم. عطف به این توضیحات، این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به دو سؤال محوری در راستای تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار است:

۱. مسائل سطح بنگاهی که به اتخاذ استراتژی غیربازار توسط بنگاه منجر می‌شوند، در ادبیات پیشینه چه هستند؟

۲. مسائل سطح نهادی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، در ادبیات پیشینه چه هستند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مروری نظام‌مند (کوپر^۵، ۱۹۹۸؛ پتی کرو و رابرتز^۶، ۲۰۰۹) بر مطالعات غیربازار است. پژوهشگر در انجام مرور نظام‌مند با متن پژوهش‌های پیشین همچون داده رفتار می‌کند و برای تحلیل آن، می‌تواند تحلیل کمی یا کیفی به کار گیرد. مرور نظام‌مند ادبیات دو کاربرد دارد: یکی سازمان‌دهی دانش موجود و دیگری ارائه چارچوبی مبتنی بر دانش پیشین، برای تبیین پدیده‌هایی که دانش صریحی درباره آن‌ها وجود ندارد. بر اساس این دو کاربرد، دو رویکرد برای انجام مرور نظام‌مند وجود دارد: تراکمی^۷ و پیکره‌بندی^۸ (گوق، الیور و توماس^۹، ۲۰۱۷). رویکرد تراکمی، به دنبال گردآوری داده‌ها از موقعیت‌های مشابه و انباشت متراکم آن است، در حالی است که رویکرد پیکره‌بندی، به دنبال بررسی مستندات از موقعیت‌های ناهمگون، جست‌وجوی معانی، ترکیب آن‌ها در یک کل منسجم و ارائه پیکره‌بندی جدیدی از دانش موجود برای درک پدیده مورد پژوهش است. عطف به این توضیحات، رویکرد انجام این مرور نظام‌مند، رویکرد پیکره‌بندی است که از تحلیل محتوای کیفی بهره می‌برد. در این پژوهش به دنبال آنیم تا سرنخ‌های مرتبط با مسائلی را که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، از مطالعات پیشین شناسایی کنیم و با ترکیب آن‌ها در یک کل منسجم، پیکره‌بندی جدیدی از دانش موجود در پاسخ به سؤال‌های پژوهش ایجاد کنیم.

1. Wrona & Sinzig

2. Strategic orientation

3. Plan

4. Mintzberg

5. Cooper

6. Petticrew & Roberts

7. Aggregative/add up approach

8. Configurative approach

9. Gough, Oliver & Thomas

روش‌های متعددی برای طراحی پروتکل انجام مرور نظام‌مند در ادبیات پیشینه وجود دارد که تمامی روش‌ها در گام‌های زیر مشترک‌اند (گوق و همکاران، ۲۰۱۷):

۱. تعیین هدف و پرسش‌های پژوهش به همراه تعیین نوع تحلیل داده؛
 ۲. تعیین مطالعات مرتبط با پژوهش؛
 ۳. ارزیابی انتقادی مطالعات به‌روشی نظام‌مند؛
 ۴. گردآوری یافته‌های پژوهش و ترکیب آن‌ها در یک کل منسجم
- در ادامه مباحث مربوط به پروتکل روش‌شناسی مرور نظام‌مند تشریح می‌شود و در بخش یافته‌های پژوهش، یافته‌ها ارائه می‌شود.

تعیین مطالعات مرتبط با پژوهش

مطالعات مرتبط با پژوهش، بر مبنای هدف و سؤال‌های پژوهش تعیین می‌شوند. همان‌طوری که پیش‌تر بیان شد، سؤال‌های محوری این پژوهش عبارت‌اند از: ۱. مسائل سطح بنگاهی نیازمند به اتخاذ استراتژی غیربازار در ادبیات پیشینه کدام‌اند؟ ۲. مسائل سطح نهادی نیازمند به اتخاذ استراتژی غیربازار، در ادبیات پیشینه کدام‌اند؟ پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها نیازمند انجام کار کارآگاهی است. کارآگاهان به‌منظور شناسایی علل وقوع جرم، به‌دنبال سرنخ می‌روند و بر مبنای سرنخ‌های یافت شده، استنتاج‌هایی برای سازوکار(های) مولد رویداد انجام می‌دهند. این منطق استنتاجی، با عنوان منطق استنتاجی پس‌کاوی^۱ یا استفهامی^۲ در انجام پژوهش‌های علمی موضوعیت دارد و شالوده روش‌شناسی پارادایم واقع‌گرایی انتقادی^۳ را شکل می‌دهد.

در یک حوزه پژوهشی چندبُعدی همچون حوزه غیربازار، به‌کارگیری منطق پس‌کاوی برای کشف سرنخ‌ها، دو ملاحظه محوری به‌دنبال دارد: اول اینکه شایسته است که پژوهشگر مرور نظام‌مند خود را به مطالعه مقاله‌های منتشر شده در نشریه‌های سطح بالا و در بازه زمانی خاص محدود نکند؛ زیرا ممکن است برخی سرنخ‌ها از دست بروند. دوم اینکه پاسخ‌گویی به سؤال(های) پژوهش، ممکن است به انتخاب و مطالعه برخی مقاله‌های میان رشته‌ای یا اهرم‌سازی فراتروری‌ها نیازمند باشد. این بدان معنا است که کلیدواژه‌های جست‌وجو بر مبنای سرنخ‌های به‌دست‌آمده در طول پژوهش گسترش می‌یابند و شاخص‌های شمول و عدم شمول مطالعات، لزوماً نمی‌تواند از پیش تعریف شده باشد. از منظر افق زمانی پژوهش، هرچند مفهوم استراتژی غیربازار و پژوهش غیربازار پس از مقاله بارون (۱۹۹۵) ردگیری می‌شود، با این حال پژوهش‌های بسیاری را پیش از این تاریخ، در حوزه فعالیت سیاسی شرکت و همچنین مسئولیت اجتماعی شرکت می‌توان یافت. بنابراین بازه زمانی در این جست‌وجوی نظام‌مند در نظر گرفته نشد. به‌طور کلی تنها چیزی که راجع معیار شمول و عدم شمول در این پژوهش موضوعیت دارد، زبان مطالعات است که تمامی آن‌ها به زبان انگلیسی هستند. همچنین فرایند تعیین مطالعات مرتبط با پژوهش را به شرح زیر می‌توان ردگیری کرد:

1. Retrodution
2. Abduction
3. Critical realism

۱. جست‌وجوی مطالعات حوزه غیربازار با کلیدواژه‌هایی همچون «non-market»، «non-market strategy»، «integrated strategy» و «institutional strategy». این جست‌وجو در پایگاه داده‌های علمی همچون گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و امرالد انجام شد. در دسترس بودن مقاله، رفرنس بالای سه آن و همچنین زبان انگلیسی مقاله، معیارهای شمول و عدم شمول در این گام بودند.
۲. شناسایی مطالعات محوری در حوزه فعالیت سیاسی شرکت (CPA) و مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) از طریق «ارجاع متقابل»^۱ مقاله‌ها در گام اول. عطف به گستردگی موضوع و محدودیت زمانی در انجام پژوهش، تصمیم گرفته شد که تنها فرامطالعات و همچنین مطالعات پُرارجاع این دو حوزه، در مجموعه مطالعات مروری قرار گیرد.
۳. شناسایی مطالعات محوری مرتبط با استراتژی غیربازار و هدف پژوهش در دیدگاه نهادمحور استراتژی، مدیریت ذی‌نفعان و مدیریت مشروعیت از طریق ارجاع متقابل در گام اول.

ارزیابی انتقادی مطالعات به‌روشی نظام‌مند

در این گام پژوهشگر با یک ارزیابی انتقادی، از میان انبوه مطالعات شناسایی شده، به انتخاب مطالعات مرتبط با هدف پژوهش اقدام و از سایر نتایج جست‌وجو صرف نظر می‌کند. ارزیابی کیفی مطالعات^۲، برای غربالگری عملی^۳ را می‌توان در سه گام ردگیری کرد: غربالگری بر اساس عنوان، غربالگری بر اساس هم‌راستایی چکیده و یافته‌ها با هدف این پژوهش و غربالگری بر اساس هم‌راستایی محتوای مقاله با هدف این پژوهش. در غربالگری بر اساس عنوان، مقاله‌هایی همچون تأثیر قابلیت غیربازار بر عملکرد، گونه‌شناسی فعالان اجتماعی درون و برون بنگاهی، مشارکت بخش عمومی و خصوصی (PPP)^۴ حذف شدند؛ زیرا در میان انبوه حوزه‌های مرتبط با مفهوم غیربازار، کمک کمی در دستیابی به هدف پژوهش می‌کردند.

برخی دیگر از مطالعات پس از مطالعه چکیده پژوهش حذف شدند. در این گام پدیده محوری پژوهش ارزیابی شد و مطالعات غیرمرتبط غربال شدند. به‌طور مثال، پدیده‌های محوری همچون تغییرات بودجه‌های کمیته‌های اقدام سیاسی شرکت‌های موجود در فهرست فورچن بر اساس شهرت آن‌ها در گذر زمان، پویایی تعاملات بنگاه با سازمان‌های فعال اجتماعی، بررسی اقدامات صورت گرفته توسط کارآفرین‌ها برای تغییر نهادی، سیر تکاملی نهادها، قدرت نهفته در نهادها، از جمله پدیده‌هایی بودند که ارتباط کمتری با هدف پژوهش داشتند و غربال شدند. همچنین مطالعات کمی که تکرار موضوع پژوهش در بافتی دیگر بودند، اغلب غربال شدند. به‌طور مشابه مطالعاتی که ورژن تکامل یافته‌تری از آن‌ها در سال‌های آتی یافت می‌شد، حذف شدند.

