

شناسایی و مفهوم‌پردازی محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران

الهام وحیدی نیا*، معصومه حسین‌زاده شهری**، سید حمید خداداد حسینی***
ندا عبدالوند****

چکیده

همکاری‌های رقابتی در پاسخ به چالش‌هایی که در ورود به بازارهای پرتلاطم امروز پیش‌روی سازمان‌ها قرار دارد، مطرح شده است. این نوع همکاری‌ها ریسک‌های فراوانی را به همراه داشته لذا نیازمند آن است که از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرند. هدف این پژوهش نیز شناسایی محرک‌ها و عواملی است که موجب می‌شوند تا رقبای سرسخت برای ورود به بازار به همکاری با یکدیگر بپردازند. به این منظور نیز صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از استراتژی نظریه داده بنیاد چندگانه به تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند پیشینه تحقیق در بازه زمانی ۱۵ سال اخیر و نیز مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان این صنعت پرداخته شده است، که به صورت غیراحتمالی و هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی مورد انتخاب واقع شدند. نهایتاً مدل توسعه یافته که در آن محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران است در چهار گروه «منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی»، «محرک‌های کلان»، «مشخصه‌های صنعت» و «شایستگی‌های سازمانی» مفهوم‌پردازی شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: همکاری رقابتی؛ ورود به بازار؛ پیش‌بینی همکاری رقابتی؛ نظریه داده بنیاد
چندگانه؛ صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۰۳.

* دانشجوی دکتری، مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران.

** دانشیار، دکتری مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران. (نویسنده مسئول)

Email: mhshahri@alzahra.ac.ir

*** استاد، دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

**** دانشیار، دکتری مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران.

۱. مقدمه

با توجه به ظهور بازارهای فرارقابتی و پویای امروزی و نیز با توجه به کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و خدمات در کنار سرعت بالای تغییر و تحولات در بازارها، سازمان‌ها برای ورود به بازارها در پی روش‌هایی هستند که بتوانند سود بیشتری را در دوره‌های زمانی کوتاه‌تری به دست آورند [۱۰] و با صرفه‌جویی در هزینه‌ها و مدیریت ریسک‌های ورود احتمال موفقیت خود را افزایش دهند. لذا به جای تنازع و رقابت بر سر منابع محدود به دنبال همکاری برای دستیابی به سهم و سود بیشتری در بازار هستند. پایه این تفکر به همکاری برای خلق یک کیک بزرگ‌تر به جای رقابت بر سر چگونگی تسهیم آن قرار گرفته است [۳]. این تغییر نگرش‌ها به تبع ایجاد تغییرات در بازارها موجب شکل‌گیری مفاهیم جدیدی از جمله همکاری رقابتی شد. زاگون و همکاران^۱ (۲۰۱۹) این واژه را به صورت ترکیبی از دو اصطلاح همکاری^۲ و رقابت^۳ تعریف می‌کنند که موجب کسب نتایج فردی و جمعی بهتر شده، زمینه را برای موقعیت‌های برد-برد فراهم نموده و یکی از کارآمدترین شیوه‌های ارتباطات بین‌سازمانی است. همکاری با رقبا این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا کارایی را افزایش داده، منابع مورد نیازشان را تأمین نموده و عملکرد خود را بهبود دهند؛ همچنین امکان نوآوری و نیز موفقیت در ورود به بازارها را برای آنان فراهم می‌آورد [۱۵].

بررسی مطالعات نشان می‌دهد که در پژوهش‌های ورود به بازار با رویکرد همکاری رقابتی تنها به ارائه مدل‌های کلی در مورد همکاری‌های رقابتی اکتفا شده است، باید توجه داشت که وجود مدل‌های تخصصی که بتواند در تصمیم‌گیری‌ها و زمینه‌های خاص دید کلی و یکپارچه‌ای را ایجاد نمایند، خلاء مهمی است، که امروزه مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها نیز با آن مواجه بوده و با این پرسش مواجه هستند که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی برای ورود به بازار کدامند؟ هافمن^۴ (۲۰۱۸) اظهار می‌دارد که علی‌رغم اهمیت و نیز افزایش استفاده از همکاری‌های رقابتی در ورود به بازار فقدان وجود مطالعات جامع به ویژه در مباحث مرتبط با پیشایندها یا محرک‌های همکاری‌های رقابتی وجود داشته و نیاز به انجام پژوهش‌های گسترده و جامع‌تری در این حوزه احساس می‌شود [۲۵]. در عمل نیز در سال‌های اخیر با توجه به هزینه‌های بالای زیرساخت و تجهیزات صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، پویایی بالای محیط، ورود تکنولوژی‌های جدید و به‌طور کلی پیچیدگی صنعت، بسیاری از سازمان‌های ایرانی برای ورود به بازارهای جدید و نیز توسعه محصولات خود از همکاری‌های رقابتی بهره‌مند شده‌اند. اما با توجه به محدود بودن مدل جامعی در این زمینه برای ورود به بازار، غالب این تصمیم‌گیری‌ها به صورت شهودی

^۱ Czakon et al

^۲ Cooperation

^۳ Competition

^۴ Hoffman

صورت گرفته است، به همین علت نیز صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، جامعه پژوهش انتخاب شده است.

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پارادایم همکاری رقابتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ انتشار یافت و جایگزینی برای پارادایم رقابت در نظر گرفته شد. اصطلاح همکاری رقابتی را نوردا در دهه ۱۹۹۰ مطرح کرد و پس از آن، برندنبرگر و نیلبوف در سال ۱۹۹۶ تفسیر و به صورت نظریه در آوردند [۳۵]. تعاریف همکاری رقابتی در جدول ۱ نشان داده است.

جدول ۱. تعاریف همکاری رقابتی

تعریف همکاری رقابتی	محقق
همکاری رقابتی دیدگاه نظری انقلابی است که زمینه را برای موقعیت‌های برد-برد فراهم نموده و یکی از کارآمدترین شیوه‌های ارتباطات بین‌سازمانی است که به صورت فزاینده‌ای جزو تصمیمات استراتژیک قرار گرفته است.	زاکون و همکاران (۲۰۱۹)
یک تنش سازنده که در آن رقابت و همکاری به صورت همزمان و به منظور بهره‌مندی از نفع متقابل صورت گرفته و رفتار منسجمی از توازن میان رقابت و همکاری میان اجزای سیستم ایجاد می‌گردد.	اوماچاندرام ^۱ (۲۰۱۸)
آن‌ها همکاری رقابتی را همکاری و رقابت در طول یک ارتباط و به طور همزمان تعریف نموده‌اند.	بنکن و همکاران، (۲۰۱۷)
همکاری رقابتی دو شیوه تعاملی متفاوت و دو منطق متضاد را ترکیب می‌نماید و از این جهت بسیار جذاب است.	دورن ^۲ ، (۲۰۱۶)
همکاری رقابتی را یک فرآیند استراتژیک و پویا تعریف می‌نماید که در آن بازیگران اقتصادی با کمک یکدیگر و از طریق همکاری رقابتی به خلق ارزش می‌پردازند، این درحالی است که به صورت همزمان در حال رقابت با یکدیگر به منظور کسب سهم بیشتری از همان ارزش خلق شده هستند.	بنگسون و همکاران، (۲۰۱۶)
این واژه را به صورت ترکیبی از دو اصطلاح همکاری و رقابت تعریف می‌کند که موجب کسب نتایج فردی و جمعی بهتری می‌شود.	زکون و همکاران، (۲۰۱۴)
معتقد است که همکاری رقابتی به این ایده برمی‌گردد که دو سازمان به طور همزمان در برخی فعالیت‌ها از قبیل تحقیق و توسعه یا خرید به همکاری بپردازند، درحالی که همزمان در سایر فعالیت‌ها از قبیل فروش رقیب محسوب می‌شوند.	داهل ^۳ ، (۲۰۱۴)

^۱ Umachandram

^۲ Dorn

^۳ Dahl

باید در نظر داشت که همکاری رقابتی تنها به معنی قرار گرفتن دو مفهوم همکاری و رقابت در کنار یکدیگر به سادگی، نبوده و برای درک هر چه بهتر آن نیاز به تبیین ابعاد مختلف پدیده همکاری رقابتی وجود دارد. برای درک بهتر این مفهوم در این پژوهش ابتدا به این پرسش پاسخ می‌دهیم که منظور از دو سازمان همکار یا رقیب چیست؟ همکاری و رقابت می‌تواند به دو شکل آشکار^۱ یا ضمنی^۲ صورت پذیرد. منظور از رقیب، سازمانی‌هایی هستند که بازار محصول یا پایگاه منابع مشابهی (که سازمان‌ها بر سر کسب آن‌ها با یکدیگر به رقابت می‌پردازند و به صورت بالقوه یا بالفعل می‌تواند آن‌ها را به رقیب یکدیگر تبدیل کند) دارند یا دارای رقابت ادراکی^۳ با یکدیگر باشند [۲۵]. همکاری‌ها نیز می‌توانند به دو صورت آشکار یا ضمنی صورت پذیرند، همچنین همکاری‌های رقابتی می‌توانند بر اساس پیکره‌بندی فعالیت‌های مرتبط به زنجیره تأمین خود تعریف شوند، که به انواع عمودی و افقی قابل دسته‌بندی هستند. همچنین همکاری‌های رقابتی می‌توانند دوجانبه^۴ یا چندجانبه^۵ باشند. در تقسیم‌بندی دیگری ارتباطات همکاری رقابتی به دو دسته ورودی^۶ و خروجی^۷ تقسیم می‌شوند. اقدامات رقابتی که نزدیک به مشتری اتفاق می‌افتد (از قبیل فروش و بازاریابی) فعالیت‌های خروجی و اقدامات همکاری که دورتر از مشتری صورت می‌گیرند، فعالیت‌های ورودی شناخته می‌شوند (از قبیل تأمین، تولید، تحقیق و توسعه، ورود به بازار) [۳۰].

