

Identifying coopetition model in Iran Automotive industry based on systematic approach: A case study of Iran Khodro Company

Mahdi Mohammadi¹, Bahman Hajipour²

1-Ph.D. in Commercial Management, Business policy, Faculty of Management & Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). Email: mah_mohammadi@sbu.ac.ir

2-Associate Professor, Faculty of Management & Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Received: 18/06/2018; Accepted: 28/10/2019

Extended Abstract Abstract

Synchronous co-operation between competing companies, which is referred to coopetition, has recently been considered by companies and industries. Companies use this strategy for various purposes, such as increasing productivity, improving competitive positioning and gaining their industry knowledge and technology. Multiple car companies such as General Motors, Toyota and Nissan in the world, and Iran Khodro Company in Iran are companies which use this strategy to achieve their goals. But reviews indicate that this phenomenon has not been modeled in Iran Automotive Industry yet and its dimensions and components has not been identified. Systemic approach can play a role in creating a comprehensive and coherent model. In this paper, researcher intends to identify and explain coopetition model in Iran Automotive Industry by use of Qualitative Methodological Tool and Grounded Theory strategy. Statistical population of this study is Iran Khodro Company, and sampling method is theoretical sampling. Results are identified in the form of coopetition system in three parts. The first part deals with coopetition drives which include two general categories of internal and external drives, the second part deals with coopetition process with centered cooperation strategies and, finally the third part deals with outputs of using coopetition in Iran Automotive Industry.

Introduction

Competitiveness and being stable in the tumultuous business environment are the most important concerns for industries and companies, which are difficult nowadays for many companies to realize and maintain. Many companies which have been regarded as industry leaders for many years and have been highly competitive in their industry, have found their competitive positioning under threat in the face of new changes in the business environment, so, they have started to cooperate with their competitors to maintain and upgrade their competitive positioning. Cooperating with competitors such as General Motors and Toyota in developing common cars (Hamel, 1989) is in this direction. This synchronous phenomenon of co-operation and competition between companies is called co-opetition (Bengtsson and Kock, 1999; Gnyawali, He and Madhavan, 2008). Applying co-opetition strategy can enhance the competitive positioning of companies (Roy and Yami, 2009).

Iranian auto manufacturers, especially Iran Khodro Company which has more than 48% of Iran's car market share, have collaborated with some foreign auto manufacturers such as Peugeot, Renault, Suzuki, Haima and Dongfeng for many years.

However, conditions such as the country's economic structure, the government's control over economy, state ownership of large automobile companies along with the country's political and legal conditions and various economic and financial sanctions on Iran have prevented these companies from properly benefiting from co-opetition advantages and accordingly, these companies face serious challenges such as threatening competitive positioning, reducing productivity, reducing products quality and increasing customer dissatisfaction. On the other hand, no independent model of co-opetition in Iran automotive industry has been provided yet in order to realize the status of co-opetition in the Iran automotive industry and then solutions and necessary strategies can be provided to solve the related problems and improve the existing model. Therefore, the purpose of the present study is to identify and explain the model of co-opetition in Iran automotive industry.

Materials and Methods

The case study of this research is "the Model of Co-opetition in Iran Automotive Industry". The approach of this research is qualitative in identifying the model of co-opetition. The analytical paradigm of this research is interpretive. In this study, the data were selected, collected and adjusted to create the meaning of the phenomenon under study. The strategy of this research is grounded theory by using glazier approach. Finally, data collection in this study is multi-method. In other words, the data of this study are collected through two methods of interviewing and documenting.

Discussion and Results

In order to identify the model of coopetition in the automotive industry, past studies and researches have been reviewed by focusing on research questions, resulting in realizing the theoretical framework of coopetition. The interview protocol was designed base on theoretical framework and in-depth interviews were conducted with 14 experts of automotive industry and managers of Iran Khodro Company and 10 documentaries were also analyzed. These resulted in the identification of the model of coopetition in the Iran automotive industry. The results of the study consist of three main parts. The first part deals with coopetition drives, which include two general categories of internal and external drives with centered resources and capabilities. The second part deals with the process of coopetition and strategies of cooperation with competitors and the challenges of coopetition. The third part includes the consequences of applying this strategy in the Iran automotive industry.

Conclusion

In this study, we tried to identify and explain the model of coopetition in the automotive industry. The intended model was extracted by use of a qualitative research method and the grounded theory, which is based on a systematic approach consisting of three main parts of drives (internal), processes, and outcomes (external) of coopetition and their relationships. Goals and expectations are the most fundamental drives of coopetition. Stakeholders and, above all, the government, which is a major shareholder of automotive companies, play significant roles in adopting coopetition strategy. The political-legal environment can be the most important and effective external drives on coopetition. Sanctions and international agreements have played significant roles on the formation and performing of coopetition in the country's auto industry, and particularly, Iran Khodro. Two key strategies have been used in the process of cooperating with competitors, including licensing and joint venture. The coopetition results in achieving some resources and capabilities related to knowledge and technology as well as performance improvement in quality part, product basket and market development. On top of all the above mentioned outcomes, the improvement of the company's competitive positioning can be the most important and crucial achievement of coopetition.

