

INTEGRASI ALLIANCE PORTFOLIO THEORY DAN NETWORK FORMS OF ORGANIZATION DALAM PERANCANGAN MODEL AFILIASI INDIVIDU SEBAGAI STRATEGI DISTRIBUSI MANDIRI PADA STARTUP EDUTECH: SEBUAH KAJIAN KONSEPTUAL

Rahmah Puluhulawa
rahmah.puluhulawa@students.paramadina.ac.id
Universitas Paramadina

Abstrak

Ketergantungan startup terhadap mitra distribusi tunggal kerap menimbulkan risiko strategis yang signifikan, terutama ketika terjadi perubahan kebijakan atau stagnasi pertumbuhan pada mitra tersebut. Artikel ini menyajikan kajian konseptual mengenai perancangan model afiliasi individu sebagai strategi distribusi mandiri bagi startup edutech, dengan mengintegrasikan dua perspektif teori manajemen strategis, yaitu Alliance Portfolio Theory (APT) dan Network Forms of Organization (NFO). Melalui telaah literatur naratif atas kedua teori tersebut serta penelitian terdahulu, artikel ini mengidentifikasi empat kesenjangan penelitian utama: kesenjangan konteks, kesenjangan integrasi teoritis, kesenjangan mekanisme penguasaan nilai, dan kesenjangan metodologis. Berdasarkan sintesis tersebut, disusun sebuah kerangka konseptual empat lapis yang menghubungkan antededen ketergantungan institusional, desain portofolio kemitraan, kapabilitas manajerial dan tata kelola jaringan, hingga hasil penciptaan dan penguasaan nilai distribusi. Kasus PT Mumtaz Teknologi Indonesia, sebuah startup edutech yang bergantung pada satu mitra institusional utama, digunakan sebagai ilustrasi kontekstual untuk memperjelas relevansi praktis kerangka ini. Artikel ini berkontribusi memperkaya literatur kemitraan berbasis jaringan pada konteks startup teknologi di negara berkembang, sekaligus menjadi landasan konseptual bagi tahap penelitian empiris lanjutan.

Kata Kunci: Teori Portofolio Aliansi, Bentuk Organisasi Jaringan, Model Afiliasi, Strategi Distribusi Mandiri, Startup Edutech.

Abstrak

A startup's reliance on a single distribution partner often creates significant strategic risk, particularly when the partner undergoes policy shifts or growth stagnation. This article presents a conceptual study on designing an individual affiliation model as an independent distribution strategy for edutech startups, integrating two strategic management perspectives: Alliance Portfolio Theory (APT) and Network Forms of Organization (NFO). Through a narrative literature review of both theories and prior studies, four main research gaps are identified: contextual, theoretical-integration, value-appropriation, and methodological gaps. Based on this synthesis, a four-layer conceptual framework is developed, linking institutional-dependence antecedents, partnership portfolio design, managerial capability and network governance, to distribution value-creation and value-appropriation outcomes. The case of PT Mumtaz Teknologi Indonesia, an edutech startup dependent on a single institutional partner, is used as a contextual illustration to clarify the framework's practical relevance. This article contributes to the network-partnership literature in developing-country technology startups and provides a conceptual foundation for a subsequent empirical research phase.

Keywords: Alliance Portfolio Theory, Network Forms of Organization, Affiliation Model, Independent Distribution Strategy, Edutech Startup.

PENDAHULUAN

Startup teknologi yang tumbuh melalui kemitraan institusional sering kali menghadapi paradoks: kemitraan yang pada awalnya mempercepat akuisisi pelanggan justru berpotensi menjadi sumber kerentanan strategis jangka panjang. Ketika sebuah startup menggantungkan sebagian besar aksesnya ke pasar pada satu mitra institusional, kapasitas jangkauannya menjadi terikat pada prioritas dan kebijakan mitra tersebut, posisi

tawarnya dalam negosiasi melemah, dan model bisnisnya sulit diskalakan secara independen.