همکاری رقابتی در ورود به بازار را می‌توان این‌گونه تعریف نمود «همکاری میان رقبا در فعالیت‌های مرتبط با ورود به بازار» که می‌تواند انواع مختلفی را بسته به ویژگی‌ها و الزامات صنعت شامل شود. در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) از تشکیل کنسرسیوم‌های متشکل از رقبا تا استفاده از زیرساخت رقیب به منظور ارائه سرویس و تشکیل اتحادیه‌ها می‌شود. همکاری‌های رقابتی در ورود به بازار فرآیند بلندمدت و ادامه‌داری است که ممکن است در اثر شرایط داخلی سازمان‌ها یا اجبار نهادهای قانون‌گذاری شکل گیرد. در جدول ۲، به معرفی ویژگی‌های همکاری رقابتی در ورود به بازار ارائه می‌شود.

جدول ۲. ویژگی‌های همکاری رقابتی در ورود به بازار (برگرفته از پژوهش حاضر)

ویژگی‌ها	همکاری رقابتی در ورود به بازار
فعالیت‌های همکاری	ورود به بازار، ارائه سرویس
نوع منابع به اشتراک‌گذاری شده	زیرساخت، تکنولوژی

^۱ Explicit

^۲ Implicit

^۳ Perceived rivalry

^۴ Bilateral

^۵ Multilateral

^۶ Input

^۷ Output

افق زمانی	بلندمدت، فرآیند ادامه‌دار
خلق ارزش	تسهیم هزینه‌ها، کاهش ریسک، ورود به بازار سریعتر و آسان‌تر
تخصیص ارزش	قابل اندازه‌گیری (کاهش هزینه‌ها)
نوع همکاری رقابتی	همکاری رقابتی ورودی

محرک‌های همکاری رقابتی. یکی از اصلی‌ترین زمینه‌های تحقیقاتی در همکاری‌های رقابتی پاسخ به این پرسش است که چه چیزی موجب می‌شود که رقبا سرسخت به همکاری با یکدیگر بپردازند. [۱۶] محرک‌ها عواملی هستند که در اثر آن‌ها همکاری‌های رقابتی زمینه ظهور می‌یابند و دربرگیرنده انگیزه‌های سازمان برای ایجاد همکاری با رقبا خود است [۲۵]. پژوهش‌های بسیاری به شناسایی محرک‌های همکاری‌های رقابتی پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها را می‌توان از منظر سطح تحلیل در سه گروه تقسیم‌بندی نمود.

گروه اول محرک‌های درون‌سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهند، که از جمله می‌توان به تمایل به افزایش اندازه بازار از طریق خلق ویژه بازارها، استفاده بهتر از منابع، تسهیم هزینه‌ها، حفظ سهم بازار، بهبود رقابت‌پذیری، کاهش و مدیریت ریسک [۳۱]، افزایش قدرت نوآوری [۴۲]، دستیابی به منابع متمایز و مکمل [۳۳]، تجربیات همکاری رقابتی سازمان در گذشته [۴۸]، دسترسی به منابع و قابلیت‌های رقبا^۱ [۱۵] اشاره نمود. گروه دوم عوامل محیطی سازمان را مورد توجه قرار داده‌اند که از آن جمله می‌توان به عامل اندازه بازار، ریسک بازار [۴۸]، ویژگی‌های صنعت، تکنولوژیک بودن، تأثیر سهام‌داران، متمرکز و قانون‌مند بودن صنعت [۳]، ساختار صنعت، سطح رشد [۸]، عدم قطعیت و عدم ثبات در صنعت [۴۰] میزان وابستگی صنعت به تکنولوژی [۱]، وسعت صنعت^۲ [۱۳]، میزان بلوغ صنعت [۲۵]، ظهور یا همگرایی تکنولوژی‌ها، چرخه عمر کوتاه‌تر محصولات [۲] اشاره کرد. گروه سوم نیز به ارتباط میان طرفین متمرکز شده و تعهد، اعتماد، منفعت متقابل، تناسب فرهنگی و استراتژیک طرفین [۲۶]، تقارن^۳ در دارایی‌ها و بازار طرفین [۲۵] را محرک‌های همکاری‌های رقابتی معرفی می‌نمایند. مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که هیچ‌یک از عوامل شناسایی شده محرک‌های همکاری رقابتی در بستر ورود به بازار نبوده و اگرچه ممکن است که جزو محرک‌های همکاری‌های رقابتی در ورود به بازار نیز قرار گیرند اما بدون صورت گرفتن پژوهش منسجمی، نمی‌توان از صحت آن اطمینان یافت.

غالب پژوهش‌های صورت گرفته به ارائه مدل‌های کلی همکاری‌های رقابتی متمرکز بوده و در ورود به بازار مطالعه و مدل منسجمی صورت نگرفته است؛ این بررسی مؤید نظر هافمن و همکاران (۲۰۱۸) است که پس از بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه همکاری رقابتی،

^۱ Access to competitor's resources and capabilities

^۲ Industry- wide cooperative mind set

^۳ Asymmetric

بیان می‌کند که در زمینه همکاری‌های رقابتی برای ورود به بازار و به ویژه مباحث مرتبط با پیشایندها یا محرک‌های همکاری‌های رقابتی خلاء مطالعاتی وجود داشته و نیاز به انجام پژوهش‌های گسترده و جامع‌تری در این حوزه احساس می‌شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش کلیدی است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران کدامند؟

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و مفهوم‌پردازی محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار است. حصول این مهم با به کارگیری استراتژی‌های نظریه داده بنیاد چندگانه انجام شده است. گلدکول و کرونهلم^۱ (۲۰۱۰) با در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف نظریه داده بنیاد^۲ و همچنین تأمل در دیدگاه‌های مخالف آن؛ نظریه داده بنیاد چندگانه را رویکردی جایگزین نظریه داده بنیاد توسعه دادند. خلاصه نقاط اشتراک و تمایز رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقایسه رویکردهای داده بنیاد و داده بنیاد چندگانه [۳۴]

مقایسه	داده بنیاد چندگانه	داده بنیاد
در داده بنیاد تصریح نشده است	انعکاس علایق تحقیقاتی و اصلاح آن در طول فرآیند پژوهش	-
مشابه	کدگذاری استقرایی	کدگذاری باز
در داده بنیاد تصریح نشده است	پالایش مفهومی	-
مشابه	کدگذاری الگویی	کدگذاری محوری
در داده بنیاد چندگانه به مقوله محوری نیاز نیست	غنی‌سازی نظریه	کدگذاری گزینشی
در داده بنیاد تصریح نشده است	تطبیق نظری	-
در داده بنیاد تصریح نشده است	اعتبار سنجی تجربی	-
در داده بنیاد تصریح نشده است	ارزیابی انسجام نظری	-

این روش که نوعی روش ترمیم یافته نظریه داده بنیاد است، زمینه‌یابی نظری^۳ را به زمینه‌یابی تجربی^۴ اضافه می‌کند. در واقع با این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه موجود احصاء و سپس

^۱ Goldkuhl & Cronholm

^۲ Grounded Theory

^۳ Theoretical grounding

^۴ Empirical grounding

طی یک فرآیند رفت و برگشتی؛ با کدها و مفاهیم حاصل از تحلیل داده‌های منتج از مصاحبه با خبرگان یا همان زمینه‌یابی تجربی، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد. به این ترتیب از وضعیت استقرایی محض پرهیز شده و در کنار آن، نظریه‌های پیشین با رویکرد قیاس نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