Keywords: cooperation, coopetition, grounded theory, inter-firm relationships, systematic approach

شناسایی الگوی همکاری-رقابت^۱ در صنعت خودروسازی ایران بر اساس رویکرد سیستمی: مورد مطالعه شرکت ایران خودرو

دکتر مهدی محمدی* - دکتر بهمن حاجی پور**

چکیده

همکاری هم‌زمان شرکت‌های رقیب که از آن به همکاری-رقابت یاد می‌شود اخیراً مورد توجه صنایع و شرکت‌ها قرار گرفته است. شرکت‌ها با اغراض مختلفی همچون افزایش بهره‌وری، ارتقاء جایگاه رقابتی و کسب دانش و تکنولوژی روز صنعت خود از این راهبرد بهره می‌گیرند. در سطح جهانی شرکت‌های خودروساز متعددی همچون جنرال‌موتورز، تویوتا و نیسان و در ایران نیز شرکت ایران‌خودرو از جمله شرکت‌هایی هستند که از این راهبرد جهت پیشبرد اهداف خود بهره گرفته‌اند. اما بررسی‌های انجام‌گرفته حاکی از این است که این پدیده در صنعت خودروسازی ایران تاکنون الگوسازی نشده است و ابعاد و مؤلفه‌های آن شناسایی نشده است. رویکرد سیستمی می‌تواند در ایجاد یک الگوی جامع و منسجم نقش آفرینی کند. پژوهشگر در این مقاله قصد دارد با استفاده از ابزار روش‌شناختی کیفی و راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران بپردازد. جامعه آماری این پژوهش شرکت ایران‌خودرو و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند است. نتایج حاصل از تحقیق در قالب سیستم همکاری-رقابت در سه بخش شناسایی شده است. بخش اول به محرک‌های همکاری-رقابت شامل دودسته کلی از محرک‌های داخلی و خارجی، بخش دوم فرایندهای همکاری-رقابت با محوریت استراتژی‌های همکاری و در نهایت بخش سوم به پیامدهای به‌کارگیری همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران می‌پردازد.

واژه‌های کلیدی: روابط بین شرکت‌ها، رویکرد سیستمی، نظریه‌پردازی داده بنیاد، همکاری، همکاری-رقابت

1-Coopetition

* نویسنده مسئول - دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

mah_mohammadi@sbu.ac.ir

** دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۱- مقدمه

رقابت‌پذیری و باقی ماندن در فضای متلاطم کسب‌وکار مهم‌ترین دغدغه صنایع و شرکت‌ها است که امروزه تحقق و حفظ آن به‌تنهایی برای بسیاری از شرکت‌ها دشوار است. بسیاری از شرکت‌ها که برای سال‌ها در زمره رهبران صنعت خود شمرده می‌شدند و در صنعت خود قابلیت رقابت‌پذیری بسیار بالایی داشتند در مواجهه با تغییرات و تحولات جدید حاکم بر فضای کسب‌وکار، جایگاه رقابتی خود را در معرض تهدید دیده و جهت حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی خود به همکاری با رقبای خود روی آوردند. همکاری رقابتی همچون جنرال‌موتورز و تویوتا در ساخت خودروهای مشترک، زیمنس و فیلیپس در توسعه نیمه رساناها، کنن و کداک در تأمین دستگاه‌های فتوکپی (Hamel et al., 1989) همگی در همین راستا است. مشارکت شرکت ژاپنی تویوتا با شرکت پژو سیتروئن فرانسه در ساخت خودروهای کوچک در بازار اروپا نمونه دیگری از همکاری از سوی شرکت‌های بزرگ و رقیب است (Ichijo & Kohlbacher, 2008).

این پدیده یعنی همکاری و رقابت هم‌زمان بین شرکت‌ها اصطلاحاً همکاری-رقابت نامیده می‌شود (Bengtsson & Kock, 1999; Gnyawali, He & Madhavan, 2008; Luo, 2007). به‌کارگیری راهبرد همکاری-رقابت می‌تواند موجبات ارتقاء جایگاه رقابتی شرکت‌ها را فراهم آورد (Roy & Yami, 2009).

صنعت خودروسازی ایران که از آن به‌عنوان لوکوموتیو صنایع یاد می‌شود از به‌کارگیری این راهبرد بی‌بهره نبوده است. شرکت‌های خودروساز ایرانی به‌ویژه شرکت ایران‌خودرو که بیش از ۴۸ درصد سهم بازار خودروهای سواری ایران را در اختیار دارد از سال‌ها پیش با برخی از خودروسازان خارجی همچون پژو و رنو فرانسه، سوزوکی ژاپن، هایما و دانگ‌فنگ چین در تولید برخی از محصولات به صورت مشترک همکاری داشته است.

با این وجود شرایطی همچون ساختار اقتصادی کشور و سایه دولت بر اقتصاد و مالکیت دولتی شرکت‌های بزرگ خودروساز در کنار شرایط سیاسی و قانونی کشور و تحریم‌های مختلف اقتصادی و مالی ایران باعث شده است این شرکت‌ها نتوانند به‌درستی از مزایای همکاری-رقابت بهره‌مند شوند و به دنبال آن مشکلات و چالش‌های جدی همچون تهدید جایگاه رقابتی، کاهش بهره‌وری، کاهش سطح کیفیت محصولات و افزایش نارضایتی

مشتریان گریبان‌گیر این شرکت‌ها شود. از سوی دیگر تا کنون الگوی مستقلی از همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی و بطور اخص در صنعت خودروسازی ایران ارائه نشده است تا بر آن اساس بتوان به شناختی از وضعیت همکاری-رقابت در صنعت خودروی ایران دست یافت و در گام بعد راه حل‌ها و راهبردهای لازم جهت حل مشکلات مرتبط و بهبود الگوی موجود ارائه نمود. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران است. بر همین اساس این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات ذیل است:

- الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی ایران چیست؟
- عناصر الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی ایران چیست؟
- چه رابطه‌ای بین عناصر موجود در الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران وجود دارد؟