Fenomena ini tampak pada kasus PT Mumtaz Teknologi Indonesia, sebuah startup edutech yang mengembangkan sistem manajemen sekolah terintegrasi (Mumtaz App) sejak tahun 2019. Ekspansi Mumtaz ke ratusan lembaga pendidikan sebagian besar bergantung pada rekomendasi satu mitra institusional utama, yaitu sebuah bank syariah nasional. Kemitraan ini bersifat non-eksklusif, sehingga tanpa rekomendasi dari mitra tersebut, Mumtaz tidak memiliki jalur langsung untuk menjalin kerja sama dengan sekolah. Kondisi ini menciptakan ketergantungan strategis satu arah yang berimplikasi pada stagnasi pertumbuhan pengguna dan kerentanan keberlangsungan ekosistem bisnis. Sebagai respons, salah satu alternatif strategis yang relevan untuk dikaji adalah pengembangan jaringan afiliasi individu, yaitu mitra non-institusional yang secara otonom memasarkan solusi startup kepada sekolah dengan skema imbalan berbasis transaksi.

Untuk merancang model afiliasi semacam ini secara sistematis, dibutuhkan landasan teoretis yang mampu menjelaskan dua hal sekaligus: mengapa dan bagaimana portofolio kemitraan sebaiknya didiversifikasi (dijawab oleh Alliance Portfolio Theory), serta bagaimana jaringan mitra yang terdesentralisasi tersebut dapat dikoordinasikan tanpa struktur hierarki formal (dijawab oleh Network Forms of Organization). Literatur yang membahas kedua teori ini masih relatif terpisah: kajian APT lebih banyak berfokus pada logika desain strategis portofolio pada perusahaan besar dan mapan, sementara kajian NFO lebih menyoroti mekanisme koordinasi jaringan tanpa secara eksplisit mengaitkannya dengan logika desain portofolio aliansi. Integrasi keduanya, khususnya pada konteks startup digital di negara berkembang, masih jarang dilakukan.

Artikel ini bertujuan menyusun sebuah kajian konseptual yang mengintegrasikan APT dan NFO ke dalam satu kerangka analitis untuk menjelaskan bagaimana startup dapat merancang model afiliasi individu sebagai strategi distribusi mandiri. Kasus PT Mumtaz Teknologi Indonesia digunakan sebagai ilustrasi kontekstual untuk memperjelas relevansi praktis kerangka yang diusulkan, bukan sebagai temuan empiris, karena artikel ini disusun pada tahap pra-pengumpulan data sebagai bagian dari penelitian tesis yang sedang berjalan. Tahap pengumpulan dan analisis data empiris direncanakan sebagai kelanjutan dari kajian konseptual ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Alliance Portfolio Theory

Alliance Portfolio Theory (APT) adalah perspektif dalam manajemen strategis yang memandang kumpulan aliansi organisasi sebagai satu konfigurasi portofolio yang saling terkait, bukan sekadar kumpulan hubungan bilateral yang berdiri sendiri. Hoffmann (2007a) mendefinisikan portofolio aliansi sebagai sekumpulan hubungan kemitraan strategis yang dikelola oleh sebuah perusahaan inti pada satu periode waktu tertentu, yang secara kolektif merefleksikan orientasi strategis organisasi dalam mengakses dan mengombinasikan sumber daya eksternal untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Beberapa dimensi konfigurasi menjadi perhatian utama teori ini. Pertama, keragaman mitra dan fungsi: Jiang, Tao, dan Santoro (2010) menunjukkan hubungan berbentuk kurva U-terbalik antara keragaman mitra dan kinerja perusahaan, di mana diversifikasi yang optimal memperkaya basis sumber daya, namun keragaman yang berlebihan meningkatkan biaya koordinasi. Kedua, keseimbangan eksplorasi dan eksploitasi: portofolio yang sehat membutuhkan kombinasi aliansi yang menjelajahi peluang baru dan aliansi yang mengoptimalkan sumber daya yang sudah dimiliki. Ketiga, penciptaan nilai versus penguasaan nilai: Lavie (2007) menekankan bahwa akses terhadap sumber daya eksternal