مرحله ۱. زمینه‌یابی نظری. در مرحله اول کدها و مفاهیم از پیشینه احصاء می‌شود، بر این اساس داده‌های نظری لازم برای توسعه مدل استخراج می‌شود. در پژوهش حاضر برای مرور پیشینه از روش مرور پیشینه نظام‌مند^۱ پتی‌کراو و رابرتس^۲ (۲۰۰۸) استفاده شده است. بر این اساس پس از تعیین سؤال پژوهش و کلیدواژه‌های مناسب «وجود هریک از کلمات کلید واژه‌های منتخب در عنوان/چکیده و یا کلید واژه‌های مقاله»، «قرار گرفتن در دامنه زمانی ۱۵ سال اخیر» و «تکراری نبودن مطالعات» به‌مثابه معیارهای ورود مطالعات تعیین و به جستجوی ادبیات موجود در پایگاه‌های داده «Sience Direct»، «Emerald Insight»، «Magiran» و «SID» پرداخته شد. و پس از مطالعه عنوان و واژگان کلیدی ۱۰۵ مطالعه مشتمل بر ۱۰ مورد مطالعه داخلی و ۹۵ مورد مطالعه لاتین بازیابی شد. واژگان کلیدی مشتمل بر «همکاری رقابتی»، «رقابت همکارانه»، «همکاری-رقابت»، «هم‌رقابتی»، «Coopetition»، «Co-opetition»، «Cooperation-Based competition»، «Coopetitive» است. بر اساس مشورت با خبرگان دانشگاهی، سطح ارتباط مطالعات با موضوع و متغیرهای پژوهش و امتیاز کیفیت مطالعات؛ معیارهای خارج نمودن مطالعات از گردونه تحلیل تعیین شدند. بر این اساس بررسی و پالایش مطالعات بازیابی شده بر اساس معیارهای ورودی طی دو مرحله مجزا به شرح ذیل انجام شد: ابتدا چکیده مطالعات با محوریت تبیین موضوع محوری و نتایج استخراج و بر اساس آن به ارزیابی سطح ارتباط مطالعات با مفهوم محوری پژوهش «محرک‌های همکاری رقابتی» پرداخته شد. پژوهشگر برای انجام این غربال‌گری از کاربرگی استفاده و بر اساس شاخص «سطح ارتباط با متغیرهای پژوهش»، امتیازی میان صفر تا سه به مطالعات تخصیص داده است، در این میان امتیاز «۰» نشانگر عدم ارتباط؛ امتیاز «۱» نشانگر ارتباط کم؛ امتیاز «۲» نشانگر ارتباط قابل توجه و امتیاز «۳» نشانگر ارتباط کامل مطالعه با متغیرهای مورد بررسی است. به‌منظور حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح ارتباط مطالعات با موضوع و متغیرهای پژوهش، از همکاری یک خبره مرورگر^۳ استفاده شده و از ایشان خواسته شد تا به‌صورت موازی و براساس رویه مذکور؛ به ارزیابی سطح ارتباط مطالعات منتخب با متغیرهای پژوهش بپردازند. ضریب توافق میان نظرات دو مرورگر مستقل (پژوهش‌گر و همکار پژوهش) با استفاده از آزمون کاپا مورد سنجش واقع شد. نتایج

^۱ Systematic reviews. Baumeister & Leary

^۲ Petticrew & Roberts

^۳ Reviewer

آزمون نشان داد ضریب کاپا برابر با $۶۸/۵$ درصد می‌باشد که با توجه به مقدار sig می‌توان گفت که در سطح ۹۹ درصد معنادار است و لذا ضریب کاپا در دامنه قابل قبول قرار دارد. مقدار شاخص کاپا بین عدد صفر تا یک است، که هرچه عدد به یک نزدیک‌تر باشد، نشانگر توافق بیشتر میان مرورگران است. بر اساس مشورت با خبرگان دانشگاهی، مقرر شد مطالعاتی که یا متوسط امتیاز آن‌ها بیشتر از عدد میانگین قابل اکتساب ($۱/۵$) باشد و یا اینکه حداقل در ارزیابی سطح ارتباط با هریک از گروه متغیرهای پژوهش امتیاز «۳» را کسب کند، در ادامه مراحل مرور نظام‌مند و ساخت مدل مفهومی پژوهش استفاده و سایر مطالعات حذف شود. بر اساس غربال‌گری مذکور، تعداد ۵۸ مورد از مطالعات از گردونه تحلیل خارج و سایر مطالعات (۵۱ مورد) وارد مرحله بررسی‌های تفصیلی شدند. در این مرحله پژوهش‌گر و همکار پژوهش (به صورت کاملاً مستقل) مطالعات مستخرج از مرحله قبل را بر اساس شاخص‌های «مناسب بودن اهداف»، «برخورداری از روش پژوهش مناسب»، «نتایج روشن» و «محل انتشار» که این شاخص‌ها بر اساس اخذ مشورت از اساتید و خبرگان تعیین شدند، امتیازدهی نمودند (ضعیف=۱؛ متوسط=۲؛ قوی=۳). بر اساس غربال‌گری مذکور، تعداد ۲۴ مورد از مطالعات که میانگین امتیاز محاسبه شده برای آن‌ها با دو مرورگر کمتر از عدد میانگین قابل اکتساب ($۱/۵$) بود، از گردونه تحلیل خارج و سایر مطالعات (تعداد ۲۷ مورد) وارد مرحله بررسی‌های تفصیلی، کدگذاری و تحلیل شدند.

مرحله ۲. زمینه یابی تجربی. در مرحله دوم فعالان و متخصصان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران، جامعه آماری این پژوهش انتخاب شده‌اند که برای انتخاب نمونه آماری از ترکیب روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی که روش‌های غیراحتمالی هستند، استفاده شده است. به این صورت که با توجه به فعالیت محقق در این صنعت و شناخت پروژه‌های همکاری رقابتی، از افراد درگیر در این پروژه‌ها خواسته شد که با توجه به استراتژیک بودن تصمیم‌گیری‌های مرتبط با همکاری‌های رقابتی، در صورت امکان مدیران عامل، معاونین و مدیران را که سابقه همکاری‌های رقابتی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات دارند را معرفی نمایند. این فرآیند تا آنجایی ادامه پیدا کرد که اشباع حاصل شد. از حیث تنوع بخشی نیز خبرگان حوزه‌های مختلف فناوری اطلاعات و ارتباطات شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، محتوای دیجیتال، اپراتورهای ثابت و همراه و شرکت‌های سرمایه‌گذاری بوده است. در مجموع با ۱۶ خبره مصاحبه انجام گرفت و در کلیه موارد با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، اقدام به ضبط و پیاده‌سازی شد. توصیف جمعیت‌شناختی آن‌ها نیز در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. توصیف جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی	نوع	درصد	ویژگی	نوع	درصد
خانم	۱۳٪	کارشناسی	۱۳/۳٪	مدیر	۵۳/۳٪

کارشناسی	۴۶/۷٪	سمت	معاون	۱۳/۳٪
ارشد		تحصیلات		
دکتری	۴۰٪	سازمانی	مدیرعامل	۳۳/۳٪

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است و برای ایجاد تمرکز در مصاحبه از رویکرد اسپیکارد به منظور ایجاد ارتباط میان پرسش‌های پژوهش و تعیین چارچوب مصاحبه‌ها استفاده که نهایتاً منجر به تنظیم پروتکل مصاحبه شد، به‌منظور اطمینان از روایی محتوایی سؤالات مصاحبه نیز از شاخص‌های CVR^۱ و CVI^۲ استفاده شد که نظرات گروه پانل ۵ نفری از خبرگان مورد بررسی قرار گرفت که همه سؤالات «ضروری» ارزیابی شدند، لذا مقدار CVR برابر ۱ شد که با توجه به حداقل مقدار CVR در پنل پنج نفره که مساوی ۰/۹۹ است، در دامنه قابل قبول قرار گرفت. CVI کل نیز برابر با ۰/۹۳ شد که نشان از روایی محتوایی پرسشنامه دارد.

لازم به ذکر است که مصاحبه اول به علت دریافت پاسخ‌های نامناسب با توجه به عدم تسلط پژوهش‌گر به نحوه مدیریت جلسه و پرسش‌های ناکارآمد مطرح شده، کنار گذاشته شد و برای ۱۵ مصاحبه دیگر به تحلیل و کدگذاری اقدام شد. لازم به ذکر است که از مصاحبه ۱۳ اشباع نظری حاصل شد که به‌منظور کسب اطمینان کامل تا مصاحبه ۱۶ نیز ادامه یافت. یافته‌ها با مرور چندباره داده‌ها آزمون شد و مدل نهایی با بحث و بررسی چندین مصاحبه شونده پالایش شد. نهایتاً نیز به منظور حصول اطمینان از اعتبار پژوهش، از پنج نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادات اصلاحی خود را ارائه دهند، که نتایج آن نیز در تکوین مدل مورد بهره‌برداری واقع شد. در پژوهش حاضر به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش پنج راهبرد و نیز برای اطمینان از پایایی سه راهبرد مورد استفاده قرار گرفته است، در ادامه این تکنیک‌ها که کرسول و کرسول^۳ (۲۰۱۸) به معرفی آن‌ها پرداختند، مورد بحث قرار خواهند گرفت.