1. Cross-reference
2. Quality appraisal
3. Practical screen
4. Public-Private-Partnership

برخی دیگر از مطالعات نیز بر اساس عدم هم‌راستایی محتوای مقاله با هدف پژوهش غربال شدند. برای مثال ملاحظه شد که سازه معنایی اقتصاد غیربازار (سازوکارهای مبادله بدون بهره‌گیری از پول)، هیچ ارتباطی با پژوهش استراتژی غیربازار ندارد. برخی دیگر نیز به دلیل سطح پایین مقاله غربال شدند. تعریف ضعیف مفاهیم، رفرنس‌دهی ثانویه در مفاهیم، حجم چشمگیر مبانی نظری، همچنین نتیجه‌گیری‌های بدیهی همچون گزاره استراتژی غیربازار عملکرد بنگاه را متأثر می‌کند، نشانه‌های دال بر سطح ضعیف مقاله بود. این مقاله‌ها اغلب مقاله‌های کنفرانسی بودند و محتوای آن‌ها عمدتاً تکرار یافته‌های پیشین بود. شکل ۲ الگوریتم پالایش مقاله‌ها را در این گام نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوریتم پالایش مقاله‌ها

استخراج داده‌ها

پس از شناسایی و ارزیابی مطالعات مرتبط با هدف پژوهش، داده‌های مرتبط با سؤال پژوهش، می‌بایست به‌طور نظام‌مند استخراج شود. در این پژوهش به‌منظور تحلیل نظام‌مند محتوای مقاله‌ها و شناسایی مسائل کاندیدی اتخاذ استراتژی غیربازار، از روش کدگذاری باز استفاده شد. در هر مقاله، بر مبنای تفسیر خود از مسئله(های) نیازمند اتخاذ استراتژی غیربازار، به کدگذاری اقدام شد؛ سپس بر مبنای اطلاعات تکمیلی متن مقاله، درباره سطح مسئله (بنگاه، صنعت، نهادی) قضاوت شد. شایان ذکر است که در این مرور نظام‌مند، کل متن مقاله (هم ادبیات پیشینه و هم پدیده محوری) کدگذاری

شده است. منطق پشت این اقدام را می‌توان در نابالغ و چندبُعدی بودن حوزه پژوهشی غیربازار جست‌وجو کرد. عطف به نابالغ و چندبُعدی بودن حوزه پژوهشی غیربازار، کدگذاری کل متن مقاله باعث شمول طیف وسیع‌تری از مطالعات می‌شود. در نتیجه، سرخ‌های بیشتر و چک‌لیست کامل‌تری از مسائل بالقوه کاندیدی اتخاذ استراتژی غیربازار حاصل می‌شود. ماحصل این کدگذاری، شناسایی ۹۲ مسئله متمایز در سطح بنگاه، ۶ مسئله در سطح صنعت و ۶۹ مسئله در سطح نهادی بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

منطق تم‌محور^۱، بنیان روش تحلیل محتوای کیفی است. در این پژوهش به‌منظور مقوله‌بندی کدهای باز و رسیدن به تم‌های گسترده‌تر، یک تحلیل تماتیک انجام می‌شود. تحلیل تماتیک بر مبنای ارتباط میان کدها، به دسته‌بندی آن‌ها می‌پردازد و یک تم گسترده‌تر پیشنهاد می‌کند. در این پژوهش، ارتباط میان کدها در پنج دسته اصلی قرار می‌گیرد:

• کد A همان (معادل) کد B است؛

• کد A زیرمجموعه/بخشی از کد/خصوصیات B است؛

• کد A با کد B مرتبط است؛

• کد A علت کد B است؛

• کد A کد B را نقض می‌کند.

جدول‌های ۲ و ۳ تحلیل تماتیک مسائلی را که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، نشان می‌دهند.

جدول ۲. تحلیل تماتیک مسائل سطح بنگاهی که منجر به اتخاذ استراتژی غیربازار می‌شوند

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیرمجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده‌تر ۲	تم گسترده‌تر ۱	کدهای باز
مدیریت هزینه‌های نهادی مبادله به‌منظور بهبود عملکرد کلی بنگاه		مدیریت هزینه‌های نهادی مبادله به‌منظور بهبود عملکرد کلی بنگاه	• خلق و تخصیص ارزش از هزینه‌های نهادی مبادله (Dorobantu, Kaul & Zelner 2017) • تأثیرگذاری بر قواعد بازی (Jia & Mayer 2016) = شکل‌دهی بافت رقابتی مرتبط با فعالیت اقتصادی (Boddewyn 2003; Holburn & Vanden Bergh 2014; Wrona & Sinzig 2018) = حفظ یا بهبود موقعیت رقابتی سازمان با شکل‌دهی و اهرم‌سازی نهادهای اجتماعی - سیاسی و فرهنگی (Marquis & Raynard 2015) • بهبود عملکرد کلی بنگاه (با مدیریت بافت نهادی بنگاه) (Baron 1995, 1997; Lux, Crook & Woehr 2011; Xie, Li & Xie 2014; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Parnell 2017; Rodgers, Stokes, Tarba & Zaheer khan 2019; Dos Passos, Meneghini, Lana & Gama 2022)

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading): A: زیرمجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فرا تم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
	جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر ^۱	جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر	- جست‌وجوی ارزش اقتصادی (با جست‌وجوی رانت سیاسی) (Oliver & Holzinger 2018; Wrona & Sinzig 2008) = کسب/حفظ مزیت رقابتی (با تسخیر دولت) (Blau & Harris 1992; Shaffer 1995; McWilliams, Van Fleet & Cory 2002; Oliver & Holzinger 2008; de Figueiredo 2009; Pearce, Dibble & Klein 2009; Rajwani, Lawton & McGuire 2013; Marquis & Raynard 2015; Minor 2015; Mbalyohere & Lawton 2018; Wrona & Sinzig 2018) - بیشینه‌سازی بازده اقتصادی (Oliver & Holzinger 2008) - جست‌وجوی رانت (یارانه‌ها، موانع ورود، کاهش تهدید کالای جانشین، افزایش سهم بازار) (Salorio, Boddewyn & Dahan 2005; Oliver & Holzinger 2008; Ahuja & Yayavaram 2011; Doh, Lawton & Rajwani 2012; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Dorobantu, Kaul & Zelner 2017; Sanusi & Connell 2018; Wrona & Sinzig 2018) = بهره برداری از فرصت‌ها (یارانه‌ها، معافیت‌های مالیاتی، موانع ورود، کاهش تهدید کالای جانشین، افزایش سهم بازار) (Dahan 2005a; Oliver & Holzinger 2008; Doh, Lawton & Rajwani 2012; Xie, Li & Xie 2014; Mellahi, Siegel 2016; Wrona & Sinzig 2018) = کنترل فرصت‌های دست‌یافتنی (Baron 1995; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) - نظر لطف سیاست‌گذاران به بنگاه یا صنعت (Oliver & Holzinger 2008) - دفاع از دامنه (مدیریت تعارض منافع با سیاست عمومی) (Baysinger 1984; Rajwani, Lawton & McGuire 2013) - مزیت آیین‌نامه‌ای (Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999; Dahan 2005a; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) - کسب مزیت رقابتی در صنایع آیین‌نامه‌ای (Bonardi 2008) - جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر (Salorio, Boddewyn & Schuler 1996; Salorio, Dahan 2005) = رقابت‌زدایی (Oliver & Holzinger 2008; Jia Boddewyn & Dahan 2005; 2016) = حفظ انحصار (Greene & Yao 2016; Schuler 1996) = رانت انحصار (Henisz & Zelner 2012) - حفظ سهم بازار /جلوگیری از مقررات‌زدایی/حفظ رانت انحصار ناشی از ادغام و اکتساب (Bonardi 2004; Holburn & Vanden Bergh 2014) - ادغام و اکتساب (Ahammad, Tarba, Frynas & Scola 2017)

۱. تم گسترده تر ۱ مدیریت وابستگی منابع، با هر دو تم مکمل‌سازی و جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر ترکیب می‌شود.

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیر مجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			o کسب حمایت دولتی در مقابل واردات (Schuler 1996; Fremeth, Richter & Schaufele 2016; Mellahi, (Frynas, Sun, Siegel 2016 ▪ بازپس گیری سهم بازار (Hillman & Hitt 1999) o کاهش مزیت پیشگامی رقبا (با دعاوی و شکایات برای بازپس گیری سهم بازار) (Martinez & Kang 2014) o کاهش تأثیر آیین نامه دولتی o کسب تصمیمات مطلوب تر نهاد آیین نامه ای (Holburn & Vanden Bergh 2008) ▪ تأثیر بر آیین نامه ها و سیاست های دولتی به نفع مولتی نشنال ها (Mbalyohere & Lawton 2018) • مزیت دامنه (منافع مختص-بنگاه) (Baysinger 1984; Rajwani, (Lawton & McGuire 2013 o منافع مختص بنگاه (دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع، کاهش ابهام، کاهش هزینه های مبادله و غیره) (Baysinger 1984; Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999; Rajwani, Lawton & McGuire 2013) • نگهداری از دامنه (تأثیرگذاری بر سیاست عمومی به منظور جلوگیری از تهدید منابع مورد استفاده بنگاه) (Baysinger 1984; Rajwani, (Lawton & McGuire 2013; Rehbein & Schuler 2015 • خرید تأثیر قانون گذاری^۱ (De Figueiredo & Edwards 2016) £ • نامطلوب بودن حجم فروش (Den Hond, Rehbein, de Bakker & £ (van Lankveld 2014 • ضعف رقابتی (Parnell 2017) = کارایی بسته ارزشی (تناسب اقتصادی) £ (Oliver 1991) • سودآوری شرکت (Hillman & Hitt 1999; Rajwani, Lawton & McGuire 2013 = خلق یا حفظ سودهای شرکتی (Rajwani, (Lawton & McGuire 2013 = خلق/حفظ ارزش (اقتصادی برای بنگاه) (Oliver & Holzinger 2008; Husted, Allen & Kock 2015; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017; Dos Passos, Schuler, (Meneghini, Lana & Gama 2022 = منافع مادی (Schuler, £ (Rehbein & Cramer 2002; Oliver & Holzinger 2008

راهنمای جدول: A (=): A معادل B (تغییر heading) : A زیرمجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
	مکمل سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر	مکمل سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر	- نامناسب بودن آیاتروژنیک^۱ (Ahuja & Yayavaram 2011) - جست‌وجوی رانت (یارانه‌ها، موانع ورود، کاهش تهدید کالای جانشین، افزایش سهم بازار) = بهره‌برداری از فرصت‌ها (یارانه‌ها، معافیت‌های مالیاتی، موانع ورود، کاهش تهدید کالای جانشین، افزایش سهم بازار) = کنترل فرصت‌های دست یافتنی - بیشینه‌سازی بازده اقتصادی (Oliver & Holzinger 2008) - مزیت آیین‌نامه‌ای ○ کسب مزیت رقابتی در صنایع آیین‌نامه‌ای - مزیت سیاست عمومی (کارایی هزینه، اندازه بازار و قدرت بازار) (Dahan 2005b) - مکمل سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر (درخواست حمایت و یارانه به‌عنوان چهارمین استراتژی رقابتی) (Salorio, Boddewyn & Dahan 2005) ○ افزایش هزینه‌های رقبای (McWilliams, Van Fleet & Cory 2002; Wei, Hu, Li & Peng 2015) ○ بیشتر کردن موانع ورود به صنعت (Shaffer 1995; Parnell 2017) ○ (حفظ) مزیت پیشگامی (Oliver & Holzinger 2008; Husted & Allen 2009; Wei, Hu, Li & Peng 2015; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) ▪ حفظ حقوق مالکانه (Somaya 2016) ○ انعقاد قراردادهای خرید دولتی (Seeringer 2016; Flammer 2018; Sanusi & Connell 2018) ○ کنترل فرصت‌های دست یافتنی (ورود به بازارهای آیین‌نامه‌ای با انحصار زدایی) (Bonardi 2008) = آیین‌نامه‌زدایی (Shaffer 1995; Salorio, Boddewyn & Dahan 2005; Oliver & Holzinger 2008; Xie, Li & Xie 2014) ○ افزایش سهم بازار، کسب مزیت در رقابت، کاهش تهدید کالای جانشین و ورود به صنعت، افزایش قدرت چانه زنی در برابر تأمین کنندگان و مشتریان (Hillman & Hitt 1999) - تأثیرگذاری یا دسترسی به فرایند سیاست عمومی به خاطر اهداف سازمانی (دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع، کاهش ابهام، کاهش هزینه‌های مبادله و غیره) (Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999)

۱. مسئله نامناسب بودن آیاتروژنیک (Iatrogenic inadequacy) به حالتی اشاره دارد که با حل یک مسئله، مسئله دیگری بروز می‌یابد. برای مثال، حل مسئله اجبار قراردادهای یکپارچگی عمودی در سازمان، به بروز مسئله ریسک مرکب، بی انگیزگی کارکنان، مدیریت کسب‌وکارهای نامربوط و ... منجر می‌شود.