این پژوهش که حاصل رساله دکتری در حوزه راهبردهای کسب‌وکار است با استفاده از ابزار روش‌شناختی کیفی و با بهره‌گیری از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به دنبال شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی ایران است.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که محرک‌های اصلی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران چیست. خودروسازان در فرایند همکاری-رقابت از چه استراتژی‌هایی برای همکاری بهره می‌گیرند و در خلال آن با چه چالش‌هایی مواجه می‌شوند. در نهایت مشخص خواهد شد که همکاری-رقابت چه پیامدهای برای این شرکت‌ها داشته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی که از همکاری-رقابت شده است به‌صورت مختصر موردبررسی قرار خواهد گرفت که در نهایت به تعریف پذیرفته شده در این پژوهش خواهد رسید و سپس با رویکرد سیستمی نظریه‌های مطرح شده در سه بخش محرک‌ها، فرایند و پیامدهای سیستم همکاری-رقابت مرور خواهد شد. در نهایت چارچوب مفهومی تحقیق ارائه خواهد شد.

۲-۱- همکاری-رقابت

از زمانی که برندربرگر و نالباف اثر برجسته خود را در سال ۱۹۹۶ انتشار دادند، همکاری-رقابت شاهد رشد پژوهشگران مختلف در این حوزه بوده است. مرور این پژوهش‌ها حاکی از

وجود تعاریف متنوع از همکاری-رقابت است. برندنبرگر و نالباف^۱ (۱۹۹۷) همکاری-رقابت را یک نظریه کاربردی در حوزه کسب و کار می‌دانند که مبتنی بر تئوری بازی است و بر اساس آن بازیگران در ایجاد ارزش بیشتر باهم همکاری و سپس در گرفتن سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند. بنگسون و کک (Bengtsson and Kock, 1999) همکاری-رقابت را متشکل از روابط دوتایی و متعارض می‌دانند و زمانی ظهور می‌کند که دو شرکت در فعالیت‌های مشابه (همانند آنچه در اتحادهای راهبردی است) با یکدیگر همکاری و به‌طور هم‌زمان در سایر فعالیت‌ها با یکدیگر رقابت می‌کنند. همکاری و رقابت هم‌زمان بین دو یا چند رقیب، تعریف دیگری از همکاری-رقابت است که توسط لو^۲ (۲۰۰۷) ارائه شده است.

تنوع این تعاریف نشان می‌دهد نویسندگان مختلف این مفهوم را به‌طور متفاوت ادراک کرده‌اند و تعاریف و مفاهیم متنوعی از این واژه ارائه داده‌اند به‌نحوی که این مفهوم هنوز از شفافیت کامل برخوردار نیست (Bengtsson, Johansson, Näsholm & Raza-Ullah, 2013; Ketchen, Snow & Hoover, 2004). اختلاف در تعاریف هم در دامنه تعریف و هم در ماهیت ادراک‌شده از این پدیده ریشه دارد. برخی از این تعاریف معنای عامی از این پدیده به‌عنوان یک شبکه ارزش شامل تأمین‌کننده‌ها، مشتریان، رقبا و تکمیل‌کنندگان شرکت، ارائه می‌دهند (Afuah, 2004) و برخی دیگر معنای خاص و دقیق‌تری ارائه می‌دهند که در آن‌ها همکاری منحصر به شرکت‌هایی است که به‌صورت مستقیم در رقابت با یکدیگر هستند (Bengtsson & Kock, 1999; Gnyawali & Madhavan, 2001; Padula & Dagnino, 2007). سایر تعاریف ارائه‌شده به نحوی از این دو تعریف مشتق شده است. به دو دلیل لازم است تعریف شفاف‌تری از همکاری-رقابت ارائه شود. اول اینکه، مفهوم‌پردازی مبهم از همکاری-رقابت موجبات مبهم ساختن حوزه پژوهشی و به‌تبع آن محدود کردن سودمندی این مفهوم می‌شود. یک مفهوم مشابه برای پدیده‌های کاملاً متفاوت بکار گرفته می‌شود (Bengtsson, Johansson, Näsholm et al., 2013) که منجر به روش‌های مختلفی می‌شود.

1 - Nalebuff & Brandenburger

2 - Luo

دوم اینکه تعاملات در بسیاری از صنایع پیچیده‌تر و پویاتر شده است. یک مشتری در یک فعالیت به‌طور هم‌زمان می‌تواند رقیب، تأمین‌کننده و در فعالیت دیگری همکار باشد (Bengtsson & Kock, 2014).

برای ارائه تعریفی شفاف از همکاری-رقابت، لازم است ویژگی اصلی این پدیده مورد بررسی قرار گیرد. این ویژگی همان ماهیت متعارض همکاری-رقابت است که از همکاری و رقابت هم‌زمان ناشی می‌شود. ارائه تعریفی از همکاری-رقابت که این دو منطق تعامل بین بازیگران در یک شبکه یا زنجیره ارزش، را از یکدیگر مجزا کند، درست نیست چراکه با چنین تعریفی، شرکت‌ها یا باهم رقابت می‌کنند و یا همکاری که این تعریف همکاری-رقابت نیست. اگر این دو منطق متعارض به‌صورت مستقل از همدیگر وجود داشته باشند به‌نحوی که در هر زمان فقط یکی از این دو قادر به فعالیت است، دیگر همکاری-رقابت وجود ندارد (Luo, 2007). درحالی‌که برای ایجاد روابط مبتنی بر همکاری-رقابت لازم است همه بازیگران به‌طور هم‌زمان در اقدامات رقابتی و همکاری درگیر شوند.