dapat memperluas penciptaan nilai, tetapi kemampuan perusahaan menguasai manfaat ekonomi tersebut sangat dipengaruhi oleh posisi tawar relasionalnya dalam jaringan. Keempat, kapabilitas mengelola portofolio, yang terdiri atas proaktivitas, tata kelola relasional, dan koordinasi portofolio, sebagaimana ditegaskan Schilke dan Goerzen (2010) dan Sarkar, Aulakh, dan Madhok (2009), yang menentukan apakah konfigurasi portofolio yang baik di atas kertas benar-benar menghasilkan kinerja unggul. Kelima, dinamika dan rekonfigurasi portofolio dari waktu ke waktu, yang menurut Kavusan dan Frankort (2019) sangat dipengaruhi oleh kesenjangan antara kinerja aktual dan aspirasi perusahaan.

Secara umum, APT menegaskan bahwa hasil portofolio kemitraan tidak dapat dipahami hanya dari jumlah aliansi yang dimiliki perusahaan, melainkan dari bagaimana konfigurasi, karakteristik mitra, rutinitas internal, dan konteks eksternal saling berinteraksi.

Network Forms of Organization

Network Forms of Organization (NFO) adalah perspektif teoretis mengenai bagaimana entitas otonom dapat berkoordinasi secara efektif melalui struktur jaringan yang mengandalkan kepercayaan, norma sosial, dan pertukaran pengetahuan, bukan melalui mekanisme pasar maupun hierarki formal. Powell (1990) membedakan tiga bentuk koordinasi ekonomi, yaitu pasar (transaksi impersonal berbasis harga), hierarki (otoritas formal dan kontrol), serta jaringan (kepercayaan, norma bersama, dan komitmen jangka panjang), dan menunjukkan bahwa bentuk jaringan sangat dominan pada industri berbasis pengetahuan yang menuntut kecepatan adaptasi. Baker (2000) menambahkan bahwa NFO memungkinkan koordinasi yang lebih fleksibel dibanding hierarki karena mengandalkan relasi sosial yang mudah disesuaikan dengan perubahan kondisi, sementara Podolny dan Page (1998) menunjukkan bahwa nilai dalam organisasi berbasis jaringan diciptakan melalui kolaborasi horizontal dan pembelajaran kolektif, bukan melalui kepemilikan aset atau kontrol vertikal.

Terdapat beberapa konstruk inti NFO yang relevan bagi perancangan jaringan afiliasi: koordinasi relasional yang menggantikan perintah vertikal dengan kepercayaan dan komunikasi intens; otonomi yang saling bergantung, di mana setiap anggota jaringan menjalankan urusannya sendiri namun tetap membutuhkan anggota lain untuk sumber daya atau akses pasar; keputusan yang tersebar, sehingga otoritas tidak terpusat pada satu titik; keanggotaan yang fleksibel, yang memungkinkan anggota masuk atau keluar sesuai kebutuhan sambil mendorong pembelajaran kolektif; serta model tata kelola, yang menurut Provan dan Kenis (2008) dapat berbentuk *shared governance*, *lead organization governance*, atau *network administrative organization*, tergantung pada ukuran jaringan, keragaman anggota, dan kompleksitas tujuan yang hendak dicapai.

Konsep Pendukung

Beberapa konsep pendukung memperkuat relevansi integrasi APT dan NFO pada konteks startup. Pertama, kemitraan strategis dan diversifikasi portofolio bagi perusahaan rintisan tidak lagi terbentuk secara kebetulan, melainkan dirancang secara sadar sebagai instrumen pertumbuhan sekaligus pelindung dari risiko ketergantungan berlebihan pada satu mitra. Kedua, organisasi berbasis jaringan dan tata kelola relasional menjelaskan bahwa keberhasilan jaringan distribusi digital modern ditentukan oleh kualitas hubungan di dalamnya, bukan oleh struktur formalnya semata. Ketiga, strategi distribusi dan model afiliasi pada perusahaan rintisan menunjukkan tren pergeseran dari model distribusi B2B institusional menuju model afiliasi atau agen yang menjangkau konsumen akhir secara langsung, dengan platform digital berperan sebagai infrastruktur yang memungkinkan koordinasi, pemantauan kinerja, dan pertukaran pengetahuan antar afiliasi berjalan tanpa kontrol hierarkis yang kaku.

Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Tabel 1 merangkum sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dengan integrasi APT dan NFO, beserta temuan utama dan keterbatasannya.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti / Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Keterbatasan
Hoffmann (2007); Lavie (2007)	Konfigurasi portofolio aliansi dan kinerja perusahaan	Diversifikasi dan keseimbangan eksplorasi-eksploitasi berpengaruh positif terhadap kinerja, namun bersifat non-linear (kurva U-terbalik)	Sebagian besar studi berfokus pada perusahaan besar/manufaktur, kurang relevan bagi startup digital yang menghadapi pivot cepat dan ketergantungan platform
Sarkar, Aulakh, & Madhok (2009); Schilke & Goerzen (2010)	Kapabilitas manajemen aliansi	Kapabilitas proses memoderasi hubungan portofolio-kinerja serta memperkuat penciptaan dan penguasaan nilai	Pengukuran kapabilitas masih terfragmentasi; interaksinya dengan model tata kelola jaringan berbasis kepercayaan jarang diuji
Jiang, Tao, & Santoro (2010)	Penciptaan vs. penguasaan nilai dalam portofolio aliansi	Komplementaritas sumber daya mendorong penciptaan nilai, tetapi daya tawar mitra dominan dapat menekan penguasaan nilai perusahaan inti	Mekanisme penguasaan nilai dalam jaringan afiliasi yang terdesentralisasi dan dimediasi platform digital belum banyak dieksplorasi secara empiris
Kavusan & Frankort (2019)	Dinamika perilaku dan rekonfigurasi portofolio	Kinerja di bawah atau di atas aspirasi memicu pola rekonfigurasi portofolio yang berbeda	Bukti pada startup di pasar berkembang masih sangat terbatas; desain penelitian didominasi regresi panel cross-sectional

Dari telaah tersebut, empat kesenjangan penelitian dapat diidentifikasi. Pertama, kesenjangan konteks: literatur APT sebagian besar dibangun dari studi pada perusahaan besar dan mapan, sementara bagaimana teori ini berlaku pada startup yang bertransisi dari ketergantungan institusional menuju jaringan afiliasi terdesentralisasi masih jarang diteliti. Kedua, kesenjangan integrasi teoritis: studi yang ada cenderung memisahkan analisis desain portofolio (APT) dari mekanisme operasional jaringan (NFO), padahal keduanya berpotensi saling melengkapi dalam satu kerangka analitis. Ketiga, kesenjangan mekanisme penguasaan nilai: literatur telah mendokumentasikan adanya trade-off antara penciptaan dan penguasaan nilai, tetapi bagaimana startup menguasai nilai dalam jaringan afiliasi berbasis kepercayaan dan platform digital belum banyak dipahami. Keempat, kesenjangan metodologis: dominasi metode kuantitatif panel membuat dinamika perilaku dan peran kapabilitas manajerial tingkat mikro sulit ditangkap, sehingga penelitian yang lebih peka terhadap proses dan konteks masih dibutuhkan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan tinjauan literatur naratif (narrative literature review) yang bersifat konseptual, bukan studi empiris. Sumber literatur ditelusuri dari jurnal-jurnal manajemen strategis terindeks yang membahas Alliance Portfolio Theory dan Network Forms of Organization, mencakup karya-karya rujukan utama seperti Hoffmann (2007a, 2007b), Lavie (2007), Jiang, Tao, dan Santoro (2010), Sarkar, Aulakh, dan Madhok (2009), Schilke dan Goerzen (2010), serta Kavusan dan Frankort (2019) untuk APT; dan Powell (1990), Baker (2000), Podolny dan Page (1998), serta Provan dan Kenis (2008) untuk NFO.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap: (1) pemetaan konsep dan dimensi utama dari masing-masing teori, (2) identifikasi kesenjangan penelitian melalui perbandingan fokus, temuan, dan keterbatasan studi terdahulu, dan (3) sintesis kedua teori ke dalam sebuah

