

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷

## ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات

امیرحسین قادری عابد<sup>۱</sup>، محسن نظری<sup>۲\*</sup>، محمود کمره‌ای<sup>۳</sup>، علی حیدری<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استاد، گروه مخابرات، دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- استادیار، گروه MBA، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۲۸

### چکیده

رقابت همکارانه که از تلفیق دو استراتژی رقابت و همکاری منتج می‌شود، نوع جدیدی از روابط بین سازمانی است که می‌تواند به وضعیتی برد - برد منتهی شود. در مقاله حاضر سعی شده است تا با استفاده از روش پژوهشی نظریه زمینه‌ای و استفاده از نظر خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، به یک مدل مفهومی از استراتژی رقابت همکارانه در این صنعت دست یابیم. بدین ترتیب با اتخاذ یک روش پژوهشی کیفی با ماهیت بنیادی و پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان این صنعت و انجام تحلیل‌های مرتبط با کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نظریه زمینه‌ای، ضمن شناسایی گرایش به استراتژی رقابت همکارانه به عنوان پدیده محوری، سایر ابعاد مدل مفهومی شامل شرایط علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای و نیز کنش‌ها، واکنش‌ها و پیامدهای رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات شناسایی شد. در انتها اجزای شناسایی شده برای مدل مفهومی با موارد مطرح شده در پیشینه تحقیق مقایسه تطبیقی و جمع‌بندی شده است.

**کلیدواژگان:** استراتژی رقابت همکارانه، صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، نظریه زمینه‌ای، روابط بین‌بنگامی

## ۱- مقدمه<sup>۱</sup>

امروزه همکاری‌های بین‌سازمانی به بخشی مهم از استراتژی شرکت‌ها در جهت انطباق با عدم اطمینان‌ها و پویایی‌های کسب و کار بدل گشته است. بی‌ثباتی اقتصاد و توسعه کسب و کار به شکل جهانی‌سازی بازارها، رقابت شدید اقتصادی و انتشار دانش فنی میان بنگاه‌ها نیز به این موضوع دامن زده است [۱].

پدیده رقابت و همکاری هم‌زمان میان دو یا چند شرکت رقیب با هدف خلق ارزش، یکی از مباحث مهم در مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود [۲]. این پدیده که با نام رقابت همکارانه<sup>۲</sup> از آن یاد می‌شود، از ترکیب دو واژه رقابت و همکاری برگرفته شده است<sup>۳</sup> و یک رفتار ترکیبی است که عموماً توسط شرکت‌هایی به کار گرفته می‌شود که در صنایع پر تحول فعالیت می‌کنند [۳].

نمونه‌های زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد رقابت همکارانه به عنوان یک شیوه عملی در صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد و همین امر سبب می‌شود تا این موضوع از اهمیت بالایی در تحقیقات مرتبط با مدیریت و کسب و کار برخوردار باشد [۴]. یک نمونه از به کارگیری این استراتژی، اتحاد بین شرکت اپل و سونی به عنوان دو تولیدکننده بزرگ رایانه‌ای است. این دو شرکت در عین رقابت با یکدیگر در حوزه تجهیزات رایانه‌ای، اتحادی را برای انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه مشارکتی تشکیل دادند تا قادر باشند رایانه‌های رومیزی و لپ‌تاپ‌های قدرتمندی تولید کنند [۵]. در یک نمونه دیگر شرکت سونی سرمایه‌گذاری مشترکی را به همراه شرکت سامسونگ برای تولید پنل‌های باکیفیت ال‌سی‌دی انجام داد تا از میزان عرضه کافی این پنل‌ها برای تولید تلویزیون اطمینان حاصل کند [۶]. در این نمونه دسترسی به منابع حیاتی برای فرایند تولید سونی از طریق ایجاد یک رقابت همکارانه با سامسونگ محقق شد. ریتالا نیز در سال ۲۰۱۴ شواهدی مبنی بر استراتژی آمازون در زمینه خلق و اکتساب ارزش از راه همکاری با رقبا ارائه کرده است [۷].

با وجودی که موضوع رقابت همکارانه چندین سال است که از سوی محققان غیر ایرانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است و پژوهش‌های فراوانی در این زمینه در کشورهای مختلف مانند آمریکا، بریتانیا، سوئد، فنلاند و... انجام شده است، محققان ایرانی توجه چندانی به این مبحث مهم نشان نداده‌اند؛ بنابراین یکی از نوآوری‌های اصلی این پژوهش، بررسی پدیده رقابت

همکارانه در یکی از صنایع پر تحول ایران یعنی فناوری اطلاعات و ارتباطات خواهد بود. در صنایع شبکه‌ای مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات همگرایی بازارهایی مانند ارتباطات از راه دور، فناوری اطلاعات، خبررسانی و سرگرمی تغییر زیادی در روش کسب و کار این صنعت ایجاد کرده است و رقابت همکارانه یکی از حالت‌های رایج در ارتباطات میان شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به شمار می‌رود [۸]. پژوهشی در سال ۲۰۱۸ در کشور فرانسه در خصوص رقابت همکارانه میان ارائه‌دهندگان سرویس ویدیوی آنلاین نشان می‌دهد که چگونه گرایش به همگرایی سبب گرایش شرکت‌های رقیب به رقابت همکارانه شده و مدل‌های کسب و کار آن‌ها را متحول ساخته است [۹]. این موضوع به سبب ویژگی‌های خاص این صنعت مانند چرخه عمر پایین محصولات، همگرایی قوی در فناوری و هزینه‌های بالای تحقیق و توسعه است که بسیاری از شرکت‌ها را مجاب می‌کند تا از استراتژی‌های رقابت همکارانه استفاده کنند [۱۰]. زیست‌بوم فناوری اطلاعات و ارتباطات به سبب پویایی بسیار بالا و گردهم آوردن بسیاری از بخش‌های بازار یکی از حوزه‌های مناسب برای بررسی پدیده رقابت همکارانه به شمار می‌رود [۱۱].

در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران نیز مواردی از به کارگیری این استراتژی به طور مثال میان اپراتورهای اصلی و مجازی تلفن همراه برای استفاده از بستر شبکه رادیویی، قابل مشاهده است. تحلیل چرایی، چگونگی و پیامدهای این موارد می‌تواند زوایای مختلفی را پیش روی محققان و مدیران ایرانی بگشاید. بسیاری از شرکت‌ها و مدیران ایرانی در خصوص عوامل مؤثر در شکل‌گیری رقابت همکارانه، قابلیت‌های مورد نیاز برای ورود به چنین رابطه‌ای، چگونگی انتخاب رقیب مناسب برای همکاری، مدل‌های ساختاردهی به رقابت همکارانه، تنش‌های بالقوه این رابطه و نحوه مدیریت آن‌ها و انواع پیامدهای مثبت و منفی این رابطه پرسش‌های زیادی در ذهن دارند. تحقیق حاضر قصد دارد با پرداختن به موضوع استراتژی رقابت همکارانه در فضای یکی از صنایع ایران درصدد پاسخ‌گویی به پرسش‌های بالا برآید.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- پیشینه نظری

تعاریف متعددی از واژه رقابت همکارانه ارائه شده است و این تعدد در تعاریف به تفاوت در

محدوده تعریف و ماهیت درک شده این پدیده باز می‌گردد. علاوه بر این گونه‌شناسی‌های متعددی در ادبیات این حوزه ارائه شده است تا ابعاد استراتژی رقابت همکارانه مشخص شود. برای شفاف‌سازی تعریف رقابت همکارانه لازم است تا ابتدا ویژگی‌های اصلی این پدیده متناقض‌نما بررسی شود. بنگسون و کاک معتقدند که همزمانی تناقض‌گونه رقابت و همکاری به این موضوع دلالت دارد که رقابت همکارانه را باید در دو طیف مستقل در نظر گرفت؛ یک طیف مختص رقابت و یک طیف مختص همکاری. این کار سبب می‌شود تا محققان از تعریف رقابت همکارانه بر روی طیفی اجتناب کنند که یک سر آن همکاری و سر دیگر آن رقابت است [۱۲].