بنگسون و رضی‌اله (۲۰۱۶) در یک مطالعه گسترده، تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی که در سطوح مختلف ارائه‌شده بود را مورد بررسی قرار داده و درنهایت با معرفی دو مکتب فکری از همکاری-رقابت با عناوین مکتب بازیگر^۱ و مکتب فعالیت^۲ توانسته‌اند راه‌حل مناسبی برای تبیین و تفکیک تعاریف و مفهوم‌سازی‌های مختلف همکاری-رقابت ارائه نمایند.

مکتب بازیگر: این مکتب از همکاری-رقابت یک مفهوم گسترده ارائه می‌کند. مثلاً در تعریفی از همکاری-رقابت، همکاری و رقابت بین بازیگران تقسیم شده است. از این‌رو مکتب فکری بازیگر نامیده می‌شود. مفهوم زیربنایی این مکتب "شبکه ارزش" است که عبارت است از یک نقشه شماتیک که در آن بازیگران مختلف شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، تکمیل‌کننده‌ها و رقبا به همراه روابط بین آن‌ها نمایش داده شده است.

مکتب فعالیت: مکتب فکری فعالیت در پاسخ به جبران نقیصه‌های مکتب بازیگر ایجاد شد که بر روابط همکاری-رقابتی بجای شبکه تأکید دارد. این مکتب فکری بیان می‌کند که شرکت‌ها به‌طور هم‌زمان در برخی از فعالیت‌ها همکاری و در سایر فعالیت‌ها رقابت می‌کنند.

1-The Actor School

2-The Activity School

به‌طور خلاصه، یک شرکت به‌طور یک‌به‌یک، مستقیم و به‌طور هم‌زمان در تعاملات همکاری و رقابت با دیگر شرکت‌ها درگیر می‌شود.

از آنجا که در این پژوهش، پدیده همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران فی‌ما‌بین شرکت‌های خودروساز داخلی و رقبای آنها که به‌طور هم‌زمان اتفاق افتاده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد لذا با مبنای فکری مکتب فعالیت انطباق داشته و مکتب فکری فعالیت مبنای عمل قرار گرفته است.

۲-۲- پیشینه تجربی

بنگسون و کک (۲۰۱۴) با بررسی که بر روی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه همکاری-رقابت انجام داده‌اند خاطرنشان کرده‌اند که موضوع پژوهش‌ها عمدتاً محدود به انگیزه و محرک‌ها، فرایند و پیامدهای همکاری-رقابت می‌شود. انگیزش و پیامد در بسیاری از موارد با هم هم‌پوشانی دارند چرا که پیامدهای همکاری-رقابت بخشی از محرک‌ها و انگیزه‌های بکارگیری این راهبرد است.

۲-۲-۱- محرک‌های همکاری-رقابت

محرک‌های همکاری-رقابت را با صرف‌نظر از اندکی هم‌پوشانی می‌توان به سه دسته محرک‌های داخلی، محرک‌های خارجی و محرک‌های رابطه-ویژگی تقسیم‌بندی کرد (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

جدول ۱: محرک‌ها، فرایند و پیامدهای همکاری-رقابت در سطح بین‌سازمانی

محرک‌ها/پیامدها	فرایند تعامل	نویسنده
رقابت‌پذیری/مزیت‌رقابتی	ویژگی‌ها شبکه و موقعیت شبکه	نیووالی و مدهاوان (۲۰۰۱)
رقابت‌پذیری/ مزیت رقابتی	انعطاف‌پذیری استراتژیک برای ایجاد تعادل بین همکاری و رقابت	لادو و همکاران (۱۹۹۷)
توسعه تکنولوژی	تعهد از طریق سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در تحقیق و توسعه	نیووالی و پارک (۲۰۰۹)
ارتقاء فناوری/ نوآوری شرکت	همکاری-رقابت برای ارتقاء فعالیت‌های تحقیق و توسعه داخلی	هانگ و یو (۲۰۱۱)
کسب دانش/ نوآوری شرکت	همکاری-رقابت برای ارتقاء کسب دانش	لی و همکاران (۲۰۱۱)
ارتقاء دانش داخلی/ نوآوری شرکت	همکاری-رقابت جهت ارتقاء کسب دانش و ایجاد دانش داخلی	کنگ و همکاران (۲۰۱۰)
کسب دانش/ توسعه بین‌المللی	ترکیب دوجانبه همکاری و رقابت	لو و رویی (۲۰۰۹)
توسعه بین‌المللی	روابط متعادل و نامتوازن همکاری-رقابت	کک و همکاران (۲۰۱۰)

محرک‌های خارجی شامل شرایط محیطی مانند ویژگی‌های صنعت، تقاضاهای فنی و فناوری و نفوذ ذینفعان خارجی است که شرکت‌ها را وادار به درگیرشدن در همکاری-رقابت می‌کند. بعلاوه ساختار صنعت و سطح رشد (Luo, 2004) و همچنین عدم اطمینان و عدم ثبات در صنعت (Padula & Dagnino, 2007) نیز شرکت‌ها را به‌سوی همکاری-رقابت

تحریک می‌کند. فرسایش سریع مزیت‌رقابتی و همچنین کاهش موانع ورود به صنعت، کنترل شرکت‌ها را بر سرنوشتشان کم می‌کند و این عوامل شرکت‌ها را به‌منظور ایجاد اطمینان بیشتر به همکاری با رقبا وادار می‌کند (Dai, 2008). علاوه بر این ایجاد روابط همکاری-رقابت در پاسخ به چالش‌های موجود در صنعت که ناشی از ساختارهای مبهم است نیز ایجاد می‌شود (Parzy & Bogucka, 2014).