«درگیری طولانی مدت پژوهش‌گر^۴ با موضوع پژوهش» و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با مصاحبه‌شوندگان، فراگیری فرهنگ محیط و کنترل بدفهمی‌ها با توجه به اینکه یکی از پژوهشگران هفت سال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران فعالیت داشته است و با اصلاحات، قوانین و پروژه‌های این صنعت آشنا بوده است. «تثلیث^۵» به معنای گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل نظریه‌های گوناگون و طیف گوناگون افراد (متنوع‌سازی) و

^۱ Content Validity Ratio

^۲ Content Validity Index

^۳ Creswell & Creswell

^۴ Prolonged Time

^۵ Triangulation

منابع داده‌های متنوع برای دستیابی به مقوله‌های معتبرتر است. «کنترل اعتبار یافته‌ها از طریق ارزیابی مشارکت‌کنندگان»^۱، که به این منظور از پنج نفر از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا کدگذاری‌ها و نتایج حاصل از آن و مدل نهایی پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام نموده و پیشنهادات اصلاحی خود را ارائه دهند. «ارائه توضیحات مفصل و غنی»^۲ از نحوه کدگذاری، نقل قول‌ها و پژوهش‌های پیشین که به خوانندگان برای قضاوت در مورد قابل انتقال بودن یافته‌ها کمک می‌کند. «درون‌اندیشی پژوهشگر»^۳ در خصوص موضوع پژوهش و یافته‌ها، در این پژوهش مصاحبه نخست به علت دریافت پاسخ‌های نامناسب ناشی از پرسش‌های ناکارآمد و اکاوی قرار نگرفت، که خود مصداق درون‌اندیشی پژوهش‌گر محسوب می‌شود. «ضبط کلیه مصاحبه‌های صورت گرفته» و نیز «یادداشت‌برداری دقیق» از حالات و تأکیدات مشارکت‌کننده با کسب اجازه از وی به منظور بررسی چندباره آن‌ها، استفاده از «همکار تحقیق» به این صورت که از میان مصاحبه‌ها دو مورد به تصادف انتخاب شده و پس از آموزش‌های لازم در خصوص کدگذاری، از همکاری پژوهش خواسته شد که اقدام به کدگذاری مستقل نماید، نهایتاً نیز ضریب کاپا معادل ۷۱ درصد به دست آمد که نشان از توافق مناسب است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌های مورد نیاز برای شناسایی محرک‌های همکاری رقابتی در ورود به بازار طی دو مرحله به هم پیوسته از طریق مرور نظام‌مند و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان منتخب گردآوری و تحلیل گردید. پالایش و طبقه‌بندی ۲۲۷ کد استخراج شده از این مرحله که نمونه کدگذاری آن در جدول ۵ نشان داده شده، منجر به شناسایی ۲۲ مفهوم در حوزه محرک‌های همکاری رقابتی در ورود به بازار گردید.

جدول ۵. نمونه کدگذاری باز

شماره مصاحبه	متن مصاحبه	کدهای اولیه استخراج شده
P1	یکی بحث opex هست یعنی جایی که در واقع ما از سایت شیرینگ رقییمان استفاده می‌کنیم، Location های خیلی زیادی توی کشور دکل زده شده و باید برای دکل جدید مجوز بگیریم از شهرداری آن شهر، اما به ما مجوز داده نمی‌شود. به خاطر همین به همکاری می‌کنیم با رقبایمان برای اینکه بتوانیم از دکل‌های فعلی آن‌ها ما هم بهره‌مند بشویم. این حوزه site sharing به صورت محدود داره انجام میشه.	کاهش هزینه‌های عملیاتی نبود اجازه نصب تجهیزات به واسطه قوانین زیست محیطی

^۱ Member checking

^۲ Thick description

^۳ Self reflection

P15 قضیه همکاری رقابتی باید وجود داشته باشد یعنی اینکه ما روی پروانه‌مان اصلاً به جورایی پروانه‌ای که به ما داده می‌شود این صدور مجوز بر اساس همکاری با رقیب بستن انتقال می‌آییم.

پس از پالایش، تحلیل و دسته‌بندی کدها، در مرحله کدگذاری الگویی که تقریباً معادل با کدگذاری محوری در رویکرد داده بنیاد است، مفاهیم طبقه‌بندی شده و مقوله‌ها شکل می‌گیرند. بر این اساس با تأمل و تعمق در مفاهیم شناسایی شده، چهار مقوله فرعی برای توصیف و مفهوم‌سازی مقوله اصلی محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار مشتمل بر «محرک‌های سازمانی»، «محرک‌های کلان»، «مشخصه‌های صنعت» و «شایستگی‌های سازمانی» شکل گرفتند که مفاهیم و کدهای معرف مرتبط با آن‌ها در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های فرعی مرتبط با محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار

مقوله‌ها	مفاهیم	اهم کدهای معرف
محرک‌های سازمانی	کاهش در هزینه‌ها و ریسک ورود	کاهش ریسک، کاهش هزینه‌های ورود به بازار، جبران کمبود سرمایه ورود، همکاری برای تحقیق و توسعه، مشارکت در خرید مواد اولیه، همکاری در استفاده از زیرساخت، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس
	اخذ مجوز ورود به بازار	نیاز به همکاری برای کسب مجوز، صدور مجوز بر اساس همکاری با رقیب
	بازارسازی و افزایش اندازه بازار	همکاری برای نفوذ به بازار، همکاری برای حمله به رقیب بزرگ‌تر، همکاری برای تأمین منابع مورد نیاز، افزایش فروش، بازارسازی و افزایش اندازه بازار، افزایش قدرت رقابت در بازار
	تأثیر بر قانون‌گذار و تنظیم بازار	همکاری غیررسمی برای تأثیر بر رگولاتور، همکاری برای ورود به بازار ناشناخته، همکاری برای تنظیم بازار، همکاری برای مذاکره با نهاد بالادست، همکاری برای قانون‌گذاری و قیمت‌گذاری به صورت غیررسمی
	منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی	افزایش توانمندی رقابتی سازمان، ارائه بهترین راهکار به مشتری با استفاده از همکاری رقابتی
	کسب یا مدیریت دانش و منابع	استفاده از منابع مشترک، همکاری برای کسب تجربه از طرف مقابل، غلبه بر مشکلات درون‌سازمانی، نبود توانایی ورود انفرادی، همکاری برای استفاده از تکنولوژی انحصاری، استفاده مشترک از منابع محدود، صرفه‌جویی

مقاله‌ها	مفاهیم	اهم کدهای معرف
	کاهش آسیب‌پذیری ادراکی	در انرژی روانی، به اشتراک‌گذاری تجهیزات و منابع، تسهیم دانش و توانمندی‌ها همکاری برای تکمیل نقاط ضعف طرفین، برای بهبود تجربه مشتری، همکاری برای واکنش به نیاز بازار، همکاری برای ارائه سرویس اختصاصی به بخش‌های مختلف بازار، ایجاد شرایط استثنایی در بازار، تکمیل سبد محصول، پاسخ به تهدید یا فرصت مشترک، ادراک سازمان از آسیب‌پذیری خود
	غلبه بر تحریم‌های سیاسی و اقتصادی	همکاری برای غلبه بر تحریم‌های سیاسی، مشکلات پرداخت ارز، عدم ثبات اقتصادی ناشی از تحریم، عدم ثبات اقتصادی
حرک‌های کلان	سیاست‌های زیست محیطی دولت	نصب تجهیزات جدید به علت آلودگی‌های محیطی الزام سازمان تنظیم یا دولت به همکاری رقابتی، همکاری در جهت رقابتی کردن بازار، صدور پروانه بر اساس همکاری رقابتی، الزام اپراتورهای همراه به همکاری با رقبای کوچک‌تر، جلوگیری از همکاری بین اپراتورها در جهت انحصاری نشدن بازار، الزام قانون به استفاده از زیرساخت رقبا، سیاست‌های ممانعتی یا حمایتی سازمان تنظیم
	سیاست‌های دستوری دولت	الزام سازمان تنظیم یا دولت به همکاری رقابتی، همکاری در جهت رقابتی کردن بازار، صدور پروانه بر اساس همکاری رقابتی، الزام اپراتورهای همراه به همکاری با رقبای کوچک‌تر، جلوگیری از همکاری بین اپراتورها در جهت انحصاری نشدن بازار، الزام قانون به استفاده از زیرساخت رقبا، سیاست‌های ممانعتی یا حمایتی سازمان تنظیم
	رفع خلاءهای قانونی و حقوقی	ضعف قانون‌گذاری در ایران، وجود خلاء قانونی در کشور، نظارت نادرست و سلیقه‌ای رگولاتور
مشخصه‌های صنعت	اثر شبکه‌ای در صنعت	وجود تخفیف خرید حجمی، کاهش هزینه تأمین نیاز به زیرساخت پیچیده برای ارائه سرویس، هزینه بالای توسعه محصول، پیچیدگی و بزرگی پروژه‌ها، ابهامات محیطی، مدل‌های کسب و کار پیچیده، پیچیدگی حقوقی، نوپا و ناشناخته بودن پروژه، عدم قطعیت و عدم ثبات در صنعت و بازار
	پیچیدگی خدمات	وجود بلوغ همکاری در صنعت، آماده‌تر شدن فضای فکری مدیران، روند مثبت شکل‌گیری همکاری رقابتی، وجود تجربه همکاری رقابتی در صنعت
	وجود پارادایم فکری همکاری رقابتی	وجود بلوغ همکاری در صنعت، آماده‌تر شدن فضای فکری مدیران، روند مثبت شکل‌گیری همکاری رقابتی، وجود تجربه همکاری رقابتی در صنعت
	اهمیت سرعت ورود به بازار	گرایش زیاد به تکنولوژی‌های جدیدتر، تغییر سریع در ترجیحات و نیاز مشتری، چرخه عمر کوتاه محصولات، نیاز به پاسخگویی و انطباق سریع، درجات بالای پویایی