باید توجه داشت که در توسعه یک رقابت همکارانه هر دو بازیگر باید هم‌زمان در رقابت و همکاری مشارکت داشته باشند و اگر در رابطه‌ای در یک زمان فقط یکی از این دو عنصر امکان حضور دارند، نمی‌توان آن رابطه را رقابت همکارانه دانست، زیرا در چنین رابطه‌ای مفهوم اصلی رقابت همکارانه که همان هم‌زیستی دو رابطه متناقض و درعین‌حال به هم مرتبط است، نادیده انگاشته می‌شود [۱۲].

بیشتر محققان توافق دارند که ریموند جان نورد، مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری و خدماتی نول، اولین کسی است که عبارت رقابت همکارانه را مصطلح ساخته است. او رقابت همکارانه را در توصیف استراتژی رقابت و همکاری هم‌زمان شرکت نول در دهه ۸۰ و ۹۰ به کار برد [۱۳]. با این وجود آدام برندنرگر، استاد سابق دانشگاه هاروارد و بری نیلباف، استاد دانشگاه ییل، اولین کسانی بودند که با استفاده از مفاهیم نظریه بازی‌ها این استراتژی در حال توسعه را تبیین و تئوریزه کردند و در کتابی با عنوان رقابت همکارانه [۱۴] منتشر ساختند [۵].

پس از آن داوولینگ و همکاران در سال ۱۹۹۶ مقاله‌ای در ژورنال بررسی‌های مدیریت منتشر کردند که در آن به دنبال تبیین هم‌زیستی رقابت و همکاری در یک رابطه بودند. آن‌ها فرضیات خود را مبنی بر تئوری وابستگی متقابل ففر و سالانسیک و تئوری هزینه‌های مبادله ویلیامسون قرار دادند تا مشخص کنند چه عواملی در داخل یا خارج از بنگاه سبب می‌شود تا شرکت‌ها به سمت روابط چندوجهی مانند رقابت همکارانه روی بیاورند [۱۵].

لادو، بوید و هانلون در سال ۱۹۹۷ نقشی اساسی در تعریف رقابت همکارانه ایفا کردند، اما از به کارگیری صریح واژه رقابت همکارانه اجتناب نمودند. این محققان متوجه شدند که با

تعریف رقابت همکارانه در دو طیف مستقل می‌توان دو رابطه متناقض رقابت و همکاری را هم‌زمان در نظر گرفت و درجات مختلفی را (شامل بالا و پایین) به هر یک از این دو عنصر نسبت داد [۱۶]. آن‌ها اظهار می‌دارند که این رویکرد نوین، تأثیر بنیادینی بر تبیین روابط بین سازمانی دارد و چهار گونه رفتار رانت‌جویانه<sup>۵</sup> را رقم می‌زند (شکل ۱).

گرایش به رقابت		گرایش به همکاری	
قوی	ضعیف	ضعیف	قوی
رفتار رقابتی	رفتار انحصارطلبانه	رفتار رقابتی	رفتار همکاری
رفتار تلفیقی	رفتار همکارانه	رفتار همکاری	رفتار تلفیقی

شکل ۱ طبقه‌بندی چهار رفتار رانت‌جویانه [۱۶]

آن‌ها معتقدند در حالتی که گرایش به رقابت و همکاری قوی باشد شرکت می‌تواند رفتار تلفیقی<sup>۶</sup> را انتخاب کند و در آن به طور هم‌زمان هر دو رفتار رقابتی و همکارانه را از خود بروز دهد. این حالت به طور مشخص به مفهوم رقابت همکارانه اشاره دارد، بدون آن‌که به این واژه با صراحت اشاره شده باشد [۱۷].

برخی محققان با استفاده از دیدگاه نظریه بازی‌ها<sup>۷</sup>، رقابت همکارانه را به عنوان یک رابطه برد-برد در نظر می‌گیرند و در خصوص ایجاد توازن بین خلق ارزش و تخصیص ارزش به بحث می‌پردازند [۱۴، ۱۸].

برندنبرگر و نیلباف اعتقاد دارند که رقابت همکارانه بر مبنای نظریه بازی‌ها بنا شده است که در آن کسب و کار به مثابه یک بازی با چندین بازیگر<sup>۸</sup> (بنگاه) است که هر کدام نقش‌های متعددی را بازی می‌کنند و به یکدیگر وابستگی دارند. آن‌ها معتقدند که بازی کسب و کار<sup>۹</sup> با بازی‌های ورزشی یا جنگ فرق می‌کند که در آن برنده و بازنده وجود دارد. بنگاه‌ها با شرکت در یک بازی کسب و کار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چرا که تعامل آن‌ها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت<sup>۱۰</sup> ایجاد کند [۱۴].

البته حضور هم‌زمان رقابت و همکاری در یک رابطه ممکن است شرایط تناقض‌آمیز و پرتنش را برای طرفین رابطه رقم زند. در ادبیات رقابت همکارانه، مدیریت این شرایط دشوار

را منوط به در اختیار داشتن یک توانمندی ویژه می‌دانند و آن را قابلیت رقابت همکارانه می‌نامند [۳].

ایده قابلیت رقابت همکارانه برای اولین بار در پژوهش گنیاوالی و پارک در سال ۲۰۱۱ مطرح شد. آن‌ها با توسعه مفهوم قابلیت رقابت همکارانه نقش کلیدی این مفهوم را در شکل‌گیری و تکامل روابط رقابت همکارانه مطرح ساختند. این پژوهشگران براساس مطالعه موردی رقابت همکارانه میان دو شرکت سونی و سامسونگ، سه قابلیت حیاتی ذهنیت رقابت همکارانه، تجربه رقابت همکارانه و منابع برتر و مکمل را برای مدیریت روابط تناقض‌آمیز پیشنهاد می‌کنند. دو مورد اول شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا تنش‌ها و تعارضات را مدیریت کنند و مورد سوم به شرکت‌ها کمک می‌کند تا روابط خود را به شیوه متعادل‌تری توسعه دهند. قابلیت رقابت همکارانه به مدیران کمک می‌کند تا بفهمند که چرا رقابت و همکاری همزمان به نفع آنان خواهد بود. قابلیت اجرایی نیز به توسعه، پیاده‌سازی و استفاده از روال‌ها در شرکت اشاره دارد. این قابلیت به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با توسعه سببی از استراتژی‌های بدیل، اقتضائات متناقض را بدون در خطر انداختن اهداف مطلوب به تعادل برسانند [۱۰].