فرسایش سریع مزیت‌رقابتی و همچنین کاهش موانع ورود به صنعت، کنترل شرکت‌ها را بر سرنوشتشان کم می‌کند و این عوامل شرکت‌ها را به‌منظور ایجاد اطمینان بیشتر به همکاری با رقبا وادار می‌کند (Dai, 2008). علاوه بر این ایجاد روابط همکاری-رقابت در پاسخ به چالش‌های موجود در صنعت که ناشی از ساختارهای مبهم است نیز ایجاد می‌شود (Parzy & Bogucka, 2014).

بسیاری از ویژگی‌های صنعتی که ریشه در تقاضاهای فناوری دارند نیز عاملی برای ورود به همکاری-رقابت است. به‌عنوان مثال، هم‌گرایی فناوری، جایی که شرکت‌ها از صنایع مختلف مهارت‌ها و دانش فناوری خود را برای ایجاد بسترهای فناوری با یکدیگر ادغام می‌کنند، عامل محرکی است که چندین شرکت را به‌سوی همکاری-رقابت می‌کشاند (Bengtsson & Johansson, 2014). علاوه بر این همکاری-رقابتی برای مقابله با چالش چرخه کوتاه عمر محصولات (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004)، افزایش هزینه‌ها و ریسک تحقیق و توسعه، عدم قطعیت فناوری (Bouncken & Fredrich, 2012)، پیچیدگی فناوری (Dai, 2008) و شدت گرفتن تغییر و بلوغ فناوری مورد استفاده قرار می‌گیرد (Afuah, 2000).

جدول ۲: محرک‌های همکاری (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016)

محرک‌های خارجی	محرک‌های رابطه-ویژگی	محرک‌های داخلی
صنعتی	ویژگی‌های شریک	اهداف و قابلیت‌های داخلی
ذی‌نفعان بانفوذ	ویژگی‌های رابطه	استراتژی‌های آینده‌نگر
		آسیب‌پذیری ادراک‌شده

همچنین تعامل شرکت با ذینفعان خارجی همچون دولت و مشتریان بانفوذ می‌تواند همکاری-رقابت را تحریک کند. نهادهای نظارتی نیز از طریق مشوق‌ها، سیاست‌ها، اصلاحات و به‌کارگیری الگوهای خاص تحمیل کرده‌اند (Barretta, 2008). سیاست‌های

یارانه‌ای دولت (Wang & Ming, 2010) و سیاست‌های تنظیمی (Luo, 2004) محرک‌های دیگری برای همکاری-رقابت هستند. علاوه بر این، خریدار بانفوذ اغلب وابستگی‌های متقابل و جو همکاری بین شرکت‌های رقیب ایجاد می‌کنند (Ho & Ganesan, 2013). برخی اوقات منافع خریدار رقبا را مجبور به همکاری می‌کنند (Wu, Choi & Rungtusanatham, 2010). بعلاوه افرادی که ریاست هیئت‌مدیره چندین شرکت را در یک صنعت مشابه بر عهده دارند عامل محرکی برای ایجاد همکاری-رقابت بین آن‌ها هستند (Simoni & Caiazza, 2012).

محرک‌های رابطه-ویژگی مربوط به شرکت همکار و ویژگی‌های رابطه‌ای است که شکل‌گیری همکاری-رقابت را تسهیل می‌کند. شرکت‌ها رقیبی را به‌عنوان شریک انتخاب می‌کنند که منابع و قابلیت‌های مفید فایده و قابل توجهی مرتبط با همکاری-رقابت داشته باشند و کمک بهتری به شرکت در راستای تحقق اهدافش نمایند (Gnyawali & Park, 2009). شرکت‌ها زمانی درگیر همکاری-رقابت می‌شوند که ویژگی‌های منابع شریکشان متمایز و تکمیل‌کننده باشد (Luo, 2007). همچنین تجانس اهداف، عدم تقارن فناوری و قدرت چانه‌زنی بین شرکا، احتمال ایجاد همکاری-رقابت را افزایش می‌دهند (Luo, 2008). Shenkar and Gurnani, 2008). علاوه بر این فاصله دانشی زیاد بین شرکا به ورود موضوعات رقابتی در یک رابطه همکاری منجر می‌شود (Padula & Dagnino, 2007). شرکت‌ها در شبکه‌هایی از روابط که از تعداد زیادی وابستگی‌های متقابل ساختاری بین شرکا شکل گرفته است محاط شده‌اند. این وابستگی‌های متقابل تبیین‌کننده چرایی همکاری و رقابت است (Bengtsson & Kock, 2000). رویکرد ساختاری بر ساختار شبکه متمرکز است و شامل چگالی، میزان سستی اتصال، انسجام و موقعیت‌های نسبی شرکت‌ها در شبکه می‌شد. نیوالی و مدهاوان (۲۰۰۱) نشان داده‌اند که محوریت شبکه، استقلال ساختاری، تعادل ساختاری و چگالی شبکه بر پویایی رقابتی در یک شبکه همکاری-رقابت تأثیرگذارند. علاوه بر این محوریت شرکت و استقلال ساختاری شرکت به‌صورت مثبت با حجم اقدامات رقابتی شرکت مرتبط است. انعطاف‌پذیری ساختاری عامل ایجاد رقابت و سختی انعطاف‌پذیری موجب ایجاد همکاری در شبکه می‌شوند.