مقوله‌ها	مفاهیم	اهم کدهای معرف
		در بازار، از بین رفتن سریع مزیت رقابتی، سرعت بالای توسعه دانش و تکنولوژی در صنعت فناوری اطلاعات، اهمیت سرعت ورود به بازار
	نیاز به توافقات گسترده برای ورود	ارائه سرویس منوط به همکاری چند طرف مختلف، همکاری بین تکمیل‌کنندگان سرویس، وجود پیچیدگی سیاسی در ارائه محصول
	زیرساخت فنی پرهزینه برای ورود	هزینه بالای ورود به بازار، وارداتی بودن تجهیزات صنعت، زیرساخت‌گران تلکام، مشکلات تأمین زیرساخت، انحصاری بودن برخی از زیرساخت‌ها
	نیاز مشتریان به همکاری در خدمات	ارائه مگا سرویس‌ها با همکاری، نیاز به همگرایی در خدمات، تغییر در الگوی نیازهای مشتری، نیاز کاربر به همگرا شدن سرویس‌ها
نمایشگری‌های سازمانی	شایستگی مدیران ارشد	داشتن تفکر استراتژیک، نگاه وسیع مدیران، شایستگی مدیران، جاه‌طلبی و توانمندی مدیران، وجود بلوغ ذهنی، تحصیلات و تجربه مدیران ارشد
	وجود فرهنگ همکاری در سازمان	وجود بلوغ سازمانی، تجربیات همکاری رقابتی، اثر ممانعتی یا حمایتی سهام‌داران، وجود فرهنگ تیمی در طرفین
	کمپایی منابع در اختیار توانمندی در ایجاد توازن بین تناقضات ساختار سازمانی مناسب همکاری رقابتی	داشتن منابع ارزشمند، قابلیت و شایستگی سازمانی انعطاف بین همکاری و رقابت
		سازمان پیشرو، چابکی سازمانی، هوشمندی سازمانی

در جدول ۷ کدهای حاصل از پیشینه و نیز مصاحبه‌ها به تفکیک نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ۵۲ کد از پیشینه و ۱۷۵ کد از مصاحبه‌ها استخراج یافته‌اند.

جدول ۷. تفکیک کدهای حاصل از پیشینه و مصاحبه

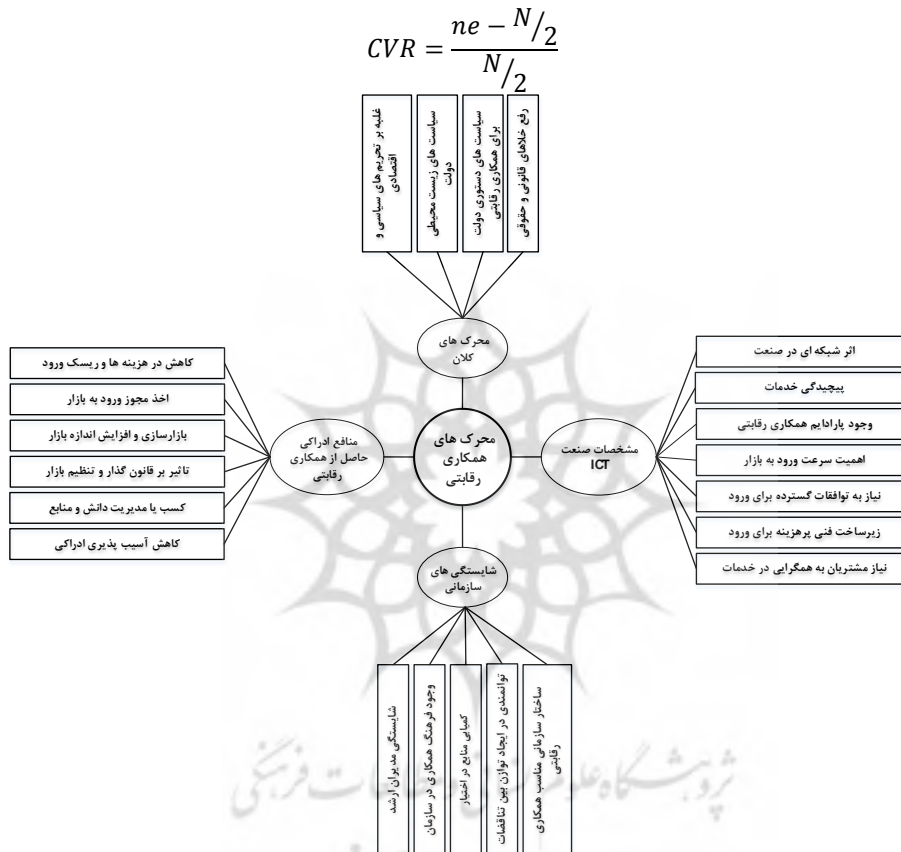
ردیف	مفاهیم استخراجی	فراوانی کدها	
		در پیشینه	در مصاحبه
۱)	اثر شبکه‌ای در صنعت	۳	۰
۲)	اخذ مجوز ورود به بازار	۰	۲
۳)	اهمیت سرعت ورود به بازار	۷	۶
۴)	بازارسازی و افزایش اندازه بازار	۴	۵
			در کل

ردیف	مفاهیم استخراجی	فراوانی کدها	
		در پیشینه	در مصاحبه
۵	پیچیدگی خدمات	۴	۱۳
۶	تأثیر بر قانون‌گذار و تنظیم بازار	۰	۱۷
۷	توانمندی در ایجاد توازن میان تناقضات	۰	۲
۸	رفع خلاءهای قانونی و حقوقی	۰	۷
۹	زیرساخت فنی پرهزینه برای ورود	۰	۱۱
۱۰	ساختار سازمانی مناسب همکاری رقابتی	۰	۵
۱۱	سیاست‌های دستوری دولت برای همکاری رقابتی	۱۴	۴
۱۲	سیاست‌های زیست محیطی دولت	۰	۲
۱۳	شایستگی مدیران ارشد	۳	۴
۱۴	غلبه بر تحریم‌های سیاسی و اقتصادی	۰	۱۳
۱۵	کاهش آسیب‌پذیری ادراکی	۹	۲۲
۱۶	کاهش در هزینه‌ها و ریسک ورود	۷	۱۸
۱۷	کسب یا مدیریت دانش و منابع	۲	۹
۱۸	کمیابی منابع در اختیار	۲	۲
۱۹	نیاز به توافقات گسترده برای ورود	۰	۳
۲۰	نیاز مشتریان به همگرایی در خدمات	۲	۳
۲۱	وجود پارادایم فکری همکاری رقابتی	۱	۱۵
۲۲	وجود فرهنگ همکاری در سازمان	۴	۲
	جمع کل	۵۲	۱۷۵
			۲۲۷

غنی‌سازی نظریه: غنی‌سازی نظری که به نوعی مرحله پایانی توسعه نظریه در استراتژی داده بنیاد چندگانه است، باید همراه با فرآیندهای سه‌گانه تطبیق نظری، اعتبارسنجی صریح تجربی و ارزیابی انسجام نظری انجام شده و از این طریق نظریه تکوین یابد. برای یکپارچه‌سازی مفاهیم تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که در این میان اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) بیان داشته‌اند ترسیم مفاهیم در قالب شکل قابلیت درک بهتری دارند. بر این اساس مدل پژوهش به صورت شکل ۱ رسم شده و در ادامه توضیحات مفاهیم استخراج شده، مقایسه نتایج با پژوهش‌های پیشین و پالایش مفهومی خروجی‌ها ارائه شده است. به منظور تکمیل و تدقیق مدل مفهومی پژوهش، تعیین روابط میان متغیرهای پنهان، ادغام، حذف یا اضافه نمودن متغیرها و نهایی‌سازی مدل مفهومی پژوهش از روش گروه کانون استفاده شده است. به این منظور از ۶ نفر از خبرگان صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات که تجربه همکاری‌های رقابتی را داشته‌اند دعوت شد که طی جلسه‌ای دو

^۱ Strauss & Corbin

ساعته پس از ارائه توضیحات به بحث و تبادل نظر و اقدامات اصلاحی همچون تفکیک، ادغام و متناسب‌سازی معیارها با تکنیک مدل‌سازی گروهی^۱ پرداختند. به‌منظور سنجش صحت و اعتبار هریک از اجزا و معیارهای پیشنهادی در چارچوب ارائه شده از شاخص نسبت اعتبار محتوا بهره گرفته شد. به این صورت که از هریک از اعضای پنل خواسته شد تا برای هریک از اجزا و معیارهای پیشنهادی مدل مفهومی، یکی از گزینه‌های ضروری، مفید ولی غیرضروری و یا غیرضروری را انتخاب کنند. سپس برای هر متغیر از فرمول زیر استفاده شد و نتیجه به‌دست آمده برای هریک از اجزا و معیارهای مدل مفهومی عددی بین ۰/۸۵ تا ۰/۹۹ بود که نشان‌حاکمی از تأیید آن‌ها دارد.