kerangka konseptual terintegrasi. Kasus PT Mumtaz Teknologi Indonesia digunakan sebagai ilustrasi kontekstual untuk menjembatani kerangka konseptual dengan konteks praktis startup edutech di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Konseptual Terintegrasi

Berdasarkan sintesis teori dan penelitian terdahulu di atas, artikel ini mengusulkan sebuah kerangka konseptual empat lapis yang menjelaskan bagaimana startup dapat merancang model afiliasi individu sebagai strategi distribusi mandiri.

Lapis pertama adalah anteseden, yang mencakup ketergantungan institusional awal, keterbatasan sumber daya serta tekanan skalabilitas, dan ketidakpastian lingkungan digital. Kondisi-kondisi ini menciptakan tekanan yang mendorong perusahaan untuk mengubah cara membangun kemitraan. Lapis kedua adalah desain portofolio kemitraan, yang menjadi respons strategis berupa diversifikasi mitra dan fungsi, penyeimbangan orientasi eksplorasi-eksploitasi, serta pemilihan konfigurasi tata kelola (*shared*, *lead organization*, atau *network administrative organization*) yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan.

Lapis ketiga adalah kapabilitas manajemen dan tata kelola jaringan, yang menjembatani rancangan strategis dengan pelaksanaan di lapangan melalui proaktivitas dalam memindai dan menginisiasi kemitraan baru, koordinasi portofolio dalam alokasi sumber daya dan monitoring, serta tata kelola relasional yang dibangun atas kepercayaan, norma bersama, dan komunikasi melalui platform digital. Lapis keempat adalah hasil, yang mencakup penciptaan nilai (akses pasar baru, inovasi distribusi, skalabilitas jaringan), penguasaan nilai (efisiensi biaya, margin berkelanjutan, retensi mitra, posisi tawar), dan ketahanan strategis (mitigasi ketergantungan, fleksibilitas rekonfigurasi).

Hubungan antar-lapisan ini tidak bersifat mekanis linear, melainkan dimoderasi oleh kapabilitas manajerial, dinamika lingkungan digital, dan umpan balik kinerja yang terus mendorong rekonfigurasi portofolio dari waktu ke waktu. Sebagai ilustrasi kontekstual, pada kasus PT Mumtaz Teknologi Indonesia, anteseden berupa ketergantungan pada satu mitra institusional mendorong pertimbangan diversifikasi portofolio melalui pengembangan jaringan afiliasi individu; keberhasilan model ini pada gilirannya akan sangat ditentukan oleh kapabilitas perusahaan dalam membangun tata kelola relasional berbasis kepercayaan terhadap agen afiliasi dalam skala besar tanpa struktur hierarki yang kaku.

Dari kerangka ini, dapat dirumuskan beberapa proposisi konseptual yang relevan untuk diuji secara empiris pada tahap penelitian selanjutnya:

P1: Semakin tinggi ketergantungan institusional dan tekanan skalabilitas yang dihadapi startup, semakin besar kecenderungan perusahaan mendiversifikasi portofolio kemitraannya ke arah jaringan afiliasi individu.

P2: Efektivitas desain portofolio kemitraan dalam menghasilkan penciptaan dan penguasaan nilai bergantung pada kapabilitas manajerial berupa proaktivitas, koordinasi, dan tata kelola relasional.

P3: Tata kelola relasional berbasis kepercayaan menjadi mekanisme penting untuk mengendalikan jaringan afiliasi berskala besar tanpa struktur hierarki formal.