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیر مجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			0 دسترسی به اطلاعات (Jia 2016; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) • مزیت دامنه (منافع مختص بنگاه) 0 منافع مختص بنگاه (دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع، کاهش ابهام، کاهش هزینه‌های مبادله و غیره) • نگهداری از دامنه (تأثیرگذاری بر سیاست عمومی به منظور جلوگیری از تهدید منابع مورد استفاده بنگاه) • تقویت مزیت رقابتی (Xie, Li & Xie 2014) ۴ • سودآوری شرکت = خلق یا حفظ سودهای شرکتی = خلق/حفظ ارزش اقتصادی برای بنگاه = منافع مادی ۴
	مدیریت ابهام محیطی (مسئله عدم تقارن اطلاعات)		• مدیریت ابهام محیطی (Oliver 1991; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Sanusi & Connell 2018; Seeringer 2016; Wrona & Sinzig 2018) 0 ابهام استراتژیک (بازار، رقابتی، تکنولوژی، آیین‌نامه) (Parnell 2017) 0 ابهام رقابتی و تکنولوژیکی (Parnell 2017)
	مدیریت وابستگی منابع		• مدیریت وابستگی منابع (به منظور کاهش ابهام و غلبه بر موانع سیاسی در محیط‌های کاری و نهادی) (Salorio, Boddewyn & Dahan 2005) 0 دسترسی به منابع محیطی (Martinez & Kang 2014; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) 0 دفع تهدیدهای بالقوه محیطی (Hillman & Hitt 1999; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016) • کسب مشارکت کسب‌وکار - دولت • اقدامات دولت (de Figueiredo 2010) • وابستگی به قراردادهای دولتی (حجم فروش به دولت، درصد صادرات، هزینه‌های ناشی از آیین‌نامه‌ها، مقدار قراردادهای دفاعی) (Zardkoohi 1985; Oliver & Holzinger 2008; Hillman, Keim & Schuler 2004) ۴ • اطمینان از/تثبیت شارش منابع بیرونی تعیین کننده به بنگاه ۴
	مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (مشروعیت)		• مدیریت (استراتژیک) مسئله^۱ (Shaffer 1995; Garriga & Mele 2004; Mahon, Heugens & Lamertz 2004; Bach & Allen 2018; Kim 2018; Martinez & Kang 2014) = حل مسئله‌ای خاص در محیط بیرونی (Schuler 1996; Xie, Li & Xie 2014) • مدیریت ذی‌نفعان (بیرونی) (Oliver & Holzinger 2008; Rehbein & Schuler 2015; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Voinea & Van Kranenburg 2017; Kim 2018) = پاسخ‌گویی به خواسته‌های ذی‌نفعان (Garriga & Mele 2004) = بهبود روابط با ذی‌نفعان (Salorio, Boddewyn & Dahan 2005)

راهنمای جدول: A: (=) معادل B (تغییر heading): A: زیرمجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			0 مدیریت ابزاری ذی‌نفعان (Mahon, Heugens & Porter & (Lamertz 2004 = بازاریابی علت‌محور) خلق (Kramer 2002, 2006; Garriga & Mele 2004 = خلق مزیت رقابتی با نوآوری (بازاریابی علت‌محور) (Husted & Allen 2009 = خلق ارزش با نوآوری (بازاریابی علت‌محور) (Allen 2009 = خلق ارزش اجتماعی (Porter & Kramer 2002) 0 سودآوری شرکت = خلق یا حفظ سودهای شرکتی = خلق/حفظ ارزش (اقتصادی برای بنگاه) = منافع مادی = منافع سهام‌داران (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007 0 شهرت و تصویر شرکت (Hillman, Keim & Schuler 2004; Doh, Lawton & Rajwani 2012; Den Hond, Rehbein, de Bakker & van Lankveld 2014; Hiatt, Grandy & Lee 2015; Abito, Besanko & Diermeier 2016; Breitinger & Bonardi 2016; Greene & Yao 2016; Seeringer 2016 0 مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های نامشهود (Devinney 2013) ۴ • عملکرد اجتماعی بنگاه (Salorio, Boddewyn & Dahan 2005) ۴ • همکاری با صنایع آلاینده در زنجیره ارزش بنگاه (Breitinger & Bonardi 2016 • ایجاد مشروعیت و حفظ بقا (تناسب اجتماعی) (Oliver 1991; Shaffer 1995; Suchman 1995; Mitchell, Agle & Wood 1997; Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999; Hillman 2003; Levy & Egan 2003; Garriga & Mele 2004; Salorio, Boddewyn & Dahan 2005; Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007; Oliver & Holzinger 2008; Pearce, Dibble & Klein 2009; Boddewyn & Doh 2011; Den Hond, Rehbein, de Bakker & van Lankveld 2014; Marquis & Raynard 2015; Rehbein & Schuler 2015; Breitinger & Bonardi 2016; Jia 2016; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Shotts 2016; Seeringer 2016; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017; Voinea & Van Kranenburg 2017; Lyon 2018; Wrona & Sinzig 2018; Rodgers, Stokes, Tarba & Zaheer khan 2019
	مزیت رقابتی ملی		• منافع جمعی (موافع ورود، سهمیه‌ها، تنظیم استانداردها و آیین‌نامه‌های مطلوب اقتصاد، صنعت، یا زیرمجموعه‌ای از صنعت) (Shaffer 1995; Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999 • 0 کسب تصمیمات مطلوب‌تر نهاد آیین‌نامه‌ای • اطمینان از/تثبیت شارش منابع بیرونی تعیین کننده به بنگاه (Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016 • مزیت سیاست عمومی (کارایی هزینه، اندازه بازار و قدرت بازار)

راهنمای جدول: A (=) A معادل B (تغییر heading): A زیر مجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: نگارش کد با رنگ آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			تأثیرگذاری یا دسترسی به فرایند سیاست عمومی به خاطر اهداف سازمانی (دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع، کاهش ابهام، کاهش هزینه‌های مبادله و غیره) O دسترسی به اطلاعات
			کاهش/مدیریت ریسک نهادی (Liedong, Rajwani & Mellahi 2021; Sun, Doh, Rajwani & Siegel 2021) = کاهش ریسک های اجتماعی - سیاسی (Lawton, Dorobantu, Rajwani, Sun 2020) O ریسک سیاسی (مصادره، محدودیت‌های انتقال و جنگ) (Graham, Johnston & Kingsley 2016) ▪ ریسک سیاسی (مصادره) (Boddeyn & Doh 2011; Rajwani, Lawton & McGuire 2013; Marquis & Raynard 2015; Jia 2016; Shotts 2016) = مقابله با تصاحب شرکت (Mathur, Singh, Thompson & Nejadmalayeri 2013; Martinez & Kang 2014) • حفظ شرایط سیاسی مطلوب برای کسب و کارها (Den Hond, 2014) (Rehbein, de Bakker & van Lankveld 2014)
			• ساختار حاکمیت شرکتی (Aguinis & Glavas 2012; Seeringer 2016; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) • مأموریت و ارزش‌های سازمانی (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007; Aguinis & Glavas 2012; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) = الزام اخلاقی کسب و کار (ارزش‌ها و مأموریت سازمانی) (Porter & Kramer 2006) O مشوق‌های ابزاری و هنجاری سازمان (Aguinis & Glavas 2012) O هویت جمعی (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007) O پیشبرد کالای عمومی/خیرات اجتماعی در دیدگاه اخلاقی (Husted & Allen 2009)
			• منافع نمایندگی (سرویس شخصی) (Hillman, Zardkoohi, Bierman 1999; Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016)

کاهش/مدیریت
ریسک نهادی
(مسئله عدم تقارن
قدرت)