شکل ۱. محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران

¹ Group model building

قضیه اصلی ۱: «منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی»، «محرک‌های کلان»، «مشخصه-های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات» و «شایستگی‌های سازمانی» از مهم‌ترین محرک‌های همکاری رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند.

تحلیل و تفسیر مقوله «منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی»: وجود عناصر مشابه با مقوله «منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی» در میان عناصر مدل‌های قبلی نیز تا حدی به چشم می‌خورد، همان‌گونه که پژوهشگران پیشین نیز بیان می‌کنند، همکاری رقابتی از طریق همکاری بین سازمان‌های رقیب، هم‌سو شدن علایق متفاوت نسبت به یک هدف مشترک و کمک به خلق فرصت برای ایجاد مزیت رقابتی، خلق ارزش می‌نمایند [۴۷]، [۴۶]، [۴۳]، [۳۴]، [۹]. در پژوهش حاضر نتایج واکاوی صورت گرفته از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که منافع ادراکی حاصل از همکاری رقابتی دارای شش جنبه است که به مقایسه آن‌ها با پژوهش‌های پیشین می‌پردازیم. «کاهش در هزینه‌ها و ریسک ورود» به این معنا که سازمان‌ها به منظور کاهش در هزینه‌های ورود به بازار و همچنین کاهش در ریسک‌ها ورود به بازار، اقدام به همکاری‌های رقابتی می‌نمایند. در پژوهش‌های پیشین [۲۸]، [۱۳]، [۳۶] به این عامل اشاره شده و نتایج پژوهش فعلی نیز مؤید آن است. «کسب یا مدیریت دانش و منابع» به این معنا که سازمان‌ها برای ورود به بازار در پی کسب منابعی که در انحصار رقیب است یا هزینه تأمین زیادی دارند و همچنین به دنبال مدیریت منابع در اختیارشان در پی همکاری‌های رقابتی هستند. در پژوهش‌های پیشین نیز به این عامل اشاره شده و پژوهش فعلی نیز مؤید آن است [۵]، [۲۸]. «کاهش آسیب‌پذیری ادراکی» به این معنا که سازمان‌ها با توجه به ادراکی که از موقعیت، نقاط قوت، ضعف و به‌طور کل میزان آسیب‌پذیری خود دارند، اقدام به همکاری‌های رقابتی می‌نمایند. در پژوهش‌های پیشین به این عامل اشاره شده و پژوهش حاضر نیز آن را تأیید می‌نمایند [۹]، [۶]، [۲۳]. «اخذ مجوز ورود به بازار» مقوله‌ای است که در پژوهش‌های پیشین مورد اشاره قرار نگرفته و در پژوهش جاری مورد اکتشاف قرار گرفته است، به این معنا که بسیاری از سازمان‌ها به منظور اخذ مجوز ورود به بازار نیازمند برخورداری از شرایط ویژه‌ای بودند که به تنهایی از عهده آن‌ها بر نیامده و نیازمند همکاری با یکدیگر به منظور کسب شرایط و اخذ مجوز بوده‌اند. «بازارسازی و افزایش اندازه بازار» نیز جزء محرک‌هایی است که رقیب را به سوی همکاری با یکدیگر سوق می‌دهد، بازارسازی زمانی مطرح است که بازیگران صنایع نوپا برای شکل‌دهی، قانون‌گذاری و پیکربندی بازار نیاز به همکاری با یکدیگر دارند، پژوهش‌های پیشین به این عامل اشاره نموده [۲۸] و در پژوهش حاضر نیز مورد تأیید قرار گرفته است. «تأثیر بر قانون‌گذار و تنظیم بازار» به این معنا که همکاری میان رقیب به منظور اتحاد در مقابل قانون‌گذار بوده و تنظیم بازار از حیث تعرفه‌ها، قوانین بوده است. باید توجه داشت که بدون وجود پارادایم فکری همکاری در صنعت، همه سازمان‌ها متضرر شده و قانون‌گذار

به تنهایی تنظیم بازار را به عهده خواهد گرفت. این عامل جزء اکتشافات پژوهش جاری بوده و در پژوهش‌های پیشین به آن اشاره‌ای نشده است. «کسب یا مدیریت دانش و منابع» به معنای همکاری رقبا با یکدیگر برای استفاده از منابع و دانش در اختیار هریک از طرفین است که می‌تواند موجبات موفقیت را فراهم نموده، صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس، نوآوری و سهولت در ورود به بازار را ایجاد نماید. این مقوله در پژوهش‌های پیشین [۴۲]، [۳۳]، [۱۳] به تفصیل نیز مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در پژوهش حاضر نیز تکرار شده است. براساس یافته‌های مذکور، قضیه فرعی شماره ۱ در حوزه محرک‌های همکاری رقابتی به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۱-۱: «کاهش در هزینه‌ها و ریسک ورود»، «اخذ مجوز ورود به بازار»، «بازارسازی و افزایش اندازه بازار»، «تأثیر بر قانون‌گذار و تنظیم بازار»، «کسب یا مدیریت دانش و منابع» و «کاهش آسیب‌پذیری ادراکی» از مهم‌ترین محرک‌های مرتبط با منافع ادراکی همکاری رقابتی هستند.

تحلیل و تفسیر مقوله «محرک‌های کلان»: در پژوهش‌های پیشین تعداد معدودی به بررسی تأثیر متغیرهای کلان بر شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی پرداخته‌اند. پلاچ^۱ و همکاران (۲۰۱۷) بیان می‌نمایند که از جمله عوامل کلان مرتبط با اکوسیستم می‌توان به تأثیر قانون‌گذار، میزان وجود قوانین و تعامل چندین سهام‌دار اشاره نمود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال واکاوی عوامل محیطی تأثیرگذار بر شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی برای ورود به بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران بوده و با توجه به وضعیت کلان حال حاضر کشور می‌توان گفت که نیاز بیش از پیش برای تبیین نحوه اثر این شرایط بر کسب‌وکارها احساس می‌شود، شایسته است که واکاوی عمیقی در این حوزه صورت پذیرد. نتایج واکاوی صورت گرفته از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که محرک‌های کلان تأثیرگذاری که اکثر مشارکت‌کنندگان در پژوهش به تأثیر آن‌ها اشاره داشته‌اند؛ دارای چهار جنبه است که در ادامه به بحث و بررسی پیرامون هریک از این موارد می‌پردازیم. «رفع خلاءهای قانونی و حقوقی» به این معنا است که سازمان‌های رقیب برای قانون‌گذاری بهتر و نیز رفع مشکلات و خلاءهای قانونی در صنعت خود نیاز به همکاری با یکدیگر دارند، لذا می‌توان این عامل را یک محرک شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی در نظر گرفت. این عامل جزء اکتشافات پژوهش جاری محسوب شده و در تحقیقات پیشین به آن پرداخته نشده است. «سیاست‌های دستوری دولت برای همکاری رقابتی» از سایر عواملی است که محرک همکاری‌های رقابتی عمل می‌نماید، به این معنا که گاهی دولت و نهاد بالادستی سیاست‌های دستوری در جهت شکل‌دهی به همکاری میان رقبا را در پیش می‌گیرند، دلیل این موضوع می‌تواند رفع انحصار در بازار، ایجاد تکنولوژی جدید زیرساختی باشد، شایان ذکر است که تحقیقات پیشین نیز به این موضوع اشاره

^۱ Plasch

نموده‌اند [۳۲]، [۲۹] و نتایج پژوهش حاضر نیز مؤید آن‌هاست. «سیاست‌های زیست‌محیطی دولت» از عواملی است که در این پژوهش اکتشاف شده و پژوهش‌های پیشین به آن اشاره نکرده‌اند. به این مفهوم اشاره دارد که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به دلیل جلوگیری از آلودگی‌های ناشی از امواج رادیویی، اجازه نصب تجهیزات جدید به سازمان‌ها داده نمی‌شود لذا سازمان‌ها برای ورود به این بازار بایستی با رقبای خود اقدام به همکاری نمایند. «غلبه بر تحریم‌های سیاسی و اقتصادی» نیز در این پژوهش مورد اکتشاف قرار گرفته و به این موضوع اشاره دارد که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات اغلب تجهیزات، دستگاه‌ها و زیرساخت‌های فنی به صورت وارداتی بوده و امروزه با توجه به تحریم‌های سیاسی و اقتصادی امکان واردات آن‌ها به سختی و تنها با صرف هزینه‌های بالا امکان‌پذیر خواهد بود، به همین دلیل غالباً رقبا با همکاری با یکدیگر اقدام به خرید یا واردات می‌نمایند. بر اساس یافته‌های مذکور، قضیه فرعی شماره ۲ در حوزه محرک‌های همکاری رقابتی به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۱-۲: «رفع خلاءهای قانونی و حقوقی»، «سیاست‌های دستوری دولت برای همکاری رقابتی»، «سیاست‌های زیست‌محیطی دولت»، «غلبه بر تحریم‌های سیاسی و اقتصادی» از مهم‌ترین محرک‌های مرتبط با محرک‌های کلان در همکاری رقابتی هستند.