P4: Integrasi APT dan NFO memberikan kerangka yang lebih komprehensif dibandingkan penerapan salah satu teori secara terpisah dalam menjelaskan ketahanan strategis startup terhadap ketergantungan mitra tunggal.

Implikasi Teoretis

Integrasi APT dan NFO menghasilkan kerangka analitis yang lebih utuh dibandingkan penerapan masing-masing teori secara terpisah. APT menyediakan logika desain strategis mengenai mengapa dan apa yang perlu didiversifikasi dalam portofolio kemitraan,

sementara NFO melengkapinya dengan mekanisme operasional mengenai bagaimana jaringan mitra tersebut dikoordinasikan tanpa hierarki formal. Secara teoretis, kerangka ini berkontribusi memperluas penerapan APT ke konteks startup digital di negara berkembang, sekaligus memasukkan perspektif tata kelola jaringan dari NFO ke dalam kajian strategi distribusi startup.

Implikasi Praktis

Bagi manajemen startup, khususnya yang bergantung pada satu mitra institusional dominan, kerangka ini menawarkan panduan strategis untuk mempertimbangkan diversifikasi saluran distribusi melalui jaringan afiliasi individu. Perancangan model afiliasi semacam ini perlu memperhatikan tidak hanya aspek keragaman dan skala jaringan, tetapi juga investasi pada kapabilitas manajerial dan tata kelola relasional berbasis kepercayaan agar jaringan afiliasi dapat dikendalikan secara efektif dalam skala besar tanpa membengkakkan struktur organisasi internal.

KESIMPULAN

Artikel ini menyajikan kajian konseptual yang mengintegrasikan Alliance Portfolio Theory dan Network Forms of Organization untuk menjelaskan bagaimana startup, khususnya di sektor edutech, dapat merancang model afiliasi individu sebagai strategi distribusi mandiri guna mengurangi ketergantungan pada mitra institusional tunggal. Melalui telaah literatur dan identifikasi empat kesenjangan penelitian, disusun sebuah kerangka konseptual empat lapis yang menghubungkan antededen ketergantungan institusional, desain portofolio kemitraan, kapabilitas manajerial dan tata kelola jaringan, hingga hasil penciptaan dan penguasaan nilai distribusi.

Kerangka ini memberikan kontribusi teoretis berupa perluasan penerapan APT dan NFO pada konteks startup digital di negara berkembang, serta kontribusi praktis berupa panduan awal bagi manajemen startup dalam mempertimbangkan diversifikasi saluran distribusi.

Keterbatasan dan Penelitian Mendatang: keterbatasan utama artikel ini adalah sifatnya yang masih konseptual dan menggunakan satu kasus sebagai ilustrasi kontekstual, belum sebagai temuan empiris. Validasi lapangan atas proposisi P1-P4 melalui penelitian kualitatif studi kasus tunggal pada PT Mumtaz Teknologi Indonesia, dengan wawancara mendalam dan analisis dokumen internal, menjadi agenda penting bagi tahap penelitian tesis selanjutnya, guna menghasilkan blueprint model afiliasi individu yang lebih rinci dan teruji secara kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, W. E. (2000). *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*. Jossey-Bass.
- Hoffmann, W. H. (2007a). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856. <https://doi.org/10.1002/smj.607>
- Hoffmann, W. H. (2007b). Governance of strategic alliances: A conceptual framework. *Long Range Planning*, 40(5), 479–503. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.06.001>
- Jiang, R. J., Tao, Q. T., & Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(10), 1136–1144. <https://doi.org/10.1002/smj.869>
- Kavusan, K., & Frankort, H. T. W. (2019). A behavioral theory of alliance portfolio reconfiguration: Evidence from the global pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 40(10), 1668–1702. <https://doi.org/10.1002/smj.3041>
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.637>

- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57–76. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.57>
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20(3), 583–600. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0390>
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192–1219. <https://doi.org/10.1177/0149206309358228>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.