مأموریت و
ارزش‌های سازمانی

مسئله عاملیت

جدول ۳. تحلیل تماتیک مسائل سطح نهادی که منجر به اتخاذ استراتژی غیربازار می‌شوند

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیرمجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم) : A مرتبط با B (۴) : A علت B (۵) : A نقیض B تکرار کد: آبی			
فرا‌تم	تم گسترده‌تر ۲	تم گسترده‌تر ۱	کدهای باز
مدیریت بافت نهادی		مدیریت بافت نهادی	• مدیریت بافت نهادی (Boddewyn 2003; Frynas, Child & Tarba 2017) = پاسخ به سیاست عمومی و خصوصی (Hiatt, Grandy & Lee 2015) • برجستگی مسئله نهادی (تأثیر آن بر عملکرد رقابتی و استراتژی) (Oliver & Holzinger 2008; Lux, Crook & Woehr 2011) • هزینه‌های برخاسته از سیاست عمومی (Hillman, Keim & Schuler 2008; Oliver & Holzinger 2004) = تغییرات نامطلوب سیاست (Henisz & Zelner 2012) - o ریسک آیین‌نامه‌ای - o تغییر در سیاست‌های دولتی (Oliver & Holzinger 2008) ▪ تصمیم سیاسی نسبت به حمایت یا آزادسازی واردات ▪ یک محصول خاص (Curran & Eckhardt 2020) ▪ توافقات تجاری محدود کننده با کشورهای خارجی (Schuler 1996) ▪ فشار دولت برای به کارگیری نیروی مازاد به جای تعدیل نیرو (Marquis & Raynard 2015) ▪ خصوصی‌سازی (شرکت‌های دولتی) (Oliver & Holzinger 2008; Rajwani, Lawton & McGuire 2013)
	شکست بازار	شکست بازار	• اصلاح شکست بازار (Oliver & Holzinger 2008) = مدیریت شکست بازار (Devinney 2013) = خطرات مبادله‌ای ناشی از شکست سازوکار بازار (همچون اجبار قراردادهای و اکسترنا‌لیتی) (de Figueiredo 2010) = شکست بازار (عدم وجود رقابت، وجود اکسترنا‌لیتی مثبت و منفی، عدم تقارن اطلاعات، عدم وجود قابلیت محروم سازی برخی کالاها) (Bach 2015) = مسائل سیستم‌های بازار (عدم تقارن اطلاعات، عدم تقارن قدرت، عدم تقارن زمانی، حفظ انگیزه‌های افراد برای تولید و تجارت، حضور اکسترنا‌لیتی‌ها و اقدام جمعی) (Ahuja & Yayavaram 2011) - o ضعف اجبار قراردادهای در سیستم قضایی (Jia 2016) - o سرریز خطای یک بنگاه به سایر بنگاه‌ها (گونه‌ای از مسئله عدم تقارن اطلاعات) (Barnett & King 2008) • بهبود بافت رقابتی (شرایط عامل، شرایط تقاضا، صنایع مرتبط و حمایتی، رقابت) (Porter & Kramer 2002, 2006) • کاهش هزینه‌های مبادله ناشی از شکاف‌های نهادی (Dos Passos, Khanna 2022) = شکاف‌های نهادی (Meneghini, Lana & Gama 2022 & Palepu 2006; Boddewyn & Doh 2011; Doh, Lawton & Rajwani 2012; Rajwani, Lawton & McGuire 2013; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Dorobantu, Kaul & Zelner 2017; Liedong, Rajwani & Mellahi 2017; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017; Wrona & Sinzig 2018; Rodgers, Stokes, Tarba & Zaheer khan 2019)

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیر مجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: آبی			
فراهم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			ابهام محیطی (توضیح: ناشی از ضعف سازوکار بازار در تولید اطلاعات بازارها، رقابت و تکنولوژی)
		اقتصاد مقیاس تقاضا	- شکست سفارش بازار (عدم کفایت مقیاس) (Ahuja & Yayavaram 2011) - ضعف مقیاس تقاضای داخلی (Schuler 1996; Fremeth, Richter & Schaufele 2016)
		مدیریت اکسترنا لیتی ها	- مدیریت اکسترنا لیتی ها (Garriga & Mele 2004; Dorobantu, Kaul & Zelner 2017) - فشار نهادی و ذی نفعان (سهام داران، مصرف کنندگان، رسانه، جامعه محلی، گروه های ذی نفع، دولت) (Oliver 1991; Hillman 2003; Salorio, Boddewyn & Dahan 2005; Husted & Allen 2006; Aguinis & Glavas 2012; Rajwani, Lawton & McGuire 2013; Frynas & Stephens 2015; Abito, Besanko & Diermeier 2016; Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016; Seeringer 2016; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017; Wrona & Sinzig 2018)
		اکسترنا لیتی های مثبت	- ضعف حمایت از حقوق مالکانه در سیستم قضایی (Marquis & Raynard 2015; Jia 2016) - سیاست های محلی حمایت از حقوق مالکانه (Porter & Kramer 2002, 2006)
		اکسترنا لیتی های منفی	- اکسترنا لیتی منفی (Husted & Allen 2006; Abito, Besanko & Diermeier 2016) - تخریب محیط زیست (Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) - کاهش آلودگی و اتلاف منابع ملی (Porter & Kramer 2002) - شکست نهادی در مسئله تغییرات آب و هوایی (Martinez & Kang 2014) - تهدید (مشروعیت زدایی از) بازار یک صنعت خاص (Levy & Egan 2003) - منافع ذی نفعان (مصرف کنندگان، NGO ها، دولت و بازیگران فراملی) (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathy 2007)
	مسائل توزیعی (توزیع عادلانه)		- فقر بیشتر (Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) - توزیع ناعادلانه دستاوردهای جهانی شدن در کشورهای توسعه یافته (Curran & Eckhardt 2020) - اثرات منفی جهانی شدن در کشورهای در حال توسعه (Curran & Eckhardt 2020) - حقوق بشر^۱ (Garriga & Mele 2004; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017)

راهنمای جدول: (=) A معادل B (تغییر heading) : A زیر مجموعه/بخشی از/خصوصیات B (زیر هم): A مرتبط با B (۴): A علت B (۵): A نقیض B تکرار کد: آبی			
فرا‌تم	تم گسترده‌تر ۲	تم گسترده‌تر ۱	کدهای باز
			• شه‌روندی شرکت^۱ (ورود به حوزه‌هایی که شکست دولت وجود دارد) (Garriga & Mele 2004) • منافع ذی‌نفعان (مصرف‌کنندگان، NGO ها، دولت و بازیگران فراملی) ۴ • فشار نهادی و ذی‌نفعان (سهام‌داران، مصرف‌کنندگان، رسانه، جامعه محلی، گروه‌های ذی‌نفع، دولت) ۴
	زیرساخت‌ها (کالای عمومی)		• زیرساخت‌ها (مدیریتی، اطلاعاتی، علمی، فنی) (Porter & Kramer 2002, 2006) • خلق زیرساخت‌های سخت (حمل و نقل، فنی، تجاری) در محیط نهادی (Marquis & Raynard 2015) • شرایط زیرساخت‌های نرم (دموگرافی جمعیت، سطح آموزش و سن نیروی کار) در محیط نهادی (Marquis & Raynard 2015) • تأمین کالای عمومی (Garriga & Mele 2004; Frynas & Stephens 2015; Soni & Tomar 2015; Rodgers, Stokes, Tarba & Zaheer khan 2019) • کمک به آیین‌نامه جهانی (Frynas & Stephens 2015)
	نوسان‌های عرضه و تقاضا در محیط کلان اقتصادی		• تغییرات نهادی و شوک‌ها (Wrona & Sinzig 2018) • ۰ رکود صنعت (Schuler 1996) • نوسان‌های محیط اقتصادی (Schuler 1996) • ۰ افزایش فشارهای رقابتی ناشی از واردات کالای خارجی (افزایش عرضه در بازار محلی) (Schuler 1996) • ۰ تغییر در مصرف در بازار داخلی (نوسانات رو به پایین تقاضای داخلی) (Schuler 1996) • محیط اقتصادی خصمانه (Schuler 1996)
جست‌وجوی رانت	نامتقارن‌سازی هزینه‌های نهادی مبادله جهت کسب رقابت‌پذیری		• رقابت‌پذیری (Aguilera et al., 2007) • شدت رقابت (Porter & Kramer 2002, 2006) • ۰ افزایش فشارهای رقابتی ناشی از واردات کالای خارجی (افزایش عرضه در بازار محلی) • ۰ تغییر در مصرف در بازار داخلی (نوسان‌های رو به پایین تقاضای داخلی) • رقابت بین المللی (درصد فروش واردات به فروش کل صنعت) (Lux, Crook & Woehr 2011) • کاهش هزینه‌های مبادله ناشی از شکاف‌های نهادی • نامتقارن‌سازی هزینه‌های مبادله ناشی از شکاف‌های نهادی (Dorobantu, Kaul & Zelner 2017) • منابع کنترل شده (Seeringer 2016) • جذابیت بازارهای سیاسی (Bonardi 2008, 2009; Devinney 2013; Voinea & Van Kranenburg 2018) ۴ • فرصت‌های اقتصادی بازار (تغییرات در فروش، درآمد، یا نرخ بازگشت سرمایه) ۴

فرا تم	تم گسترده تر ۲	تم گسترده تر ۱	کدهای باز
			• شکندگی نهادی^۱ (قابلیت تغییر و تسخیر نهادی) (Mbalyohere & Lawton 2018) ۴
			• افزایش رفاه اجتماعی (Bonardi 2008) • ۰ افزایش رفاه اجتماعی (خلق شغل) (Husted & Allen 2006) • قوانین تجارت یا سیاستهای خرید دولتی (Schuler 1996; McWilliams, Van Fleet & Cory 2002) • آیین نامه ها، استانداردها و تقاضا برای گواهی نامه ها (Shaffer 1992; Oliver & Holzinger 2008; Aguinis & Glavas 2012; Rajwani, Lawton & McGuire 2013; Hiatt, Grandy & Lee 2015; Seeringer 2016; Aranda & Simons 2018; Voinea & Van Kranenburg 2018) • ۰ آیین نامه ها (Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) • مشوق های مالیاتی دولت (Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016)
			• مسائل حاکمیت نهادی (Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017) • شکست نهادی در حل مسائل سیستم های بازار (نبود نهادهای، یا ظرفیت/قابلیت نامناسب نهادهای) (Ahuja & Yayavaram 2011) • ۰ ابهام آیین نامه ای (ناسازگاری میان آیین نامه ها، عدم شفافیت در فرایندها، سازوکارهای حل اختلاف مبهم) (Doh, Lawton & Rajwani 2012; Sanusi & Connell 2018) • دولت ناتوان و فاسد (عامل تسخیر نهادی) (Pearce, Dibble & Klein 2009) ۴
			• دین خارجی بودن^۲ (Devinney 2013; Martinez & Kang 2014; Pisani, Kourula, Kolk & Meijer 2017; Rodgers, Stokes, Tarba & Zaheer khan 2019; Sun, Doh, Rajwani & Siegel 2021) • تفاوت های نهادی (هم از منظر قواعد رسمی و هم از منظر قواعد غیررسمی) (Hillman, Keim & Schuler 2004) = دوگانگی نهادی (Mellahi, Frynas, Sun, Siegel 2016)
			• مسئولیت جمعی (Aguilera et al., 2007) • انسجام اجتماعی^۳ (Aguilera et al., 2007)

در این مرور نظام‌مند سهم مجله‌ها با بیشترین ارجاع به شرح جدول ۴ است.