بنگسون و همکاران قابلیت رقابت همکارانه را قدرت تفکر تناقض‌گونه و توانایی آغاز فرایندهایی می‌دانند که بتواند به شرکت‌ها کمک کند تا سطح متعادلی از تنش را صرف نظر از شدت تناقض، ایجاد و حفظ نمایند. آن‌ها معتقدند که قابلیت رقابت همکارانه به دو دلیل اصلی یک شایستگی الزامی برای مدیران ارشد سازمان است: اول آنکه مدیران ارشد به دلیل مسئولیت مستقیم در راهبری فعالیت‌های رقابت و همکاری، تنش‌های مرتبط با رقابت همکارانه را به طور کامل احساس می‌کنند و باید قادر باشند این تنش‌ها را به خوبی مدیریت کنند. دوم آنکه مدیران ارشد باید به قدری توانمند باشند که از سرایت این تنش‌های بیرونی به بدنه داخلی شرکت جلوگیری کنند [۱۲].

## ۲-۲- پیشینه تجربی

تحقیقات پیشین در حوزه رقابت همکارانه را می‌توان در نمای کلی از چندین منظر مورد بررسی قرار داد:

- از نظر سطح تحلیل: سطوح مختلفی در مطالعات مرتبط با رقابت همکارانه در نظر

گرفته شده است، اما برجسته‌ترین آن سطح بین‌بنگاهی یا بین‌سازمانی است [۱۵، ۱۹، ۲۰]. در این سطح ارتباط دو شرکت رقیب مورد بررسی قرار می‌گیرد. البته بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که برخی محققان تلاش کرده‌اند تا پویایی‌های تعاملات رقابت همکارانه را در سطوح فردی [۲۱] درون‌سازمانی و بین واحدهای کسب و کار و نیز در سطح شبکه‌ای [۲۲] بررسی کنند.

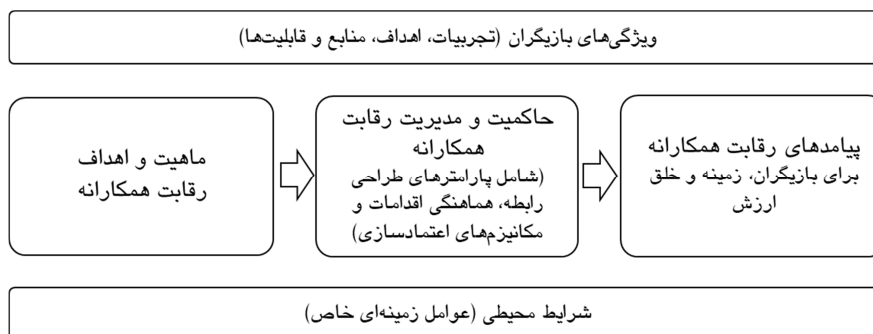
• **از نظر صنایع:** زمینه‌ها و صنایع مختلفی از جمله بخش‌های تولیدی و مهندسی و به طور کلی فناوری و نیز زیست‌فناوری [۲۰] و فناوری اطلاعات [۹، ۱۰] مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین بنگاه‌های خدماتی در بخش‌هایی مانند مالی [۲۳]، سرگرمی [۶]، موسیقی [۲۴]، سلامت [۲۲] و... نیز در ادبیات رقابت همکارانه مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

• **از نظر روش تحقیق:** با در نظر گرفتن ماهیت پیچیده رقابت همکارانه و نوظهور بودن درک این پدیده، بسیاری از محققان به رویکردهای کیفی گرایش نشان داده‌اند و بیشتر مطالعه موردی یگانه یا چندگانه را برگزیده‌اند تا به درکی عمیق از اهداف پژوهش خود دست یابند [۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۲۳، ۲۴]. البته روش‌های کمی نیز در موارد زیادی به کار گرفته شده‌اند [۱۱، ۲۰]. در این میان بیش‌ترین سهم به مدل‌سازی ریاضی و بر مبنای نظریه بازی‌ها، مدل‌های رگرسیونی و نیز مدل‌های معادلات ساختاری اختصاص دارد [۱].

• **از نظر دیدگاه‌های نظری:** در تبیین پدیده رقابت همکارانه، محققان از مناظر نظری مختلفی به این موضوع پرداخته‌اند. برخی با دید اقتصادی از نظریه‌هایی مانند هزینه انتقال، اقتصاد نهادی، نظریه بازی‌ها [۶]، دیدگاه منبع محور [۷] و نظریه توانمندی‌های پویا استفاده کرده‌اند. همچنین نظریه‌های سازمانی مانند یادگیری استراتژیک / سازمانی [۱۳، ۲۴] و نظریه شبکه نیز در تبیین رقابت همکارانه به کار گرفته شده‌اند.

بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق در حوزه رقابت همکارانه نشان می‌دهد که توجه بسیاری از محققین این حوزه بر کشف یک الگوی مرحله‌ای و چرخه‌عمرگونه در این پدیده بوده است و بارها در تحقیقات مختلف بدین نکته تأکید شده است که وابستگی‌های میان مراحل مختلف رقابت همکارانه باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد [۱۲]. دورن، اشوایگر و آلبرز نیز با جمع‌بندی مطالعات صورت گرفته در ابعاد و حیطه‌های مختلف رقابت همکارانه، یک نقشه مفهومی را برای موضوعات آتی پژوهش در حوزه رقابت همکارانه پیشنهاد داده‌اند [۲۵]. این

نقشه شامل ۵ حیطة کلی است که هر کدام بخشی از فرایند و چرخه عمر رقابت همکارانه را مورد توجه قرار داده است (شکل ۲).



شکل ۲ حیطة‌های کلی برای پژوهش در حوزه رقابت همکارانه [۲۵]

پژوهش حاضر قصد دارد با الگوبرداری از زمینه‌های پژوهشی فوق و بررسی فرایند شکل‌گیری، مدیریت و نتایج استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران و با استفاده از نظر خبرگان این صنعت، به یک مدل مفهومی از استراتژی رقابت همکارانه در این صنعت دست یابد.

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش رویکرد کیفی دارد و از روش نظریه زمینه‌ای به عنوان روش پژوهش استفاده شده است. نظریه زمینه‌ای را می‌توان در مواردی به کار برد که با یک پدیده زنده سروکار داریم و این پدیده ماهیت کنشی، فرایندمحور و مبتنی بر تجربیات پراکنده افراد دارد [۲۶]. در واقع فلسفه استفاده از نظریه زمینه‌ای با استفاده از رویکرد مدل پارادایمی، ایجاد یک نقشه جامع از تجربیات افراد در مورد یک پدیده فرایندی است [۲۷]. از آنجا که مرور تحقیقات پیشین حکایت از ضعف نظریه‌های موجود در تبیین جامع پدیده رقابت همکارانه دارد و پدیده مورد بررسی ماهیتی پویا، کنشی و فرایندی دارد، به‌کارگیری روش نظریه زمینه‌ای



توجیه‌پذیر به نظر می‌رسد.