محرک‌های داخلی مانند انگیزه‌ها، منابع و قابلیت‌های خاص، مرتبط به محیط داخلی شرکت می‌باشند. نیوالی و پارک (۲۰۰۹) مطرح کرده‌اند که شرکت‌ها در به‌کارگیری راهبردهای آینده‌نگر در زمان پاسخ به آسیب‌پذیری ادراک‌شده هم به‌صورت واکنشی و هم فعال عمل می‌کنند. شرکت‌ها وقتی که به‌طور دائم محیط را برای یافتن شریک تجاری - به‌عنوان مثال برای نفوذ در بازار جدید یا بالاتر رفتن در زنجیره ارزش و یا افزایش عملکرد- پایش می‌کنند در واقع فعال عمل می‌کنند (Ritala, Golnam & Wegmann, 2014). شرکت‌ها برای افزایش قدرت چانه‌زنی و قابلیت رقابتی، از طریق ترکیب دانش و منابع خود با دانش و منابع دیگر شرکت‌ها، خود را وارد همکاری-رقابت می‌کنند. همچنین درک آسیب‌پذیری که برای مثال می‌تواند در نتیجه کاهش مزیت رقابتی یا فقدان منابع ایجاد شده باشد، می‌تواند شرکت‌ها را برای همکاری با رقبا تحریک کند تا از طریق این همکاری ارزش بیشتری ایجاد کنند. مشارکت‌های گذشته یا تجربه همکاری نیز یکی از مهم‌ترین انگیزه‌ها برای ورود به یک رابطه همکاری-رقابت است (Gnyawali & Park, 2009).

۲-۲-۲- فرایند همکاری-رقابت

از دو بعد می‌توان فرایند همکاری-رقابت را مورد بررسی قرار داد. بعد اول نگاه خرد به فرایند همکاری-رقابت است و بیشتر معطوف به حل مسائل و چالش‌ها، پیچیدگی‌ها و مسائل مدیریتی است (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). بعد دوم فرایند همکاری-رقابت را از منظر کلان مورد بررسی قرار می‌دهد که راهبردهای همکاری با رقبا در آن مطرح می‌شود. در بسیاری از کتب و مقالات به راهبردهای همکاری در سطح سازمان اشاره شده است. روترمل (۲۰۱۷) در مبحث راهبردهای سطح شرکت، اتحادهای راهبردی را مطرح می‌کند. اتحادهای راهبردی توافق‌های داوطلبانه‌ای است که بین شرکت‌ها شکل می‌گیرد و شامل به اشتراک گذاشتن دانش، منابع و قابلیت‌ها باهدف توسعه فرایندها، محصولات یا خدمات می‌باشد. اتحاد راهبردی یک اصطلاح جامع است که شامل اشکال مختلف پیوند بین سازمان‌ها است و عبارت است از اتحادهای بدون سهام‌داری^۱ یا قراردادهای بلندمدت^۲، اتحادهای مبتنی بر سهام‌داری^۳ و سرمایه‌گذاری مشترک^۴.

1-Non-equity alliances

2-long-term contracts

3-equity alliances

4-joint ventures

شایع‌ترین نوع اتحادهای بدون سهام‌داری عبارت‌اند از قراردادهای تأمین، قراردادهای توزیع و قراردادهای اعطای مجوز^۱.

۲-۲-۳- پیامدهای همکاری-رقابت

بنگسون و رضی اله (۲۰۱۶) این خروجی‌ها را در چهار گروه دسته‌بندی کرده‌اند که عبارت‌اند از: پیامدهای نوآوری، دانشی، عملکرد شرکت و رابطه‌ای که در جدول ۳ به همراه زیرمجموعه‌های مربوط به هر یک نشان داده شده است. نوآوری، یکی از پیامدهای همکاری-رقابت است که در بسیاری از مطالعات به آن اشاره شده است. شرکت‌ها از طریق ترتیبات همکاری-رقابتی عملکرد نوآوری خود را ارتقا می‌بخشند، جایی که رقابت برای نوآوری فشار می‌آورد و همکاری، به اشتراک‌گذاری دانش موردنیاز برای نوآوری را تسهیل می‌کند (Park, Srivastava & Gnyawali, 2014).

جدول ۳: پیامدهای همکاری-رقابت (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016)

نوآوری	دانشی	عملکرد شرکت	رابطه‌ای
عملکرد نوآوری	به اشتراک‌گذاری دانش	عملکرد مالی/اقتصادی	حفظ یا از بین رفتن رابطه
نوآوری	ایجاد دانش	عملکرد بازار	از دست دادن یا ایجاد اعتماد
رادیکال/تدریجی	کسب دانش	کیفیت و خدمت	تعهد نسبت به تأمین منابع،
		مزیت رقابتی	یادگیری و تحقق اهداف

گروه دوم، چندین مطالعه در خصوص پیامدهای مرتبط با دانش مانند به اشتراک‌گذاری، ایجاد و تملک دانش انجام شده است که به‌عنوان پیش‌نیاز مهم نوآوری نیز نقش ایفا می‌کند. همچنین همکاری منجر به کسب دانش می‌شود و نتیجه آن ایجاد ارزش است که می‌تواند در رقابت مورد استفاده قرار گیرد (Song & Lee, 2012). علاوه بر این، لی و همکاران (۲۰۱۱) بین تعارضات سازنده و مخرب ناشی از بخش رقابتی رابطه تمایز قائل شده‌اند و نشان داده‌اند که تعارضات سازنده و مخرب هر دو به شکل مثبت در به اشتراک‌گذاری دانش نقش ایفا می‌کنند.