1. Institutional fragility
2. Liability of foreignness
3. Social cohesion

جدول ۴. توزیع سهمی مجله‌ها از مقالات این مرور نظام‌مند

مجله	تعداد مقاله	مجله	تعداد مقاله
Academy of Management Review	۷	Academy of Management Perspectives	۳
Journal of Management	۵	British Journal of management	۳
Journal of Management Studies	۵	Business & Society	۳
Strategic Management Journal	۵	Global Strategy Journal	۳
Academy of Management Journal	۳	Management International Review	۳

تحلیل توزیع سهمی مؤلفان

در این مرور نظام‌مند سهم مؤلفان با بیشترین مقاله به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. توزیع سهمی مؤلفان از مقاله‌های این مرور نظام‌مند

نویسندگان	تعداد مقاله	نویسندگان	تعداد مقاله
Jean-Philippe Bonardi	۷	Jedrzej George Frynas	۴
Tazeeb Rajwani	۶	David Bach	۳
David Baron	۵	Jean Boddewyn	۳
Amy J. Hillman	۵	Guy L. F. Holburn	۳
Thomas Lawton	۵	Bryan W. Husted	۳
Richard G. Vanden Bergh	۵	Douglas A. Schuler	۳
David B. Allen	۴	Pei Sun	۳
Jonathan Doh	۴	Shlomo Y. Tarba	۳

روایی و پایایی کدگذاری

عطف به صاحب نظری مؤلفان در حوزه مدیریت، روایی سازه‌های کدگذاری در این پژوهش فرض مقدّر است. به‌منظور اطمینان از پایایی پژوهش نیز دو آزمون پایایی به روی ۲۰ درصد نمونه با بهره‌گیری از فرمول هولستی^۱ (۱۹۶۹) انجام شد: یکی پایایی درونی کدگذار^۲ و دیگری توافق میان ارزیابان^۳. نتیجه آزمون پایایی درونی کدگذار توافق بر بیش از ۸۵ درصد کدها بود که عطف به مقدار کمینه پیشنهادی کاسارجیان^۴ (۱۹۷۷)، یعنی ۸۰ درصد، رضایت‌بخش است. نتیجه آزمون توافق میان ارزیابان با بهره‌گیری از شاخص پایایی پیشنهادی پرو و لی^۵ (۱۹۸۹) محاسبه شد. پرو و لی پیشنهاد می‌کنند که پس از کدگذاری مشترک کلیه مقاله‌ها، هر پژوهشگری همان مقاله‌ها را به تنهایی کدگذاری و نتیجه را با کدگذاری مشترک مقایسه کند. چنانچه درصد تطابق کدهای هر پژوهشگر با کدهای مشترک بیش از مقدار بحرانی ۸۰ درصد باشد، میزان توافق میان ارزیابان رضایت‌بخش است. مقدار شاخص توافق میان ارزیابان در این پژوهش در مقایسه‌های دو به دو، بیش از مقدار بحرانی ۸۰ درصدی بود که توسط پرو و لی توصیه می‌شود.

1. Holsti
2. Intra-coder reliability test
3. Inter-judge agreement test
4. Kassarian
5. Perreault and Leigh

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحلیل تماتیک در جدول‌های ۶ و ۷ درج شده است. همان طوری که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مسئله‌هایی همچون ضعف رقابت‌پذیری، مکمل‌سازی مزیت رقابتی، مزیت رقابتی ملی، مدیریت ریسک نهادی، مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (مشروعیت)، مأموریت و ارزش‌های سازمانی و مسئله عاملیت، تم‌های گسترده از مسائل بنگاهی هستند که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند. شایان ذکر است که مزیت رقابتی ملی می‌تواند زیرمجموعه کد مکمل‌سازی مزیت رقابتی قرار گیرد، با این حال به منظور تأکید بر مزیت رقابتی ملی، این کد را به شکل جداگانه شناسایی می‌کنیم. همچنین شایان ذکر است علی‌رغم شناسایی مزیت رقابتی ملی به عنوان یک مزیت رقابتی نهادمحور، مقاله‌ای در این مرور نظام‌مند یافت نشد که مزیت رقابتی ملی را در قالب استراتژی غیربازار جست‌وجو کند. کدهای مرتبط با مزیت رقابتی ملی، از مقاله‌هایی استخراج شده‌اند که پدیده محوری پژوهش مزیت رقابتی ملی نیست. نکته دیگر اینکه چنانچه از مسئله عاملیت صرف‌نظر کنیم، فراتم مسائل بنگاهی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، «مدیریت هزینه‌های نهادی مبادله» است.

جدول ۶. تم‌های گسترده و تم‌های زیرمجموعه از مسائل سطح بنگاهی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند

تم‌های گسترده	تم‌های زیرمجموعه
جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر	• رقابت‌پذیری با ○ انحصار ○ یارانه ○ تخفیف/معافیت‌های مالیاتی
مکمل‌سازی استراتژی‌های رقابتی پورتر	• تقویت مزیت رقابتی با ○ مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (با بازاریابی علت‌محور، کاهش یا درونی‌سازی اکسترنالیتی‌های منفی) ○ مدیریت وابستگی منابع (با حفظ حقوق مالکانه، انعقاد قراردادهای خرید دولتی، افزایش سهم بازار با انحصار زدایی، آیین‌نامه زدایی) ○ افزایش هزینه‌های رقبا ○ افزایش قدرت چانه زنی در برابر تأمین‌کنندگان و مشتریان ○ بیشتر کردن موانع ورود به صنعت ○ کاهش تهدید کالای جانشین و ورود نامناسب بودن آیاتروژنیک
مزیت رقابتی ملی	• استانداردها • آیین‌نامه‌های مطلوب • مقیاس تولید • گونه‌های مختلف کالای عمومی
کاهش/مدیریت ریسک نهادی	• مصادره • محدودیت‌های انتقال • جنگ

تم‌های زیرمجموعه	تم‌های گسترده
- مدیریت استراتژیک مسئله - بازاریابی علت-محور - شهرت و تصویر شرکت - دارایی‌ها و بدهی‌های نامشهود	مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (مشروعیت)
- چشم انداز - مأموریت - ارزش‌ها	مأموریت و ارزش‌های سازمانی
منافع نمایندگی	مسئله عاملیت

جدول ۷. تم‌های گسترده و تم‌های زیرمجموعه از مسائل سطح نهادی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند

تم‌های زیرمجموعه	تم‌های گسترده	مدیریت بافت نهادی
- رقابت پذیری با ○ انحصار ○ یارانه ○ تخفیف/معافیت‌های مالیاتی - رفاه اجتماعی ○ اشتغال	جست‌وجوی رانت	
- اجبار قرارداده‌ها - عدم تقارن اطلاعات - عدم تقارن قدرت - کالای عمومی - اکسترنالیتی‌ها - توزیع عادلانه ثروت - نوسانات عرضه و تقاضا در محیط کلان اقتصادی - اقتصاد مقیاس تقاضا	شکست بازار	
- نبود نهادها - ظرفیت/قابلیت نامناسب نهادها - دولت ناتوان و فاسد	شکست دولت	
دین خارجی بودن (که می‌تواند منجر به مصادره یا ایجاد محدودیت‌های انتقال شود)	ریسک سیاسی	
- مسئولیت جمعی - انسجام اجتماعی	اخلاق	

به‌طور مشابه همان طوری که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، مسائلی همچون جست‌وجوی رانت، شکست بازار، شکست دولت، ریسک سیاسی و اخلاق، تم‌های گسترده از مسائل نهادی هستند که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند. فراتم مسائل نهادی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، «مدیریت بافت نهادی» است. شایان ذکر

است که در جدول ۷ مسائل سطح صنعت با مسائل سطح نهادی ترکیب شده‌اند؛ زیرا مسائل سطح صنعت نیز از نهادها نشئت می‌گیرد. همچنین در این جدول، کد «ریسک سیاسی» می‌تواند زیرمجموعه کد «شکست بازار» قرار گیرد. این بدان خاطر است که ریسک سیاسی با مسائلی همچون مسائل توزیعی، اکسترنالیتی منفی و اجبار قراردادهای سروکار دارد و هر سه دسته این مسائل، زیرمجموعه مسائل شکست بازار هستند. با این حال عطف به شناسایی این حوزه پژوهشی به‌عنوان یک حوزه پژوهشی مستقل در ادبیات پیشینه، همچنین هم‌پوشانی با سه مسئله شکست بازار، این کد را به شکل یک کد مستقل در نظر می‌گیریم.

جدول ۷ برای مدیریت استراتژیک یک ملاحظه محوری دارد و آن نامأنوس بودن مفاهیم به کار رفته در آن است. این مفاهیم سازه‌های معنایی برخاسته از تئوری‌های نهادی اقتصادی هستند. مفهوم شکست بازار به آن دسته از مسائل نهادی اشاره دارد که سازوکار دست پنهان بازار، کارایی لازم را در حل آن‌ها ندارد. این ناکارایی به افزایش هزینه‌های مبادله در بازار برای بنگاه/صنعت منجر می‌شود. در نتیجه جهت نیل به کارایی در مبادلات بازار و کمینه‌سازی هزینه‌های مبادله، بنگاه/صنعت، می‌بایست با اتخاذ استراتژی غیربازار به دنبال خلق/بهبود محدودیت‌ها، تسهیلگرها و محرک‌های طرح‌ریزی شده (نهادها) برای حل این مسائل باشد. مفهوم شکست دولت نیز به ضعف منابع یا قابلیت‌های دولت در حل مسائل شکست بازار اشاره دارد. با این حال عطف به نامأنوس بودن این مفاهیم، در جدول ۸ به اختصار به توضیح هر یک از مسائل نهادی مرتبط با مفهوم شکست بازار می‌پردازیم.

جدول ۸. مسائل نهادی مرتبط با مفهوم شکست بازار

مسائل	توضیحات
اجبار قراردادهای	در قراردادهای بازار همواره محتمل است که یک طرف قرارداد از خود رفتار فرصت‌طلبانه نشان دهد و از برخی مفاد قرارداد یا کل آن عدول کند یا خواهان مذاکره مجدد برای مبادله شکل گرفته باشد. سازوکار دست پنهان بازار در حل این مسئله کارایی لازم را ندارد و وجود نهادهای قضایی و قانونی در محیط غیربازار، راه‌حل بالقوه‌ای برای حل این مسئله است.
عدم تقارن اطلاعات	در دسترس بودن اطلاعات برای طرفین مبادله، تمایل به انجام مبادله ایجاد می‌کند و اطلاعات ناقص، می‌تواند به از دست رفتن مبادله، انتخاب مغایر و یا وقوع رفتار فرصت‌طلبانه منجر شود. سازوکار دست پنهان بازار در حل مسئله اطلاعاتی مبادلات کارایی لازم را ندارد و نهادهای اطلاعاتی غیربازار، همچون سازمان‌های ارائه‌دهنده استانداردها و گواهی‌نامه‌ها، رسالت حل این مسئله را دارند.
عدم تقارن قدرت (چانه زنی)	این مسئله بیشتر با عنوان «مسئله وابستگی یک‌طرفه» ^۱ یا انحصار شناخته می‌شود و سازوکار دست پنهان بازار در حل آن ناکارا است. مسئله وابستگی یک‌طرفه به شرایطی اطلاق می‌شود که یک طرف مبادله سرمایه‌گذاری مختص مبادله انجام می‌دهد و طرف دیگر مبادله، امکان انجام رفتار فرصت‌طلبانه را دارد. نهادهای حمایتی غیربازار می‌توانند راه‌حلی برای این مسئله ایجاد کنند.
تأمین کالای عمومی (اقدام جمعی)	کالای عمومی همچون زیرساخت‌ها، یک کالای واسطه است که به‌طور مشترک در تولید کالای نهایی مصرف می‌شود. اشتراک در مصرف مانع تخصیص تمامی منافع آن به تولیدکننده آن است. در نتیجه سازوکار دست پنهان بازار یا آن را تولید نخواهد کرد یا کمتر از میزان بهینه آن را تولید خواهد کرد. بنابراین تولید بهینه کالای عمومی، می‌تواند منجر به اتخاذ استراتژی غیربازار شود.