نمونه آماری برای مصاحبه و ساخت مدل مفهومی از میان خبرگان، مدیران و صاحب‌نظران حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران انتخاب شده است. برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. انتخاب نمونه در این روش از خبرگان در دسترس شروع شد و در کنار پرسش‌های تحقیق، از آن‌ها خواسته شد تا در صورت امکان افراد دیگری در این زمینه معرفی شوند. از طرفی کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق شده است. نمونه‌گیری در این روش تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد ساخت و اشباع برسد. به منظور افزایش واریانس داده‌ها و لحاظ کردن انواع مختلف دیدگاه‌ها، نمونه انتخاب شده طیف مختلفی از خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات را دربر می‌گیرد. این نمونه شامل اساتید مدیریت فناوری اطلاعات در دانشگاه‌ها، مدیران عامل و معاونین شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوران ارشد حوزه فناوری اطلاعات و مسئولین دولتی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده است. از حیث تنوع‌بخشی به حوزه‌ها نیز خبرگانی از حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل حوزه‌های سخت‌افزار، نرم‌افزار، محتوای دیجیتال، اپراتورهای ثابت و موبایل، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و ارگان‌های دولتی مرتبط انتخاب شدند.

ابزار مورد استفاده به منظور جمع‌آوری داده‌ها برای انجام تحلیل، مصاحبه نیمه ساختار یافته است. برای ایجاد تمرکز در مصاحبه‌ها از رویکرد پیشنهادی اسپیکارد برای ربط دادن پرسش‌های مصاحبه به پرسش‌های تحقیق و تعیین چارچوبی مفید برای مصاحبه‌ها استفاده شد. در مجموع با ۱۱ فرد (مدیران عامل، معاونین و مدیران ارشد شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوران ارشد، اساتید دانشگاه و مسئولین دولتی) مصاحبه انجام گرفت. همه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از طرف مقابل، ضبط، پیاده‌سازی و با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی QSR NVivo 10 تحلیل شد. یافته‌های پژوهش با مرور چندباره داده‌ها آزمون شد و مدل نهایی پس از بحث با برخی از افراد شرکت کننده در تحقیق پالایش شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل داده‌ها، با توجه به استفاده از روش نظریه زمینه‌ای از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) استفاده شده است. طرح منظم نظریه برخاسته از داده‌ها بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تاکید دارد و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد.

محقق در حین گردآوری اطلاعات انبوهی از موارد را در اختیار دارد که باید از آن‌ها برای تحلیل‌های خود استفاده کند. در روش تحقیق نظریه زمینه‌ای، داده‌ها در طی چندین مرحله کدگذاری می‌شوند [۲۷].

۱. کدگذاری باز: کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به نام‌گذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی پدیده از راه تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها می‌پردازد. در ضمن کدگذاری باز داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و برای به دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این روش ابتدا به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها وجود دارد یک نام (کد) اختصاص می‌دهیم. سپس این کدها را با یکی از مفاهیم موجود در ادبیات متناظر می‌کنیم. در مرحله بعد خود مفاهیم بر اساس مشابهت‌هایشان مورد طبقه‌بندی قرار می‌گیرند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. عنوانی که به مقوله‌ها اختصاص داده می‌شود انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که در مجموع آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات قدرت مفهومی بالایی دارند، زیرا می‌توانند مفاهیم و خرده مقولات را بر محور خود جمع کنند.

در جدول ۱ نمونه‌ای از فرایند کدگذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌پردازی ارائه شده است.

جدول ۱ نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و مقوله‌پردازی

زیرمقوله	مفهوم	کد	نقل قول مستقیم از متن مصاحبه
	بقای طرفین	تضمین بقای تاکسی‌های آنلاین در برابر یک رقیب سنتی	مصاحبه‌شونده اول «البته در خصوص تاکسی‌های آنلاین، وجود یک رقیب سنتی مانند اتحادیه اتومبیل‌کرایه کمی آن‌ها را به هم نزدیک کرد تا صرفاً نجات پیدا کنند و بقای خود را تضمین کنند (در مقابل یک کوسه یک ماهی کوچک نباشند که به راحتی بلعیده شوند و در کنار هم به یک ماهی بزرگ تبدیل شوند)»
		همکاری با رقبا به دلیل تهدید بقا	مصاحبه‌شونده پنجم «البته موقعیت رقابتی و شرایط کسب و کار ممکن است شرکت‌های نوپا را هم به این سمت سوق دهد. مثلاً اگر احساس کنند که بقای شرکتشان به خطر افتاده یا یک فرصت بسیار بزرگ وجود دارد که با همکاری با رقبا نیاز است»
موضع‌گیری رقابتی	افزایش	ایجاد اکوسیستم واحد برای افزایش رقابت‌پذیری	مصاحبه‌شونده یازدهم «ما هم به دنبال این هستیم برخی از شرکت‌های کسب و کار اینترنتی را که اکنون به صورت متفرق فعالیت می‌کنند در کنار هم جمع بکنیم و یک اکوسیستم واحد ایجاد کنیم تا بتواند به بازارهای منطقه‌ای نفوذ کند. در واقع پنج شرکت بالای یک میلیارد دلاری داشته باشیم که برندهای مطرحی در سطح منطقه‌ای باشند»
		موضع‌گیری در برابر تهدید ورود یک شرکت خارجی	مصاحبه‌شونده هشتم «طبق تجربه‌ای که من در شرکت خودم دارم، شاید یک تهدید بیرونی شرکت‌ها را به سمت رقابت همکارانه سوق دهد. مثلاً شرکت ما احساس می‌کرد اگر با رقبای همکاری نکند، ممکن است یک شرکت خارجی خیلی راحت بتواند به بازار ایران وارد شود و سهم همه ما را بگیرد. اینجا علت اصلی رقابت همکارانه، جلوگیری از ورود یک بازیگر جدید بود.»

پس از کدگذاری و مفهوم‌سازی تمامی مصاحبه‌های انجام گرفته، حدود ۸۰۰ کد اولیه

استخراج شد و در ادامه ۱۲۵ مفهوم از بین کدها شناسایی شد که در قالب ۲۵ زیر مقوله و ۸ مقوله بیان گردید. نتایج حاصل از کدگذاری باز در جدول ۲ ارائه شده است. در این جدول فراوانی تکرار یک مفهوم توسط مصاحبه‌شوندگان در پراگماتیک ذکر شده است.