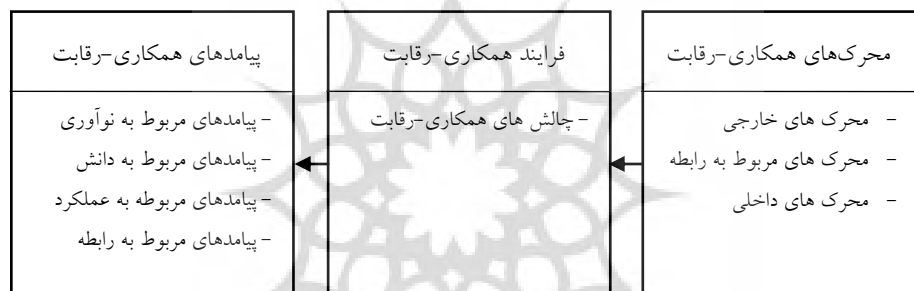
گروه سوم، برخی از مطالعات پیامدهای عملکردی شرکت‌های سنتی مانند عملکرد اقتصادی، سودآوری، عملکرد مالی و مشتری، کارایی، میزان فروش، جایگاه بازار و کیفیت خدمات پشتیبانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. رفتار رقابتی شرکت، مانند اندازه و تنوع

اقدامات و عکس‌العمل‌های شرکت و مزیت رقابتی شرکت نیز به‌عنوان پیامدهای همکاری-رقابتی مطرح شده است (Gnyawali, He & Madhavan, 2006).

گروه چهارم، که در مقایسه با سایر گروه‌ها خیلی عینی نیست عبارت است از پیامدهای ویژه ارتباط مانند اعتماد و حفظ موفقیت‌آمیز رابطه. چن و همکاران (۲۰۰۴) نشان داده‌اند که این پیامدها در روابط همکاری-رقابتی مهم‌ترند.

۲-۳- چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات موردبررسی قرارگرفته، متغیرهای مستقل و وابسته حاصل از پژوهش‌های گذشته استخراج شده است که بر اساس آن چارچوب نظری تحقیق طبق شکل ۱ مبنای گردآوری داده‌های پژوهش قرار می‌گیرد.



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

۳- روش‌شناسی پژوهش

پدیده مورد مطالعه این پژوهش "الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو" ایران است. فلسفه این پژوهش رئالیسم یا اصالت واقعیت خارجی است. رویکرد این پژوهش در شناسایی الگوی همکاری-رقابت، کیفی است. این پژوهش از آنجاکه به شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو می‌پردازد، بنیادی و از آنجاکه نتایج این تحقیق قابل به‌کارگیری در صنعت خودرو است، کاربردی محسوب می‌شود. پارادایم تحلیلی این پژوهش تفسیری است. در این پژوهش داده‌ها انتخاب، گردآوری و تنظیم‌شده تا به خلق معنا از پدیده مورد مطالعه (الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو) پرداخته شود. منطق این پژوهش استقرائی است یعنی مقوله‌ها (اجزا و عناصر الگو) از داده‌های گردآوری‌شده از تجربیات و شرایط به‌کارگیری همکاری-رقابت در صنعت خودرو، ظهور می‌کند. استراتژی

این پژوهش نظریه‌پردازی داده بنیاد با استفاده از رویکرد گلیزری است. نهایتاً گردآوری داده‌ها در این پژوهش به صورت چند روشی است.

۳-۱- قلمرو مکانی پژوهش

شرکت ایران خودرو با توجه به گزارش دفتر صنایع خودرو و نیرومحرکه وزارت صنعت، معدن و تجارت با در دست داشتن بیش از ۴۵ درصد سهم بازار خودرو و بیش از ۴۸ درصد بازار خودروهای سواری ایران در سال ۱۳۹۶ و داشتن سابقه همکاری-رقابت در سابقه فعالیت خود به عنوان قلمرو مکانی این تحقیق انتخاب شده است.

جدول ۵: همکاری شرکت ایران خودرو با رقبای خارجی

محصول	راهبرد همکاری	شریک تجاری (همکار)
انواع مدل‌های ۴۰۵، ۲۰۶، ۲۰۷ و پارس	اعطای مجوز	پژو
مدل‌های ۲۰۰۸، ۵۰۸	سرمایه‌گذاری مشترک	پژو
لوگان (L90)	اعطای مجوز	رنو
گراند ویتارا	اعطای مجوز	سوزوکی
S5 و S7	اعطای مجوز	هایما
H30 کراس	اعطای مجوز	دانگ فنگ

۳-۲- نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. استراتژی نمونه‌گیری آن نیز نمونه‌گیری نظری انتخاب شده است. طبق این قاعده، پژوهشگر وقتی گردآوری داده را به اتمام می‌رساند که دریابد کدها و مفاهیم استخراج شده به حالت تکرار رسیده است و کدها و مفاهیم جدیدی حاصل نمی‌شود.

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش به صورت چند روشی شامل بررسی ۱۰ مستند، گزارش و مصاحبه عمیق با ۱۴ نفر از خبرگان و مدیران شرکت ایران خودرو است. بررسی مستندات: از آنجاکه دیدگاه‌ها و نظرات برخی از مدیران و صاحب‌نظران صنعت خودرو در مقالات و گزارش‌ها و مصاحبه‌ها مطرح شده است، لذا رجوع به آن‌ها می‌تواند در بخش گردآوری داده‌ها مثر ثمر واقع شود. اهمیت این روش زمانی دوچندان می‌شود که امکان مصاحبه حضوری با برخی از صاحب‌نظران میسر نباشد. بر این اساس در این پژوهش

با جستجو در اینترنت، دوازده مورد از مصاحبه‌ها و گزارش‌های مدیران و سیاست‌گذاران صنعت خودرو شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش استخراج گردید. از جمله این مستندات می‌توان به چند دوره گزارش فعالیت هیئت‌مدیره شرکت ایران خودرو، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مصاحبه با مدیرعامل شرکت ایران خودرو با رسانه‌ها، گزارش تحلیل اتاق بازرگانی ایران در خصوص صنعت خودرو اشاره کرد.