1. Hold-up problem

مسائل	توضیحات
توزیع عادلانه ثروت	توزیع نتایج فعالیت غیربازار می‌تواند غیرمنصفانه باشد. هنجارهای اجتماعی می‌تواند برعلیه نتایج توزیع نتایج بازار شکل گیرد. با این حال سازوکار دست پنهان بازار، راه‌حلی برای نتایج توزیعی ندارد و مسائل توزیعی، از مسائل محوری غیربازار هستند. اقداماتی همچون اخذ گونه‌های مختلف مالیات‌ها و تعیین کف دستمزد، به منظور توزیع عادلانه ثروت صورت می‌پذیرد.
اکسترنالیتی	سیستم قیمت‌گذاری دست پنهان بازار بر مبنای منافع و هزینه‌های فروشنده و خریدار تنظیم می‌شود و منافع و هزینه‌های اجتماعی را نادیده می‌گیرد. این در حالی است که فعالیت اقتصادی ممکن است برای ذی‌نفعان ثانویه، سرریز منفعت یا هزینه داشته باشد. سازوکار دست پنهان بازار قادر به تخصیص منافع و هزینه‌های اجتماعی به تولیدکنندگان آن نیست؛ بنابراین حل مسئله سرریز منفعت یا هزینه اجتماعی فعالیت اقتصادی، یک حوزه بالقوه برای فعالیت غیربازار است.
نوسانات عرضه و تقاضای اقتصادی	محیط اقتصادی فعالیت اقتصادی ممکن است دچار نوسان‌های منظم یا نامنظم بر مبنای عرضه یا تقاضا شود. در این حالت سازوکار دست پنهان بازار قادر نیست از صاحبان کسب‌وکار حمایت کند. ماهیت رفاهی دولت‌ها، باعث می‌شود که تحت این شرایط برخی بنگاه‌ها استراتژی غیربازار اتخاذ کنند.
اقتصاد مقیاس تقاضا	کم‌هزینه‌ترین حالت تولید ممکن است نیازمند مقیاس باشد. با این حال ممکن است که مقیاس تقاضای بازار با مقیاس بهینه تولید سنخیتی نداشته باشد. در این حالت بنگاه‌ها به منظور انجام ادغام/اکتساب یا افزایش مقیاس تقاضا برای تولید ممکن است استراتژی غیربازار اتخاذ کنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نوآوری و دستاوردهای این پژوهش با نقد گفتمان تئوریک غیربازار تشریح می‌شوند. در پژوهش حاضر، این نقد با اهرم‌سازی گفتمان تئوریک جدول مسائل سطح نهادی انجام گرفت. با توجه به جدول ۷ مشاهده می‌شود که در تبیین مسائل سطح نهادی، تئوری‌های نهادی اقتصادی محوری هستند. در واقع دو تئوری نهادی شکست بازار و شکست دولت از اقتصاد به همراه مدل‌سازی اقتصادی از انتخاب عمومی که تئوری انتخاب عمومی نامیده می‌شود، چارچوب تبیین مسائل نهادی را شکل می‌دهند. تئوری شکست بازار به عنوان یک تئوری نهادی اقتصادی، علت وجودی دولت‌ها را ایجاد رفاه و هدف غایی سیاست‌مداران را افزایش رفاه اجتماعی بیان می‌کند. عطف به کاهش رفاه اجتماعی در حوزه‌هایی که «پدیده شکست بازار»^۱ وجود دارد، این تئوری می‌گوید دولت‌ها تمایل دارند که مسائل شکست بازار را حل کنند. پیش‌فرض ضمنی تئوری شکست بازار، آن است که دولت منابع و قابلیت‌های لازم برای حل مسائل مرتبط با شکست سازوکار بازار را دارد. با این حال تئوری شکست دولت، این پیش‌فرض ضمنی را زیرسؤال می‌برد. این تئوری بیان می‌دارد که ممکن است منابع و قابلیت‌های دولت برای اصلاح مسائل شکست بازار مناسب نباشد. عطف به تأثیرپذیری هزینه‌های مبادله از مسائل شکست بازار، ملاحظه محوری این دو تئوری برای استراتژی غیربازار آن است که نهادهای مرتبط با حل مسائل شکست بازار و کارکردهای آن‌ها، می‌بایست همواره مورد رصد بنگاه قرار گیرند. در نقطه مقابل،

۱. پدیده شکست بازار به نقایص دست پنهان بازار رقابتی در بهینه‌سازی رفاه اجتماعی اشاره دارد. این نقایص در مدیریت استراتژیک با عنوان «شکاف‌های نهادی» شناسایی می‌شوند و به منظور دستیابی به مزیت نهادمحور یا مشروعیت، در حوزه غیربازار مورد توجه قرار می‌گیرند.

تئوری انتخاب عمومی (به عنوان یک تئوری رقیب) بیان می‌دارد که اقدامات سیاست‌مداران لزوماً در راستای افزایش رفاه اجتماعی نیست، بلکه منافع شخصی و حزبی، تصمیمات سیاسی را متأثر می‌کند. سیاست‌مداران در قبال اخذ رأی، حمایت و انتخاب مجدد، حاضرند تا قوانین، آیین‌نامه‌ها و زیرساخت‌های مطلوب بنگاه‌ها را عرضه کنند. تئوری انتخاب عمومی در واقع فرایند سیاسی را همچون یک مبادله بازار در نظر می‌گیرد (شفر^۱، ۱۹۹۵) که در آن لطف‌های دولت همچون یارانه‌های^۲ کسب‌وکار یا ممنوعیت ورود به صنعت، توسط بنگاه خریداری می‌شود (شفر، ۱۹۹۵).

محوریت تئوری‌های نهادی اقتصادی در تبیین مسائلی که به اتخاذ استراتژی غیربازار منجر می‌شوند، چیرگی^۳ تئوری‌های نهادی جامعه‌شناختی در گفتمان علمی غیربازار را به چالش می‌کشد. دیدگاه‌های غالب در مطالعات غیربازار دیدگاه‌های نهادی هستند (دوس پاسوس، منغینی، لانا و گاما^۴، ۲۰۲۲)، با این حال این دیدگاه‌ها عمدتاً در جامعه‌شناسی ریشه دارند. این بدان معناست که دیدگاه‌های نهادی در مطالعات غیربازار تمایل به گونه‌شناسی رفتار بنگاه در قبال فشار ذی‌نفعان ثانویه دارند و این رفتار را عمدتاً به شکل «تطابق با محیط»، «دگرگونی محیط» یا «ایجاد تغییر در محیط» گزارش می‌کنند (برای نمونه رجوع شود به آراندا و سایمونز^۵، ۲۰۱۸؛ لیون^۶، ۲۰۱۸؛ لونسبوری^۷، ۲۰۱۸؛ لیتزینگر، کینگ و بریسکو^۸، ۲۰۱۸). چیرگی دیدگاه‌های نهادی جامعه‌شناختی بر شیوه اهرم‌سازی دیدگاه‌های نهادی اقتصادی در گفتمان علمی غیربازار نیز تأثیر منفی گذاشته است. برای مثال، دوروباتو و همکاران (۲۰۱۷) بر اهرم‌سازی اقتصاد نهادی جدید، به عنوان لنزی مفید برای یکپارچه‌سازی پژوهش غیربازار تأکید می‌کنند، با این حال تحت تأثیر تئوری‌های نهادی جامعه‌شناختی، یافته‌های خود را به شکل گونه‌شناسی رفتار بنگاه (تطابق، دگرگونی و افزودن به محیط) گزارش می‌کنند. این در حالی است که انتظار می‌رود اقتصاد نهادی جدید (و سایر دیدگاه‌های نهادی اقتصادی) در پژوهش غیربازار با اتخاذ یک سطح تحلیل خرد، از بُعد هزینه - منفعت به تحلیل نهادی بپردازند، مسائل نهادی مرتبط با خلق و پایداری مزیت رقابتی یا مشروعیت را برجسته کنند و بدین وسیله، مبنایی برای تدوین استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی پیشنهاد کنند. عطف به این توضیحات، شایسته است که پژوهش آتی در شیوه‌ای متفاوت از بچ^۹ (۲۰۱۵)^{۱۰} و دوروباتو و همکاران (۲۰۱۷)، به اهرم‌سازی تئوری‌های نهادی اقتصادی برای گفتمان علمی غیربازار بپردازد.

نکته دیگر اینکه یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم «هزینه‌های نهادی مبادله» (دوروباتو و همکاران، ۲۰۱۷) مفهومی محوری برای اتخاذ استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی است. این مفهوم فراتر مسائل سطح بنگاه است. هزینه‌های نهادی مبادله، هزینه‌های برخاسته از نهادها بر مبادله بازار است. هزینه‌های نهادی مبادله می‌گوید محدودیت‌ها، تسهیلات و محرک‌های طرح‌ریزی شده برای فعالیت اقتصادی همچون قانون‌ها، آیین‌نامه‌ها،

1. Shaffer

2. Subsidies

3. Hegemonie

4. Dos Passos, Meneghini, Lana & Gama

5. Aranda & Simons

6. Lyon

7. Lounsbury

8. Leitzinger, King & Briscoe

9. Bach

۱۰. بچ (۲۰۱۵) با اهرم‌سازی تئوری شکست بازار، استعاره «بنگاه به عنوان بازیگر سیاسی» را تبیین کرده است.

استانداردها و زیرساخت‌ها، قادرند تا هزینه‌های مبادله را متأثر سازند. بنابراین شایسته است تا با اتخاذ استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی مدیریت شوند. عطف به محوریت تحلیل هزینه - منفعت برخاسته از نهادها در اتخاذ استراتژی غیربازار، شایسته است تا این مفهوم در درون هزینه‌های مبادله جایابی شود. دوروباتو و همکاران (۲۰۱۷) هزینه‌های نهادی مبادله را اثر ثابت محیط نهادی بر هزینه‌های مبادله، با فرض ثابت ماندن ویژگی‌های [مختص] مبادله معرفی می‌کنند. در نتیجه جایابی مفهوم هزینه‌های نهادی مبادله در درون هزینه‌های مبادله به شکل ۳ معقول می‌نماید.