جدول ۲ نتایج حاصل از کدگذاری باز: مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های کلی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله	زیرمقوله‌ها	مفاهیم
محرك‌های درونی شرکت	محرك‌های مالی	بازارسازی و افزایش اندازه بازار (۶)، تسهیم هزینه‌ها (بازاریابی، تحقیق و توسعه، تأمین و تدارکات) (۱۰)، افزایش ارزش شرکت (۴)، کاهش ریسک (۴)
	موضع‌گیری رقابتی	بقای اکوسیستم (۴)، بقای طرفین (۷)، افزایش قدرت رقابتی (۶)
	افزایش چابکی	تسریع زمان ورود به بازار (۴)، کاهش زمان تحقیق و توسعه (۳)
رفتار ذی‌نفعان	نوآوری و تسهیم منابع	تکمیل زنجیره ارزش و ادغام عمودی (۳)، تسهیم منابع و توانمندی‌ها (۱۰)، توسعه محصول/ کسب و کار جدید (۵)
	بدنه قانون‌گذار و دولت	مقررات ضدانحصاری (۴)، سیاست‌های افزایش رقابت در صنعت (۶)
	تأمین‌کننده	وجود تخفیف حجمی برای تأمین (۳)، هزینه سفارش بالا (۳)
	مشتریان	نیاز به هم‌گرایی (۵)، نیاز به نوآوری و توسعه ویژگی‌های جدید (۳)
ویژگی‌های صنعت	هیئت مدیره و سهامداران	وجود هیئت مدیره مشترک (۴)، وجود سهامداران مشترک (۴)
	ویژگی‌های مالی و اقتصادی	اندازه بازار (۴)، حاشیه سود صنعت (۳)، قابلیت اهرمی در صنعت (۳)
	شرایط رقابتی	وجود چند زیست‌بوم رقیب (۵)، سهولت کپی برداری (۲)، اهمیت سرعت ورود به بازار (۴)
ماهیت صنعت	گرایش به هم‌گرایی (۵)، سرعت توسعه دانش و فناوری (۶)	

ادامه جدول ۲

مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله
قابلیت‌های بازاریابی (۵)، قیمت‌گذاری (۳)، موضع‌سازی (۲)، فرهنگ کارتیمی (۵)، اعتماد متقابل (۵)	قابلیت رقابتی و همکاری	قابلیت رقابت همکارانه
امکان جمع نقیضین (۳)، دید بلندمدت (۵)، توجه به بزرگ کردن کل بازار (۵)، تحمل ابهام (۴)، باز بودن و پذیرش موارد جدید (۲)، عدم افراطی‌گری (۵)	ذهنیت بالغ رقابت همکارانه	
تجربه (۳)، جاه‌طلبی (۲)، ریسک‌پذیری (۲)، سطح تحصیلات (۴)	ویژگی‌های مدیران ارشد	
سابقه رقابت همکارانه (۴)، تنوع کسب و کارها و محصولات (۳)، منابع و توانمندی‌ها (۵)	ویژگی‌های شرکت	
قابلیت اعتماد (۶)، تصویر برند (۴)، ثبات مدیریتی (۳)، سابقه همکاری (۳)، فرهنگ سازمانی (۵)	شرایط عمومی	عوامل مؤثر در انتخاب رقیب
منابع مکمل و مناسب با توجه به هدف و زمینه رقابت همکارانه (۵)، انطباق ابزارها و فرایندها در حوزه رقابت همکارانه (۳)، اهداف و انگیزه‌های مشترک در رقابت همکارانه (۵)	شرایط اختصاصی	
ایجاد فضا و جو دوستانه میان طرفین (۲)، مذاکرات غیررسمی (۳)، رخدادهای مشترک (۳)	اعتمادسازی اولیه	ساختاردهی به رقابت همکارانه
استراتژی و مدل کسب و کار رقابت همکارانه (۶)، دوره و مدت رقابت همکارانه (۵)، مرز افشا و عدم افشا (۴)، مکانیزم‌ها و روال‌های ارتباطی (۶)، فرایندهای رقابت همکارانه (۳)	پروتکل رقابت همکارانه	
توافق شفاهی (۳)، قرارداد رسمی (۵)، تاسیس شرکت مشترک <sup>۱۱</sup> (۲)	ساختار و قالب حقوقی	

ادامه جدول ۲

مفاهیم	زیرمقوله‌ها	مقوله
رفتار فرصت‌طلبانه (جاسوسی صنعتی، رقابت ناسالم، سوء استفاده از برند طرف دیگر، پیشنهاد استخدای به پرسنل مقابل) (۸)، اختلاف بر سر خلق ارزش و تخصیص ارزش (۵)، تغییر شرایط اولیه (انگیزه‌ها، منابع، شرایط بازار و صنعت) (۶) تغییر مدیران ارشد (۵)، احساس ضربه‌پذیری (خطر نشت اطلاعات یا از دست دادن سهم بازار)، تعدد بازیگران (۵)، ماهیت متناقض رقابت و همکاری (۲)، محقق نشدن منافع (۶)، مشکلات تعاملی (۶)	عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه	مدیریت تنش‌ها و حفظ تعادل
استراتژی‌های رقابتی متمایز (۷)، یافتن نقطه بهینه رقابت و همکاری (۲)، پایش مستمر پروتکل رقابت همکارانه (۳)، تفکیک دوره رقابت از همکاری (۵)، جداسازی تیم‌های رقابت از همکاری (۴)، وجود قوانین حمایتی (۴)، نمایش دستاوردها (۴)، وجود هزینه خروج (۲)	روش‌های حفظ تعادل	
تأثیر بر درآمدها (۷)، هزینه‌ها و سودآوری (۸)، تأثیر بر ارزش بازار شرکت (۴)	پیامدهای مالی برای طرفین	
سهم بازار (۷)، نوآوری و خلاقیت (۸)، توان فناورانه (۳)، توان رقابتی (۶)، رضایت مشتری (۵)، چابکی و زمان ورود به بازار (۴)، شبکه ارتباطی سازمان (۵)، تصویر برند شرکت (۴)، توان همکاری و کار تیمی (۴)، جابجایی نیروی انسانی بین طرفین (۳)، نشت اطلاعات و دانش (۳)، وابستگی به طرف مقابل (۲)، ادغام یا تملیک دو شرکت (۱)	پیامدهای غیرمالی برای طرفین	پیامدها
قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (۵)، قدرت چانه‌زنی خریداران (۴)، موضع رقابتی سایر رقبا (۵)، موقعیت زیست‌بوم (۳)، گرایش عمومی به رقابت همکارانه (۴)، سطح عمومی نوآوری در صنعت (۴)	پیامدها برای صنعت	

۲. کدگذاری محوری: در حالی که کدگذاری باز داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از الگوی مدل پارادایمی نظریه سیستماتیک استفاده می‌کند. مدل پارادایمی ابزاری تحلیلی است که اشتراوس و کوربین برای مطالعه داده‌ها پیشنهاد کردند [۲۸] و شامل اجزای زیر است:

- شرایط علی رقابت همکارانه: عواملی درونی یا بیرونی هستند که سبب می‌شوند یک

شرکت به سمت استراتژی رقابت همکارانه گرایش پیدا کند. در نتیجه با این رویکرد، عواملی در این بخش مورد توجه قرار گرفته است که از نظر تقدم زمانی و نیز شرایط الزام‌آوری بر پدیده اصلی تأثیر علی داشته باشند. در تحقیق حاضر سه مقوله اصلی محرک‌های درونی شرکت (شامل محرک‌های مالی، موضع‌گیری رقابتی، افزایش چابکی و کاهش زمان تحقیق و توسعه)، تأثیر ذی‌نفعان (دولت و بدنه قانون‌گذار، تأمین‌کنندگان، مشتریان، هیئت مدیره و سهامداران) و ویژگی‌های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (ویژگی‌های مالی و اقتصادی، شرایط رقابتی و ماهیت صنعت) به عنوان شرایط علی رقابت همکارانه شناسایی شده‌اند.