تحلیل و تفسیر مقوله «مشخصه‌های صنعت»: در پژوهش‌های بسیاری به اهمیت ویژگی‌ها و مشخصات صنعت در شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی اشاره شده است. در پژوهش حاضر خبرگان مشارکت‌کننده در مرحله کیفی که همگی از صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران انتخاب شده و جزء مدیران ارشد بوده‌اند، بیان داشته‌اند که مهم‌ترین ویژگی‌های مرتبط با صنعت در شکل‌گیری همکاری‌های رقابتی شامل هفت جنبه است، که در ادامه به بحث پیرامون هر یک از این عوامل خواهیم پرداخت. «اثر شبکه‌ای در صنعت» به معنای این است که هرچه تعداد کاربران یک خدمت افزایش پیدا کند، خدمت ارائه شده از ارزش بیشتری برخوردار خواهد شد. سازمان‌ها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور خلق و ایجاد اثر شبکه‌ای به همکاری‌های رقابتی دست می‌زنند و به این ترتیب علاوه بر خلق ارزش بیشتر برای مشتریان خود، به تقویت جایگاه خود در صنعت نیز می‌پردازند. این عامل در پژوهش‌های پیشین [۲۲] اشاره شده است که اگرچه در مصاحبه‌ها به‌طور مستقیم به آن اشاره‌ای نشده است اما طبق نظر محقق و تأیید گروه کانونی جزء مشخصه‌های صنعت در نظر گرفته شده است. «پیچیدگی خدمات» به این معناست که در ارائه محصولات و خدمات در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات پیچیدگی‌های تکنولوژیک و دانش متعددی وجود داشته، همچنین اینکه نیاز به زیرساخت‌های پیچیده و نیز استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته برای ارائه خدمات وجود دارد. این عوامل موجب شده تا سازمان‌ها از طریق همکاری با رقبای خود اقدام به ارائه خدمات نمایند. این عامل در مطالعات پیشین [۳]، [

[۱۱] نیز بیان شده لذا نتایج پژوهش جاری حاکی از وجود همگرایی با تحقیقات پیشین است. «وجود پارادایم همکاری رقابتی» به این معنا است که همکاری رقابتی در صنعت وجود داشته و پارادایم فکری آن جاری است. این موضوع به تفصیل در پژوهش‌های پیشین [۱۳]، [۱۵]، [۷] مورد بحث و بررسی قرار گرفته است و نتایج پژوهش جاری نیز مؤید پژوهش‌های پیشین است. «اهمیت سرعت ورود به بازار» به این صورت تعریف می‌شود که با توجه به تغییرات تحولات زیاد در بازار فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز چرخه عمر کوتاه محصولات در این صنعت، سرعت ورود به بازار عامل بسیار مهم و تعیین‌کننده‌ای است. در پژوهش‌های پیشین [۲۲]، [۴۲] نیز به این موضوع و همچنین به چرخه عمر کوتاه محصولات و خدمات صنعت [۸]، [۲] اشاره شده است و نتایج این پژوهش نیز مؤید آن‌ها است. «نیاز به توافقات گسترده برای ورود» به این موضوع اشاره دارد که برای ارائه محصولات و خدمات در این صنعت نیاز به توافق با گروه‌های مختلف وجود دارد که از طریق همکاری‌های رقابتی می‌توان این توافقات را تسریع و تسهیل نمود. در مطالعات پیشین به این مورد اشاره‌ای نشده و لذا جزء اکتشافات پژوهش جاری محسوب می‌شود. «زیرساخت پرهزینه برای ورود» از دیگر عوامل محرک همکاری‌های رقابتی در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات نیاز به زیرساخت فنی است که هزینه‌های گزافی را در بدو ورود به سازمان‌ها تحمیل می‌کند و همکاری‌های رقابتی در رفع این معضل می‌تواند راه‌گشا باشد. این مورد نیز جزء اکتشافات پژوهش جاری است و در مدل‌های قبلی اشاره‌ای به آن نشده است. «نیاز مشتریان به همگرایی در خدمات» روندی است که در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به ویژه در سال‌های اخیر مشاهده می‌شود، به این معنا که نیاز مشتریان به سوی همگرا^۱ و تجمیع شدن خدمات بوده لذا همکاری‌های رقابتی می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد. این عامل در پژوهش‌های اخیر [۲۲] اکتشاف شده و در پژوهش جاری نیز مورد تأیید قرار گرفته است. براساس یافته‌های مذکور، قضیه فرعی شماره ۳ در حوزه محرک‌های همکاری رقابتی به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۱-۳: «اثر شبکه‌ای در صنعت»، «پیچیدگی خدمات»، «وجود پارادایم همکاری رقابتی»، «اهمیت سرعت ورود به بازار»، «نیاز به توافقات گسترده برای ورود» و «زیرساخت پرهزینه برای ورود» و «نیاز مشتریان به همگرایی در خدمات» از مهم‌ترین محرک‌های مرتبط با مشخصات صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات در شکل‌گیری همکاری رقابتی هستند.

تحلیل و تفسیر مقوله «شایستگی‌های سازمانی»: شایستگی‌های سازمانی در همکاری‌های رقابتی به مجموعه توانمندی‌هایی اطلاق می‌گردد که به منظور مدیریت تناقضات مورد نیاز است، از آن جمله می‌توان به ترکیب استراتژی‌های یکپارچگی و تفکیک [۲۰] ترکیب

^۱ Convergence

مکانیزم‌های کنترلی رسمی و غیررسمی برای تبادل اطلاعات [۱۹] اشاره نمود. در برخی پژوهش‌ها نیز به قابلیت تحلیل، برقراری توازن و نیز تحمل ابهام اشاره شده است [۴]. در پژوهش حاضر پس از واکاوی موضوع و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، شایستگی‌های سازمانی به ۵ جنبه تقسیم شده است، که در ادامه به بحث و بررسی هر یک می‌پردازیم. «شایستگی مدیران ارشد»، داشتن تفکر استراتژیک، نگاه وسیع مدیران، شایستگی مدیران، جاه‌طلبی و توانمندی مدیران، وجود بلوغ ذهنی، تحصیلات و تجربه مدیران ارشد [۳۹]، [۱۵]، [۳۸] جزء ویژگی‌هایی است که در ادبیات به آن‌ها اشاره شده و این پژوهش نیز مؤید آن‌ها است. «وجود فرهنگ همکاری در سازمان» که در پژوهش‌های پیشین [۲۷] اکتشاف و در این پژوهش نیز تکرار شده است، به این مفهوم که ایجاد ساختارهای با ثبات شامل فرآیندها، استانداردها در جهت همکاری‌های رقابتی، مهم‌ترین ویژگی فرهنگی طرفین برشمرده شده است [۲۷]. وجود رویکرد فکری همکاری رقابتی در میان کارکنان نیز یکی دیگر از مصادیق فرهنگ همکاری رقابتی شناخته شده است [۲۱]. «کمیابی منابع در اختیار»، در پژوهش‌های پیشین [۳۹] مورد بحث قرار گرفته و پژوهش حاضر نیز مؤید آن است. پژوهش‌ها بیان می‌کنند که برای ورود سازمان‌ها به همکاری رقابتی دو عامل قابلیت و شایستگی سازمانی [۳۹] و نیز داشتن منابع ارزشمند در اختیار می‌تواند محرک‌های آغاز همکاری عمل نماید. به این معنا که سازمان برای کسب درآمد از این مشخصه‌ها به همکاری‌های رقابتی روی خواهد آورد. «توانمندی در ایجاد توازن بین تناقضات» از اکتشافات این پژوهش بوده است، به این معنا که سازمان، کارکنان، دیدگاه فکری و کلیه اجزای درگیر در سازمان به نحوی آموزش دیده و ساختارمند شده‌اند که بتوانند تناقضات موجود در ماهیت همکاری‌های رقابتی را مدیریت کرده و از آسیب‌ها و ریسک‌های احتمالی دوری نمایند. «ساختار سازمانی مناسب همکاری رقابتی» جزء اکتشافات پژوهش حاضر بوده و به معنای در اختیار داشتن منابع ارزشمند، قابلیت، ویژگی یا شایستگی در سازمان است که رقیب در پی دستیابی به آن‌ها همکاری‌های رقابتی را در پیش گیرند و سازمان نیز در مذاکرات خود برگ برنده‌ای را داشته باشید. بر اساس یافته مذکور، قضیه فرعی شماره چهار در حوزه محرک‌های همکاری رقابتی به شرح ذیل تدوین گردید:

قضیه فرعی ۱-۴: «شایستگی مدیران ارشد»، «وجود فرهنگ همکاری در سازمان»، «کمیابی منابع در اختیار»، «توانمندی در ایجاد توازن بین تناقضات» و «ساختار سازمانی مناسب همکاری رقابتی» از مهم‌ترین محرک‌های مرتبط با شایستگی‌های سازمانی در شکل‌گیری همکاری رقابتی هستند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحلیل داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات در بازه زمانی ۱۵ سال اخیر و مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان، به توسعه مدلی منجر شد که محرک‌های همکاری رقابتی را در قالب ۴ گروه «منافع

ادراکی حاصل از همکاری رقابتی»، «محرک‌های کلان»، «مشخصه‌های صنعت» و «شایستگی‌های سازمانی» مفهوم‌پردازی می‌کند. لازم به ذکر است که در پژوهش‌های پیشین پیرامون همکاری‌های رقابتی به برخی از این محرک‌ها پرداخته شده بود اما هیچ‌یک از این مطالعات در حوزه ورود به بازار صورت نگرفته بود که دستاورد اصلی پژوهش حاضر، پرداختن به این موضوع است.

از جمله کاربردهای این پژوهش برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان می‌توان به این موارد اشاره نمود که در همکاری‌های رقابتی هرچه محرک‌های بیشتری وجود داشته باشد؛ انگیزه قوی‌تری برای طرفین شکل گرفته و می‌توان انتظار داشت که ارتباط پررنگ‌تر و موفق‌تری شکل بگیرد. سازمان‌هایی که به این نوع از همکاری‌ها ورود می‌کنند بایستی تلاش نمایند تا توانمندی ایجاد توازن میان تناقضات را در ساختار سازمانی، مدیران ارشد و روحیه تیم ایجاد نمایند، از طرفی نیز فرهنگ همکاری، کار تیمی را در سازمان خود جاری نموده و در انتخاب مدیران خود نیز به این توانمندی‌ها توجه داشته باشند.

برای انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که ضمن تهیه مقیاس مناسب، به سنجش این مدل پرداخته و از این طریق نقاط قابل بهبود را به همراه پیشنهادهای عملیاتی برای رفع آن‌ها ارائه نماید. یقیناً عوامل مختلفی بر پیامدهای حاصل از همکاری رقابتی تأثیرگذار هستند که شناسایی آن‌ها در پژوهش‌های آتی می‌تواند بسیار حایز اهمیت باشد. می‌توان طی پژوهش‌های متعددی به شناسایی و اولویت‌بندی این عناصر به نحوی که بالاترین اثربخشی ورود ایجاد شود، پرداخت. همچنین پیشنهاد می‌شود که ورود به بازار با رویکرد همکاری رقابتی در سایر صنایع نیز مورد بررسی قرار گیرد تا ضمن شناسایی تفاوت‌ها، به ارائه مدلی جامع‌تر پرداخته شود.

اجرای این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که از آن جمله می‌توان به این مورد اشاره کرد که تنها محرک‌های همکاری رقابتی در ورود به بازار در نظر گرفته شده است، حال آنکه برای درک جامعی از پدیده نیاز به در نظر گرفتن و شناسایی سایر ابعاد همکاری‌های رقابتی نیز است. از سایر محدودیت‌ها می‌توان به این مورد اشاره کرد که پژوهش جاری تنها در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گرفته است و بر اساس ویژگی‌های این صنعت به بررسی موضوع پرداخته است و انجام پژوهش مشابه در سایر صنایع نیز می‌تواند به شکل‌گیری دیدگاه جامع‌تری منجر شود. همچنین باید توجه داشت که تجربه فعالین صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات از همکاری رقابتی محدود بوده و این پدیده نسبتاً نوپا است، لذا در گذر زمان نیاز به پژوهش‌های بیشتر برای شناسایی ابعاد پنهان و پیچیده‌تر این موضوع است. همانطور که پیش‌تر نیز اشاره شد این پژوهش اولین پژوهشی است که به مطالعه همکاری‌های رقابتی در ورود به بازار می‌پردازد و

از این حیث گامی در جهت رفع خلاء موجود در پژوهش‌های پیشین که هافمن (۲۰۱۸) نیز به آن اشاره می‌نماید، برداشته است.



منابع

1. Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing cooperation to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427.
2. Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Cooperation-Quovadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
3. Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Cooperation dynamics: an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 194-214.
4. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The cooperation paradox and tension: The moderating role of cooperation capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19–30.
5. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on cooperation: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
6. Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Cooperation: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(5), 1-28.
7. Bouncken, R. B., Clau, T., & Fredrich, V. (2017). Product innovation through cooperation in alliances: Singular or plural governance?. *Industrial Marketing Management*, 53, 77-90.
8. Chen, L. T. (2014). Dynamic cooperative approach of a closed loop system with remanufacturing for deteriorating items in e-markets. *Journal of Manufacturing Systems*, 33(1), 166–176.
9. Chi, L., Holsapple Clyde, W., & Srinivasan, C. (2007). Competitive dynamics in electronic networks: A model and the case of interorganizational systems. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3), 7–49.
10. Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75–85.
11. Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooperation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (4), 437–454.
12. Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Kindle edition.
13. Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of cooperation: an entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(2), 253-272.

14. Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2019). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*.
15. Czakon, W., & Mucha-Kus, K. (2014). Coopetition research landscape - A systematic literature reviews 1997–2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122–150.
16. Czakon, W. (2010). Emerging coopetition: An empirical investigation of coopetition as interorganizational relationship instability. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar.
17. Dahl, J. (2014). Conceptualizing co-opetition as a process: An Outline of Change in Cooperative and Competitive Interactions. *Industrial Marketing Management*, 43, 272–279.
18. Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda, *European Management Journal*, 34, 484-500.
19. Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66–76.
20. Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, 222–235.
21. Gammoh, B. S., Voss, K. E., & Fang, X. (2010). Multiple brand alliances: A portfolio diversification perspective. *The Journal of Product and Brand Management*, 19, 27–33.
22. Gnyawali, D. R., & Park, B.J. (2011). Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
23. Gnyawali, D. R., He, Jinyu; Madhavan, Ravindranath. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior. An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530.
24. Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2010). Adding theoretical grounding to Grounded Theory: Toward Multi-Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*. (9)2, 187-205.
25. Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J.J., & Shipilov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39, 3033-3052.
26. Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: an exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, (53), 91-102.
27. Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2018). Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small

- and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
28. Lindstrom, T., & Polsa, P. (2015). Coopetition close to the customer — A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*.
 29. Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.
 30. Luo, Y. (2005). Toward co-opetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71-90.
 31. Luo, Y. (2007). From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, 42(1), 14-34.
 32. Mascia, D., Di Vincenzo, F., & Cicchetti, A. (2012). Dynamic analysis of interhospital collaboration and competition: Empirical evidence from an Italian regional health system. *Health Policy*, 105(2), 273–281.
 33. Nalebuff, Barry J., & Brandenburger, Adam M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28-33.
 34. Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
 35. Parzy, M., & Bogucka, H. (2014). Coopetition methodology for resource sharing in distributed OFDM-based cognitive radio networks. *IEEE Transactions on Communications*, 62(5), 1518–1529.
 36. Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. *John Wiley & Sons*.
 37. Plasch, M., Zacharia, Z., & Gerschberger, M. (2017). Cooperative competitive strategies – Prevailing motives and company-specific factors for coopetition. EURAM 2017 Conference Proceedings, Glasgow, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.
 38. Ritala, P. (2012). Coopetition strategy- when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324.
 39. Schiavone, F., & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154.
 40. Song, D. W., & Lee, E. S. (2012). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *Int J Logist Res Appl* 15(1), 15–35.
 41. Stamboulis, Yeoryios, A. (2007). Towards a systems approach to innovation systems and policy. *International Journal of Technology and Globalisation* 3(1), 42–55.

42. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basic of qualitative reseach: techniques and procedures for developing grounded theory, 2nd ed, CA: Sage.theory: Toward multi-grounded theory. *International journal of qualitative.*
43. Umachandran, K., Ferdinand, D.S., Jurcic, I., & Della Corte, V. (2018). e-commerce: A Social Engagement Tool, *J. Econ. Financ*, 8, 60-64.
44. Vapola, T. J., Tossavainen, P., & Gabrielsson, M. (2008). The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 1-21.
45. Yami, S., & Nemeh, A. (2014). Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, 250-260.
46. Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, & Usha, G. (2019). The emerging role of coopetition within inter-firm relationships. *The international journal of logestics management.*
47. Zeithaml, VA., Varadarajan, R., & Zeithaml, CP. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, (22)7, 37-64.
48. Zineldin, Mosad. (2004). Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, (22), 780 – 790.