شکل ۳. مفهوم هزینه‌های نهادی مبادله

شکل ۳ علاوه بر تثبیت مفهوم هزینه‌های نهادی مبادله برای استراتژی غیربازار در سطح جهت‌گیری استراتژیک، ما را قادر می‌سازد تا یک الگوی تئوریک برای «استراتژی یکپارچه بازار و غیربازار» (بارون، ۱۹۹۵) پیشنهاد کنیم و بدین وسیله گفتمان تئوریک استراتژی یکپارچه را توسعه دهیم. مطابق شکل ۴ تئوری هزینه‌های مبادله، یک تئوری محوری در تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت بازار بنگاه است. عطف به تحلیل هزینه - منفعت نهادها در اتخاذ استراتژی غیربازار، همچنین لزوم تحلیل غیربازار بر مبنای هزینه‌های نهادی، این تئوری می‌تواند در تبیین جهت‌گیری استراتژیک فعالیت غیربازار بنگاه نیز محوری باشد. با اهرم‌سازی این الگو، فعالیت غیربازاری استراتژیک ارزیابی می‌شود که به کاهش هزینه‌های نهادی مبادله می‌انجامد. این گزاره در ادبیات پیشینه غیربازار نیز پشتوانه دارد. از منظر دوروباتو و همکاران (۲۰۱۷) استراتژی‌های غیربازار می‌توانند به‌عنوان استراتژی‌هایی فهمیده شوند که بنگاه‌ها جهت آدرس‌دهی هزینه‌های نهادی بالا در مبادله بازار اتخاذ می‌کنند. دی‌فیگوئیردو^۱ (۲۰۱۰) بیان می‌دارد که همانند حوزه بازار، تئوری

هزینه‌های مبادله می‌تواند در حوزه غیربازار نیز به کار گرفته شود. از منظر او چارچوب‌های «پیشگویی» و «تجویز» استراتژی غیربازار می‌تواند برحسب اقتصاد هزینه‌های مبادله ساخته شود.



شکل ۴. استراتژی یکپارچه بازار و غیربازار بر مبنای مفهوم هزینه‌های نهادی مبادله

به‌منظور تست توان تبیینی این الگو، می‌توان یافته‌های این پژوهش برای مسائل سطح بنگاهی، همچون مکمل‌سازی و جایگزین‌سازی استراتژی‌های رقابتی، مدیریت ریسک سیاسی و مدیریت ذی‌نفعان بیرونی (مشروعیت) را اهرم‌سازی کرد. برای مثال، بنگاه‌های دارای مزیت رقابتی با اقدامات غیربازاری همچون کسب حقوق مالکانه، انحصارزدایی به‌منظور افزایش سهم بازار، انعقاد قراردادهای خرید دولتی به‌منظور کاهش ابهام محیطی، حل مسئله آیاتروژنیک در حوزه غیربازار، خلق/بهبود کالاهای عمومی در زنجیره ارزش بنگاه، دستیابی به مقیاس بهینه تولید/تقاضا، همچنین تلاش برای حفظ جذابیت صنعت برای بنگاه با اهرم‌سازی قوانین، آیین‌نامه‌ها و استانداردها، به‌دنبال کاهش هزینه‌های نهادی مبادله برای بنگاه یا افزایش آن برای رقبای هستند. به‌طور مشابه، بنگاه‌های بدون مزیت رقابتی با اقداماتی همچون تلاش برای کسب ساختار انحصاری بازار، ممنوعیت واردات، کسب یارانه، تخفیف یا معافیت مالیاتی، به‌دنبال کاهش هزینه‌های نهادی مبادله برای بنگاه یا افزایش آن برای رقبای هستند. هر دو دسته این اقدامات غیربازار در قالب استراتژی یکپارچه بازار و غیربازار طرح‌ریزی می‌شوند.

تلاش برای کاهش هزینه‌های نهادی مبادله در قالب مفهوم استراتژی یکپارچه، در مدیریت ریسک سیاسی نیز قابل ردگیری است. مولتی‌نشال‌ها در قالب استراتژی یکپارچه، برای کاهش هزینه‌های نهادی مبادله در کشور میزبان تلاش می‌کنند. آن‌ها استراتژی‌های منابع انسانی، CSR و حاکمیت شرکتی خود را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی می‌کنند که زنجیره رانت محلی بنگاه گسترش یابد و افراد محلی بسیاری از فعالیت بنگاه منتفع شوند (برای نمونه رجوع شود به گراهام، جانستون و کینگزلی^۱، ۲۰۱۶). گسترش زنجیره رانت محلی برای مولتی‌نشال‌ها، یک اقدام غیربازار در راستای عدالت توزیعی نتایج بازار است که به کاهش هزینه‌های نهادی مبادله برای بنگاه در کشور میزبان منجر می‌شود. در واقع این اقدام غیربازار باعث می‌شود تا در برابر تصمیم احتمالی مصادره دولت میزبان، انبوهی از افراد سیاسی و محلی ذی‌نفع مخالفت نشان دهند. همچنین مولتی‌نشال‌ها به‌منظور اجبار قراردادهای و پیشگیری از مصادره دارایی‌های بنگاه توسط

دولت کشور میزبان، معمولاً متقاضی شکل‌گیری نهادهای قضایی و قانونی مستقل بین‌المللی هستند (شوتر^۱، ۲۰۱۶؛ گراهام و همکاران، ۲۰۱۶). این اقدام غیربازار نیز در قالب استراتژی یکپارچه و با هدف‌گذاری کاهش هزینه‌های نهادهی مبادله قابل تبیین است.

به‌طور مشابه، تلاش برای کاهش هزینه‌های نهادهی مبادله در قالب مفهوم استراتژی یکپارچه، در مدیریت ذی‌نفعان بیرونی نیز نمود دارد. برای نمونه، بازاریابی علت‌محور^۲ ذاتاً یک استراتژی غیربازار یکپارچه با استراتژی بازار است. بنگاه مسئولیت اجتماعی خود را با توسعه محصولات با ویژگی‌های مسئولانه در قبال محیط زیست انجام می‌دهد و مشتریان با پرداخت مبلغ بیشتر، این محصولات را می‌خرند. از لنز هزینه‌های نهادهی مبادله نیز بازاریابی علت‌محور موجب شکل‌گیری الزامات قانونی و آیین‌نامه‌ای به شکل مکمل استراتژی‌های رقابتی بنگاه خواهد شد.

عطف به این توضیحات، الگوی پیشنهادی این پژوهش برای استراتژی یکپارچه کار می‌کند. این موضوع در واقع تأیید پژوهش‌های پیشینی است که کوشیدند مفهوم «استراتژی یکپارچه» را در مطالعات غیربازار برجسته کنند (برای نمونه، رجوع شود به بارون ۱۹۹۵ الف، ۱۹۹۵ ب، ۱۹۹۷، ۲۰۱۶؛ هولبورن و وندن‌برگ، ۲۰۰۸، ۲۰۱۴؛ سالوریو، بودوین و داهان^۳، ۲۰۰۵). در نتیجه مدیران و استراتژیست‌ها می‌بایست استراتژی غیربازار را به شکل یکپارچه با استراتژی بازار طرح‌ریزی کنند. به بیان دیگر استراتژی غیربازار در دیدگاه نهادمحور استراتژی می‌بایست به شکل یکپارچه و مکمل استراتژی بازار در دیدگاه منبع‌محور و صنعت‌محور استراتژی تدوین شود.

References

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of management*, 38, 932-968.
- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Frynas, J. G. & Scola, A. (2017). Integration of non-market and market activities in cross-border Mergers and acquisitions. *British Journal of management*, 28, 629-648.
- Ahuja, G. & Yayavaram, S., (2011). Explaining Influence Rent: The Case for an Institution-Based View of Strategy. *Organization Science*, 22, 1631-1652.
- Bach, D. (2015). *Nonmarket Strategy: A politics and public policy approach*. In T. C. Lawton & T. S. Rajwani (Eds.), *The Routledge Companion to Nonmarket Strategy* (pp: 80-96). London: Routledge.
- Bach, D. & Allen, D. B. (2010). What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51 (3), 41-48.

1. Shotts
2. Cause-related marketing
3. Salorio, Boddewyn & Dahan

- Barnett, M. L. & King, A. A. (2008). Good Fences Make Good Neighbors: A Longitudinal Analysis Of An Industry Self-Regulatory Institution. *Academy of Management Journal*, 51, 1150-1170.
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: market and nonmarket component. *California Management Review*, 37, 47-65.
- Baron, D. P. (1997a). Integrated strategy and international trade disputes: the Kodak-Fujifilm case. *Journal of Economics & Management Strategy*, 6, 291-346.
- Baron, D. P. (1997b). Integrated strategy, trade policy, and global competition. *California Management Review*, 39, 145-169.
- Baron, D. P. (2003). Private politics. *Journal of Economics & Management Strategy*, 21(1), 31-66.
- Boddewyn, J. & Doh, J. (2011). Global Strategy and Collaboration of Mnes, Ngos, and Governments for the Provisioning of Collective Goods in Emerging Markets. *Global Strategy Journal*, 1, 345-361.
- Boddewyn, J. J. (2003). Understanding and advancing the concept of “nonmarket”. *Business and Society*, 42, 297-327.
- Bonardi, J-P. (2004). Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies. *Strategic Management Journal*, 25(2), 101-120. Doi: 10.1002/smj.367
- Bonardi, J-P. (2008). The internal limits to firm’s nonmarket activities. *European Management Review*, 5, 165-174.
- Bonardi, J-P. (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic Organization*, 1-9. Doi: 10.1177/1476127011417926
- Bonardi, J-P. & Vanden Bergh, R. (2014). Integrated Market & Nonmarket Strategy: Political Knowledge and the Resource-Based View of the Firm. In T. C. Lawton & T. S. Rajwani (Eds.), *The Routledge Companion to Nonmarket Strategy*. London: Routledge.
- Bonardi, J-P., Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2005). The Attractiveness of Political Markets: Implications for Firm Strategy. *Academy of Management Review*, 30(2), 397-413. Doi: 10.5465/AMR.2005.16387895
- Bonardi, J-P., Holburn, G. L. F. & Vanden Bergh, R. G. (2006). Nonmarket Strategy Performance: Evidence from U.S. Electric Utilities. *Academy of Management Journal*, 49, 1209-1228.
- Cuervo-Cazurra, A. & Genc, M. E. (2011). Obligating, pressuring, and supporting dimensions of the environment and the non-market advantages of developing-country multinational companies. *Journal of Management Studies*, 48, 441-445.
- Curran, L. & Eckhardt, J. (2020). Mobilizing Against the Antiglobalization Backlash: An Integrated Framework for Corporate Nonmarket Strategy. *Business and Politics*, 22, 612-638.