• **پدیده اصلی:** با توجه به اینکه هدف این تحقیق، تدوین و تبیین مدلی برای استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات است، پدیده محوری مورد مطالعه «گرایش به استراتژی رقابت همکارانه» در نظر گرفته شده است. همه مصاحبه‌شوندگان به نوعی درباره نگرش و گرایش به استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات صحبت کردند. در واقع می‌توان گفت که این گرایش پایه و اساس اتخاذ استراتژی رقابت همکارانه است. گرایش به رقابت همکارانه زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌های رقیب در عین نیاز به همکاری با یکدیگر برای خلق ارزش جدید (ایجاد بازار جدید، افزایش اندازه بازار، کاهش هزینه یا موارد دیگر) قصد دارند بر سر تخصیص و تقسیم این ارزش با یکدیگر به رقابت بپردازند.

• **شرایط مداخله‌گر در رقابت همکارانه:** عواملی هستند که تأثیر معناداری بر بعضی متغیرهای مدل و روابط میان آن‌ها دارند و معمولاً سایه تأثیر آن‌ها بر تمامی مراحل استراتژی رقابت همکارانه سنگینی می‌کند. این شرایط می‌تواند در گرایش به استراتژی رقابت همکارانه، کنش‌ها و واکنش‌هایی که در طی آن شکل می‌گیرد و حتی در پیامدهای ناشی از این کنش‌ها و واکنش‌ها تأثیرگذار باشد. در تحقیق حاضر، مقوله قابلیت رقابت همکارانه به سبب اثر قابل ملاحظه‌ای که بر پدیده محوری، ساختار رقابت همکارانه، روش‌های مدیریت تنش و حفظ تعادل و نیز بر پیامدهای ناشی از رقابت همکارانه دارد، به عنوان مهم‌ترین متغیر مداخله‌گر شناسایی شده است. قابلیت رقابت همکارانه ابعاد متفاوتی دارد و دربرگیرنده قابلیت‌های رقابتی و همکاری، ذهنیت بالغ و ویژگی‌های شرکت و مدیران ارشد است.

• **شرایط زمینه‌ای رقابت همکارانه:** شرایط زمینه‌ای آن دسته از سوق‌دهنده‌های

خاص و تغییرپذیری هستند که در صورت گرایش عمومی به استراتژی رقابت همکارانه، شرکت را به سمت یک یا چند شرکت رقیب مشخص سوق می‌دهند. این شرایط که ریشه در زمینه رقابت همکارانه دارند، ممکن است در یک مورد رقابت همکارانه وجود داشته باشند و در مورد دیگر صادق نباشند. در این خصوص عوامل مؤثر بر انتخاب رقیب به منظور همکاری در استراتژی رقابت همکارانه، به عنوان شرایط زمینه‌ای در استراتژی رقابت همکارانه در نظر گرفته شده است. این عوامل شامل موارد عمومی مانند قابلیت اعتماد، تصویر برند، ثبات مدیریتی، سابقه همکاری و فرهنگ سازمانی شرکت مقابل و موارد اختصاصی با توجه به زمینه و هدف رقابت همکارانه مانند در اختیار داشتن منابع مکمل، انطباق ابزارها و فرایندها و اهداف و انگیزه‌های مشترک در شرکت مقابل می‌شود.

• **کنش‌ها و واکنش‌ها در رقابت همکارانه:** عمل‌ها یا عکس‌العمل‌های خاصی که ناشی از پدیده محوری است، اقدامات هدفمند و جهت‌داری هستند که مسأله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. در تحقیق حاضر، این کنش‌ها و واکنش‌ها رخدادهایی هستند که در طی فرایند رقابت همکارانه و توسط طرفین این رابطه انجام می‌پذیرند. این کنش‌ها و واکنش‌ها از لحظات اولیه تعامل طرفین شروع شده و شامل روش‌های ساختاردهی به رقابت همکارانه، حفظ تعادل میان رقابت و همکاری و مدیریت عوامل تنش‌زا در رابطه رقابت همکارانه می‌شود.

• **پیامدهای رقابت همکارانه:** پیامدها در واقع همان نتایج و انتظارات از استراتژی رقابت همکارانه هستند. این نتایج و انتظارات می‌توانند مثبت یا منفی، مالی یا غیرمالی و مختص طرفین رقابت همکارانه یا تأثیرگذار بر کل صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات یا حتی سیستم اقتصادی در نظر گرفته شود. این پیامدها می‌تواند مالی (تأثیر بر درآمدها، هزینه‌ها، سودآوری و ارزش شرکت) و یا غیرمالی (همچون افزایش سهم بازار، ارتقای توان خلاقیت و نوآوری و...) باشد. گاهی این پیامدها از نوع مثبت (مانند بهبود در شاخص‌های مالی و غیرمالی) و گاهی از نوع منفی (مانند نشت اطلاعات محرمانه، از دست دادن نیروی انسانی یا حتی کاهش درآمدها و سود شرکت) است.

۳. **کدگذاری انتخابی و ارائه مدل نهایی:** کدگذاری انتخابی بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری آغاز می‌شود. گام‌های



کدگذاری انتخابی عبارت از معین کردن خط داستان، ارتباط دادن زیرمقوله‌ها به مقوله اصلی از طریق مدل پارادایمی، اعتباربخشی به روابط و پرکردن شکاف‌های بین مقوله‌ها هستند. لازم به ذکر است که این گام‌ها در فرایندی رفت و برگشتی انجام می‌شوند؛ بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به شکل واضحی از یکدیگر مجزا نیستند و به شکل یک فرایند تعاملی همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شود. برای افزایش اعتبار مدل پارادایمی، این مدل در اختیار خبرگانی قرار گرفت که با حوزه استراتژی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به خوبی آشنا بوده یا بر روش نظریه زمینه‌ای تسلط داشتند. از این خبرگان خواسته شد که در مورد فرایند تدوین و مدل نهایی نظرات خود را ارائه دهند. اکثریت آن‌ها مدل را تأیید کردند و برخی نظرات اصلاحی داشتند که این اصلاحات در فرایندی رفت و برگشتی اعمال و نظر نهایی آن‌ها دریافت شد.

در نهایت مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به شکل ۳ نهایی و تصویرسازی شد.



شکل ۳ مدل مفهومی پیشنهادی برای استراتژی رقابت همکارانه

## ۵- نتیجه‌گیری

این تحقیق قصد داشت تا با اتخاذ رویکرد نظریه زمینه‌ای، فرایند شکل‌گیری، توسعه و مدیریت رقابت همکارانه را در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران تبیین نماید. برای این منظور پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با خبرگان صنعت و تحلیل یافته‌های حاصل از این مصاحبه‌ها، یک مدل مفهومی برای استراتژی رقابت همکارانه بدست آمد که شامل شرایط، زمینه‌ها، کنش‌ها و واکنش‌ها و نیز پیامدهای ناشی از رقابت همکارانه است.

برای تبیین رقابت همکارانه در قالب یک مدل مرحله‌ای چندین دلیل وجود دارد. اول آن‌که همانند بسیاری از پدیده‌های سازمانی مانند ائتلاف‌ها، توجه بسیاری از محققین این حوزه بر کشف یک الگوی مرحله‌ای و چرخه‌عمروار در این پدیده بوده است [۲۵]. دوم این که بارها در تحقیقات مختلف بر این نکته تأکید شده است که وابستگی‌های میان مراحل مختلف رقابت همکارانه باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد [۱۲]. سومین دلیل آن که با استفاده از این مدل مرحله‌ای امکان تفکیک ابعاد مختلف رقابت همکارانه در سطوح فردی، درون سازمانی، بین سازمانی و شبکه‌ای فراهم خواهد بود [۲۵].

پس از تحلیل یافته‌های مصاحبه‌ها با استفاده از مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با اتخاذ مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین در نظریه زمینه‌ای، مدل مفهومی پیشنهادی برای استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ارائه شد.

یافته‌های تحقیق حاضر و اجزای معرفی شده در مدل مفهومی پیشنهادی در بسیاری از تحقیقات پیشین نیز مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

• **شرایط علی رقابت همکارانه:** تحقیقات پیشین در حوزه محرک‌های درونی رقابت همکارانه به عواملی مانند نیاز به افزایش قدرت رقابتی [۱۰]، بازاریابی [۱۳] یا تکمیل زنجیره ارزش [۷] اشاره کرده‌اند. همچنین از نظر تأثیر ذی‌نفعان، به عواملی مانند تأثیر سازمان‌های قانون‌گذار [۲۴]، وجود یک مشتری قدرتمند [۲۵] و اعضای مشترک در هیئت مدیره شرکت‌ها [۲۹] اشاره شده است. ویژگی‌های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند گرایش به هم‌گرایی [۱۲] و چالش‌هایی نظیر چرخه عمر کوتاه محصولات [۲۰]، افزایش ریسک‌ها و هزینه‌های تحقیق و توسعه [۱۰]، عدم اطمینان فناورانه [۱] و وجود زیست‌بوم‌های رقیب [۳۰]

- نیز جزو دیگر شرایط علی سوق یافتن شرکت‌ها به سمت رقابت همکارانه معرفی شده است.
- **شرایط مداخله‌گر در رقابت همکارانه:** قابلیت رقابت همکارانه به عنوان یک عامل کلیدی در گرایش شرکت‌ها به سمت استراتژی رقابت همکارانه و نیز یک عامل مؤثر بر کنش‌ها و واکنش‌های فرایند رقابت همکارانه از سوی محققان متعددی مورد بررسی قرار گرفته است. در این حوزه بنگسون، رضاء‌الله، و ونیوشین بر نقش مداخله‌گر این عامل تأکید کرده و معتقدند سطح بالای قابلیت رقابت همکارانه می‌تواند سبب کاهش تنش درونی برای مدیران شود [۳۱]. همچنین در مطالعه موردی انجام شده توسط گنیاوالی و پارک وجود ذهنیت رقابت همکارانه در بین مدیران ارشد دو شرکت سونی و سامسونگ نقش قابل توجهی در شکل‌گیری و دوام رقابت همکارانه داشت و منجر به پیامدهای مثبتی برای هر دو شرکت و کل صنعت شد [۱۰].
  - **شرایط زمینه‌ای رقابت همکارانه:** شرایط زمینه‌ای رقابت همکارانه شامل عواملی است که بر انتخاب شرکت رقیب برای همکاری تأثیر می‌گذارد. بر اساس یافته‌های تحقیقات پیشین عواملی مانند در اختیار داشتن منابع و قابلیت‌ها [۱۰]، انسجام در اهداف و عدم تقارن فناورانه، پروفایل دانشی متفاوت [۲۲] و نیز حسن شهرت، تجربه قبلی یا سابقه مشارکت در رقابت همکارانه [۱۰] جزو موارد تأثیرگذار در انتخاب شرکت مقابل به شمار می‌روند.
  - **کنش‌ها و واکنش‌ها در رقابت همکارانه:** مراحل مختلف چرخه عمر رقابت همکارانه از ساختاردهی گرفته تا حفظ تعادل و مدیریت عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه نیز در بسیاری از تحقیقات مورد تأکید قرار گرفته است [۲]. به عنوان مثال بنگسون و کاک در خصوص تعیین ساختار و فرمت حقوقی رقابت همکارانه بیان می‌دارند که رقابت همکارانه فقط تا حد مشخصی قابلیت رسمی شدن دارد، چرا که همکاری از قواعد ثابت رسمی پیروی می‌کند، در حالی که رقابت تابع هنجارها یا قراردادهای اجتماعی است؛ از این رو توافقنامه‌های رقابت همکارانه می‌تواند بر مبنای قراردادهای رسمی همکاری تنظیم شود و در خصوص جنبه‌های رقابتی نیز به طور غیررسمی هنجارهایی در نظر گرفته شوند [۱۹]. برخی از تحقیقات [۳۳] به اهمیت تعریف مکانیزم‌ها و روال‌های همکاری پرداخته‌اند و برخی دیگر به عوامل تنش‌زا و روش مدیریت این تنش‌ها اشاره کرده‌اند [۲۵، ۳۴].
  - **پیامدهای رقابت همکارانه:** تحقیقات پیشین پیامدهای مختلفی را برای رقابت همکارانه برشمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به پیامدهای مالی [۱۴]، بهبود عملکرد شرکت و افزایش

سرعت دستیابی به اهداف [۲۲]، پیامدهای غیرمالی مانند تغییر در فرایندهای داخلی و ساختار شرکت [۳۴]، افزایش نوآوری [۲۰] و ارتقای جایگاه رقابتی [۷] و پیامدهایی برای کل صنعت مانند افزایش نوآوری و تغییر رفتار رقابتی در صنعت [۷،۳۵] اشاره کرد.

همان‌گونه که در مقایسه تطبیقی فوق قابل مشاهده است بسیاری از اجزای مدل پیشنهادی با نتایج حاصل از تحقیقات پیشین هم‌خوانی و مطابقت دارد.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌ها به منظور افزایش احتمال موفقیت رابطه رقابت همکارانه باید پیش از ورود به رابطه رقابت همکارانه به تعیین دقیق اهداف و انگیزه‌های خود از این رابطه بپردازند. همچنین بهبود و تقویت قابلیت رقابت همکارانه پیش از ورود به رابطه یک اصل اساسی به نظر می‌رسد. شرکت‌ها به منظور انتخاب رقیب مناسب برای همکاری باید شرایط عمومی و اختصاصی رقیب را در نظر بگیرند. همچنین اعتمادسازی و مذاکرات غیررسمی و دوستانه پیش از انعقاد قرارداد و تدوین پروتکل رقابت همکارانه شامل مدل کسب و کار، دوره همکاری، مرزها و مکانیزم‌های ارتباطی در موفقیت و پایدارسازی این رابطه نقشی کلیدی دارد. ساختاردهی به رقابت همکارانه باید با توجه به مقتضیات زمینه‌ای رقابت همکارانه در قالب رسمی یا غیررسمی انجام پذیرد و تمامی عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه (فرصت‌طلبی، تغییر مدیران، تعدد بازیگران، مشکلات تعاملی و...) باید به طور دقیق پایش و مدیریت شود. در انتها پیشنهاد می‌شود که انواع پیامدهای رقابت همکارانه مورد ارزیابی مستمر و دوره‌ای قرار گیرد.