- Dahan, N (2005b). Can There Be a Resource-Based View of Politics? *International Studies of Management and Organization*, 35(2), 8-27.
- Dahan, N. (2005a). A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action. *Journal of Public Affairs*, 5, 43-54.
- De Figueiredo, J. M. (2009). *Integrated Political Strategy*. In Nickerson J. A. & Silverman B. S. (Eds.), *Economic Institutions of Strategy* (pp. 459-486). Emerald Group Publishing Limited.
- De Figueiredo, J. M., Lenox, M., Oberholzer-Gee, F. & Vanden bergh, R. G. (2016). *Strategy beyond markets*, 34. Advances in strategic management: Emerald Group Publishing Limited.
- de Figueiredo Jr, R. J. (2010). A tribute to Oliver Williamson: institutions, politics, and non-market strategy. *California Management Review*, 52(2), 123-131.
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., de Bakker, F. G. A. & van Lankveld, H. K. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51, 790-813.
- Devinney, T. (2013). Taking the 'NON' Out of 'Non-Market' Strategy. *Global Strategy Journal*, 3, 198-203.
- Doh, J. P. & Lucea, R. (2013). So Close Yet So far: Integrating Global Strategy and Nonmarket Research. *Global Strategy Journal*, 3, 171-194.
- Doh, J. P., Lawton, T. & Rajwani, T. (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspectives*, 26, 22-39.
- Dorobantu, S., Kaul, A. & Zelner, B. (2017). Nonmarket Strategy Research through the Lens of New Institutional Economics: An Integrative Review and Future Directions. *Strategic Management Journal*, 38, 114-140.
- Dos Passos, A. P. P., Meneghini, E. M. P., Lana, J. & Gama, M. A. B. (2022). Nonmarket Strategy: Paths and Prisms. *Brazilian Administration Review*, 19, 1-24.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39, 118-128.
- Farquhar, J. D. (2012). *Philosophical Asumptions of Case Study Research*. In Farquhar, J. D. (Eds.), *Case Study Research for Business*. London: SAGE Publication Ltd.
- Flammer, C. (2018). Competing for government procurement contracts: The role of corporate social responcibility. *Strategic Management Journal*, 39, 1299-1324.
- Frynas, J. G. & Stephens, S. (2015). Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas. *International Journal of Manangement Reviews*, 17, 483-509.
- Frynas, J. G., Child, J. & Tarba, S. Y. (2017). Non-market Social and Political Strategies – New Integrative Approaches and Interdisciplinary Borrowings. *British Journal of Management*, 28, 559-574.

- Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gough, D., Oliver, S. & Thomas, J. (Eds.). (2017). *An introduction to systematic reviews*. Sage.
- He, Y., Tian, Z. & Chen, Y. (2007). Performance implications of nonmarket strategy in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 151-169.
- Henisz, W. J. & Zelner, B. A. (2012). Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arena. *Academy of Management Perspectives*, 26, 40-51.
- Hiatt, S. R., Grandy, J. B. & Lee, B. H. (2015). Organizational Responses to Public and Private Politics: An Analysis of Climate Change Activists and U.S. Oil and Gas Firms. *Organization Science*, 26, 1769-1786.
- Hillman, A. J. (2003). Determinants of Political Strategies in U.S. Multinationals. *Business & Society*, 42, 455-484.
- Hillman, A. J. & Hitt, M. A. (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, 24, 825-842.
- Hillman, A. J., Keim, G. D. & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30, 837-857.
- Hillman, A. J., Zardkoobi, A. & Bierman, L. (1999). Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-Specific Benefits from Personal Service in the U.S. Government. *Strategic Management Journal*, 20, 67-81.
- Holburn, L. F. & Vanden Bergh, R. G. (2008). Making Friends in Hostile Environments: Political Strategy in Regulated Industries. *The Academy of Management Review*, 33, 521-540.
- Holburn, L. F. & Vanden Bergh, R. G. (2014). Integrated Market and Nonmarket Strategies: Political Campaign Contributions around Merger and Acquisition Events in the Energy Sector. *Strategic Management Journal*, 35, 450-460.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37, 838-849.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49, 781-799.
- Husted, B. W., Allen, D. B. & Kock, N. (2015). Value Creation through Social Strategy. *Business & Society*, 54, 147-186.
- Jia, N. (2016). Political Strategy and Market Capabilities: Evidence from the Chinese Private Sector. *Management and Organization Review*, 12, 75-102.
- Kim, H. (2018). Assessing the Global Nonmarket Environment: The Political and Social Environment in the Global Business Environment. *International Journal of Business and Management Innovation*, 7, 33-42.

- Lawton, T. C., Dorobantu, S., Rajwani, T. S. & Sun, P. (2020). The Implications of COVID-19 for Nonmarket Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1732-1736. Doi: 10.1111/joms.12627
- Leitzinger, J., King, G. B. & Briscoe, F. (2018). *Introduction: integrating research perspectives on business and society*. In *Social Movements, Stakeholders and Non-Market Strategy*, 56, 1-18.
- Levy, D. L. & Egan, D. (2003). A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations. *Journal of Management Studies*, 40, 803-829.
- Liedong, T. A., Rajwani, T. S. & Lawton, T. C. (2020). Information and Nonmarket Strategy: Conceptualizing the Interrelationship between Big Data and Corporate Political Activity. *Technological Forecasting and Social Change*. Doi: 10.1016/j.techfore.2020.120039
- Liedong, T. A., Rajwani, T. & Mellahi, K. (2017). Reality or Illusion? The Efficacy of Non-market Strategy in Institutional Risk Reduction. *British Journal of Management*, 28, 609-628.
- Lounsbury, M. (2018). Broadening Business and Society Research: A Postscript on the Limits of Strategic Action. In *Brisco, F., King, B. G. & Leitzinger, J. (Eds.), Social Movements, Stakeholders and Non-Market Strategy*, 56 (pp. 369-382). U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Lux, S., Crook, T. R. & Woehr, D. J. (2011). Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity. *Journal of Management*, 37, 223-247.
- Lyon, P. T. (2018). Non-Market Strategy and Social Movements Research: What are the Gains From Trade? In *Brisco, F., King, B. G. & Leitzinger, J. (Eds.), Social Movements, Stakeholders and Non-Market Strategy*, 56 (Pp. 349-367). U.K.: Emerald Group Publishing Limited.
- Mahon, J. F., Heugens, P-P. M. A. R. & Lamertz, K. (2004). Social networks and non-market strategy. *Journal of Public Affairs*, 4, 170-189.
- Marquis, Ch., Raynard, M. (2015). Institutional Strategies in Emerging Markets. *The academy of management annals*, 9, 291-335.
- Martinez, H. G. & Kang, Z. X. (2014). Non-Market Strategy: A Contemporary Literature Review of its Application Considering the Importance of the Social, Ecological, and Political Environments. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (9), 81-92.
- Maxwell, J. W., Lyon, T. P. & Hackett, S. C. (2000). Self-Regulation and Social Welfare: The Political Economy Of Corporate Environmentalism. *The Journal of Law & Economics*, 43, 583-618.
- Mbalyohere, C. & Lawton, T. C. (2018). Engaging Stakeholders through Corporate Political Activity: Insights from MNE Nonmarket Strategy in an Emerging African Market. *Journal of International Management*, 24, 369-385.

- McWilliams, A., Van Fleet, D. & Cory, K. (2002). Raising rivals costs through political strategy: an extension of resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 39, 707-723.
- Mellahi, K., Frynas, J. G., Sun, P. & Siegel, D. (2015). A Review of the Nonmarket Strategy Literature: Toward a Multi-Theoretical Integration. *Journal of Management*, 42, 143-173.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Oliver, C. & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Review*, 33, 496-520.
- Parnell, J. A. (2017). Cronyism from the Perspective of the Firm: A Cross-national Assessment of Nonmarket Strategy. *The Journal of Private Enterprise*, 32 (3), 47-74.
- Pearce, J. L., Dibble, R. & Klein, K. (2009). The Effects of Governments on Management and Organization. *Academy of Management Annals*, 3, 503-541.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23 (3), 63-81.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2009). *Systematic reviews in the social sciences*. Blackwell Publishing. Oxford.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Rajwani, T., Lawton, T. & McGuire, S. (2013). Corporate Political Activity: A Literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 86-105.
- Rehbein, K. & Schuler, D. A. (2015). Linking Corporate Community Programs and Political Strategies: A Resource-Based View. *Business & Society*, 54, 794-821.
- Rodgers, O., Stokes, P., Tarba, S. & Khan, Z. (2019). The Role of Non-market Strategies in Establishing Legitimacy: The Case of Service MNEs in Emerging Economies. *Management International Review*, 59, 515-540.
- Salorio, E. M., Boddewyn, J. & Dahan, N. (2005). Integrating Business Political Behavior with Economic and Organizational Strategies. *International Studies of Management and Organization*, 35 (2), 28-55.
- Sanusi, A. & Connell, J. (2018). Non-market strategies and Indonesian SMEs: casualties of decentralisation? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10, 200-217.
- Schuler, D. A. (1996). Corporate Political Strategy and Foreign Competition: The Case of the Steel Industry. *Academy of Management Journal*, 39, 720-737.

- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. London: SAGE Publications Ltd.
- Seeringer, A. (2016). *Determinants of Nonmarket Strategies of Business Firms: A country-based, comparative perspective*. [Doctoral Dissertation, Berlin University of technology]. <https://d-nb.info/1156274257/34>.
- Shaffer, B. (1995). Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches. *Journal of Management*, 21, 495-514.
- Soni, S. & Tomar, S. (2015). A Study on 'Non-Market Strategy': Competitive Advantage for Firms and Indirect Benefits from Government and Interest groups. *International Journal of Management and Social Science*, 3 (10), 105-118.
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T. & Siegel, D. (2021). Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*, 52, 1818-1853.
- Voinea, C. L. & van Kraneburg, H. (2017). Stakeholder approach to nonmarket. In Voinea, C. L. & van Kraneburg, H. (2017). *Nonmarket Strategic Management* (pp. 63-81). U.K.: Taylor & Francis.
- Voinea, C. L. & van Kraneburg, H. (2018). Feeling the Squeeze: Nonmarket Institutional Pressures and Firm Nonmarket Strategies. *Management International Review*, 58, 705-741.
- Wei, W., Hu, X., Li, Y. & Peng, P. (2015). Integrating nonmarket and market action, response, and initiating firm performance in competitive dynamics. *Management Decision*, 53, 512-532.
- Wrona, T. & Sinzig, C. (2018). Nonmarket strategy research: systematic literature review and future directions. *Journal of Business Economics*, 88, 253-317.
- Wynn, D. & Williams, C. K. (2012). Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems. *MIS Quarterley*, 36, 787-810.
- Xie, P., Li, X. & Xie, X. (2014). The integration of corporate non-market and market strategies: why, what, and how. *Nankai Business Review International*, 5, 115-132.