با وجود نقش تحقیق حاضر در تبیین جامع‌تر و دقیق‌تر پدیده استراتژی رقابت همکارانه، از برخی جهات محدودیت‌هایی بر نتایج آن وارد است. بخشی از محدودیت‌های این تحقیق به مسائل نظری، روش‌شناسی و موضوع تحقیق (مسائلی مانند تعمیم‌پذیری آماری، جوان بودن مفاهیم و موضوع پژوهش) و بخش دیگری از محدودیت‌ها به مسائل اجرایی و عملیاتی (حساسیت موضوع تحقیق و محرمانگی بسیاری از اطلاعات مرتبط با این موضوع، نیاز به بررسی پیامدها در یک بازه زمانی طولانی) مربوط می‌شود. پیشنهاد می‌شود برای بررسی دقیق‌تر هر یک از ابعاد مطرح شده در مدل مفهومی و سنجش نحوه و میزان ارتباط اجزای مختلف مدل، تحقیقاتی با استفاده از روش‌های کمی و آماری طراحی و اجرا شود. به طور خاص مفهوم قابلیت رقابت همکارانه و تأثیر آن بر استراتژی رقابت همکارانه یکی از زمینه‌های

مستعد برای انجام پژوهش‌های آتی خواهد بود. همچنین به دلیل پیوستگی مفاهیم و نیاز به بررسی عمیق مدل مفهومی، انجام مطالعات موردی در موردهای رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات و سایر صنایع و بررسی مطابقت آن‌ها با مدل پیشنهادی این تحقیق توصیه می‌شود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

۱. این مقاله بخشی از نتایج پژوهشی رساله دکتری تخصصی نویسنده اول مقاله با عنوان «ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه: بررسی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات» است که در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ارائه شده است.

### 2. Coopetition

۳. واژه Coopetition یک واژه ترکیبی در زبان انگلیسی است و در زبان فارسی ترجمه دقیقی ندارد؛ گاهی از آن با عنوان رقابت همکارانه، هم‌رقابتی، رقابت توأم با همکاری و همکاری در عین رقابت یاد می‌شود.

4. Novell
5. Rent seeking behavior
6. Syncretic
7. Game theory
8. Player
9. Business game
10. Positive-sum game
11. Joint-Venture

## ۷- منابع

- [1] Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M., (2015) Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, pp. 577-601.
- [2] Gnyawali, D. & Charleton, T.R., (2018) Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, pp. 2511-2534.
- [3] Gast, J., Filser, M., Gundolf, K. & Kraus, S., (2015) Coopetition research:

- Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, pp. 492-521.
- [4] Roy, P. & Yami, S., (2009) Managing strategic innovation through coopetition.. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, p. 61–73.
- [5] Kossyva, D., Sarri, K. & Georgopoulos, N., (2014) Co-Opetition: a Business Strategy for SMEs in Times of Economic Crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, pp. 89-106.
- [6] Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P., (2009) What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, pp. 819-828.
- [7] Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A., (2014) Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, p. 236–249.
- [8] Ritala, P., (2009) Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, pp. 39-55.
- [9] Daidj, N., Egert, C., (2018) Towards new coopetition-based business models? The case of Netflix on the French market, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, pp.99-120
- [10] Gnyawali, D. & Park, B., (2011) Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, pp. 650-663.
- [11] Basole, R. C., Park, H. & Barnett, B., (2014) Coopetition and convergence in the ICT ecosystem. *Telecommunications Policy*, pp. 537-552.
- [12] Bengtsson, M. & Kock, S., (2014) Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, pp. 180-188.
- [13] Luo, Y., (2007) A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, pp. 129-144.
- [14] Brandenburger, A. & Nalebuff, B., (1995) The right game: Use game theory to

- shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 57-71.
- [15] Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A. & Wisnieski, J., (1996) Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, pp. 155-167.
- [16] Lado, A., Boyd, N. & Hanlon, S., (1997) Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, pp. 110-141.
- [17] Yami, S., (2010) coopetition strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics?. In: *coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 1-16.
- [18] Gnyawali, D., He, J. & Madhavan, R., (2008) Co-opetition: Promises and challenges. In: *21st century management: A reference handbook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 386-399.
- [19] Bengtsson, M. & Kock, S., (1999) Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp. 178-193.
- [20] Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A., (2004) Cooperation, Competition, and in- novative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firm. *Technovation*, pp. 927-938.
- [21] Enberg, C., (2012) Enabling knowledge integration in coopetitive RandD projects: the management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, p. 771–780.
- [22] Peng, T. & Bourne, M., (2009) The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *Br J Manag*, p. 377–400.
- [23] Velu, C., (2016) Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, pp. 124-135.



- [24] Mariani, M., (2007) Coopetition as an emergent strategy. *International Studies of Management & Organization*, pp. 97-126.
- [25] Dorn, S., Schweiger, B. & Albers, S., (2016) Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, Volume 34, pp. 484-500.
- [26] Kafashpoor A, Ahanchian M, Malekzadeh G. (2018) Developing managers' organizational commitment model of Iran airports and air navigation company to improve their performance using grounded theory. *Journal of Management researches in Iran*; 22 (1) p. 143-164
- [27] Creswell, J., (2010) *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4th ed. Boston: Pearson publication.
- [28] Strauss, A. & Corbin, J., (1998) *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2 ed. California: Thousand Oaks.
- [29] Bengtsson, M. & Tatbeeq, R.-U., (2016) A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, Volume 57, pp. 23-39.
- [30] Fallah Tafti, S., KordNaeij, A., Khodadad Hoseini, S., Jamali, M., (2016) Explaining interactive strategic objectives of Iranian Banking Industry by applying business ecosystem concept, *Journal of Management Research in Iran*, 19(4), pp. 139-160.
- [31] Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. & Vanyushyn, V., (2016) The coopetition paradox and tension: Themoderating role of coopetition capability. *Industrial MarketingManagement*, Volume 53, pp. 19-30.
- [32] Padula, G. & Dagnino, G., (2007) Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*, pp. 32-52.
- [33] Eriksson, P. E., (2010) Partnering: what is it, when should it be used, and how

should it be implemented?. *Construction Management and Economics*, 28(9), pp. 905-917.

- [34] Tidstrom, A., (2009) Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), pp. 506-518.
- [35] Akbarfakhrabadi, H., Gheidar-Kheljani, J., Ghodsypour, S., (2016) 'Competition modeling in coordinating a three level supply chain', *Modern Research in Decision Making*, 1(3), pp. 1-22.