مصاحبه: بخش اعظم جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر مصاحبه‌های عمیقی بوده است که با مدیران شرکت ایران خودرو صورت پذیرفته است. به‌منظور پوشش ابعاد مختلف موضوع پژوهش لازم بود با طیفی از تخصص‌های مختلف در طول زنجیره ارزش خودروسازی؛ از تأمین قطعات و تأمین مالی گرفته تا تولید، مهندسی و خدمات پس از فروش مصاحبه انجام گیرد. در انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در صنعت خودرو و درگیر بودن حوزه فعالیت با موضوع پژوهش ملاک عمل قرار گرفت.

بر اساس نمونه‌گیری نظری پس از بررسی ۱۰ گزارش و مستند، با ۱۴ نفر از مدیران و خبرگان خودرو مصاحبه به عمل آمد. پژوهش از نمونه ۱۰ به بعد به اشباع نظری رسید که برای کسب اطمینان کامل، ۴ مصاحبه دیگر انجام و مورد تحلیل قرار گرفت.

۳-۳- روایی پژوهش

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات ذیل انجام شد:

الف) تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: مشارکت‌کنندگان، مرحله کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در مرحله کدگذاری محوری اعمال شد.

ب) بررسی همکار: چهار نفر از اساتید سیاست‌گذاری بازرگانی و مدیریت راهبردی به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره کیفیت انجام تحلیل داده‌ها پرداختند.

ج) مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

۳-۴- مسیر روش شناختی پژوهش

اول، ادبیات علمی مرتبط با این حوزه پژوهشی بر اساس روش مطالعه کتابخانه‌ای و اسنادی مورد بررسی قرار گرفت تا آخرین یافته‌های موجود در موضوع پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته باشد.

دوم، با استفاده از روش مصاحبه عمیق، با تعدادی از مدیران شرکت ایران خودرو مصاحبه عمیق صورت گرفت تا داده‌های مورد نیاز پژوهش مهیا شود.

سوم، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش نظریه‌پردازی پردازی داده بنیاد کدگذاری و تحلیل گردید. لازم به ذکر است، در این پژوهش از روش گلیزر در بکارگیری نظریه-پردازی داده بنیاد استفاده شده است چرا که اولاً تناسب بیشتر با مبانی شکل‌گیری نظریه‌پردازی داده بنیاد دارد، ثانیاً ملزم به رعایت قالب‌های از پیش تعیین شده مانند آنچه در رویکرد نظام‌مند آمده است، نیست. ثالثاً تناسب بیشتری از لحاظ مبنایی به مکتب فکری پژوهشگر در مقایسه با رویکرد ساخت‌گرایی دارد.

چهارم، نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها، با استفاده از خود داده‌ها روایت شد.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

۴-۱- الگوی پارادیمی همکاری-رقابت

جهت استخراج الگوی پارادیمی همکاری-رقابت، ابتدا مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها و مستندات، استخراج و کدگذاری باز انجام گرفت. این کار با نام‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از طریق بررسی دقیق داده‌های استخراج شده، انجام شد. جهت استخراج الگوی همکاری-رقابت، مصاحبه‌های صورت گرفته شده و اسناد بررسی شده کدگذاری باز شد و سپس، با کدگذاری محوری و همچنین، رفت‌وبرگشت میان داده‌ها، جدولی از مقولات فرعی و اصلی مرتبط با همکاری-رقابت ترسیم شد.

جدول مذکور پس از مرتب‌سازی، سه مقوله اصلی شامل عوامل داخلی، عوامل خارجی و راهبرد همکاری را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی الگوی همکاری-رقابت در شرکت ایران خودرو معرفی نمود. در این مقاله، به جهت رعایت اختصار، فقط بخشی از یکی از جداول مرتب‌سازی شده مربوط به عوامل داخلی به‌عنوان نمونه ارائه می‌شود.

جدول ۶: نمونه کدگذاری باز و استخراج مقوله اولیه

مقوله	مفاهیم	منابع
دانش	رویه‌های بازاریابی	I14, I15, I17
	استانداردهای تولید	I40 I11, I16, I25
	روش‌های مدیریت کارخانه	I27

پس از مشخص شدن مقوله‌های اصلی و فرعی، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها، کدگذاری محوری آغاز می‌شود. کدگذاری محوری، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است (Strauss and Corbin, 1998). شکل ۲ نشان‌دهنده الگوی پارادایم کدگذاری محوری است.

در این الگو طبق رویکرد سیستمی از سه بخش اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از محرک‌ها، فرایند و پیامدهای همکاری-رقابت. در ادامه هر یک از این عوامل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

جدول ۷: نمونه کدگذاری و استخراج مقوله‌های اصلی و فرعی

مقوله‌ها	منابع
اهداف مورد انتظار	
توسعه بازار	I1, I28, I35, I37, I44
بهبود کیفیت	I9, I20, I39
بهبود عملکرد	I2, I3, I41
منابع و قابلیت‌ها	
تکنولوژی	I4, I5, I6, I12, I25, I31, I20, I31, I40
مالی	I18, I26, I38
دانش	I11, I15, I16, I17, I25, I27, I31, I40
انسانی	I21, I31
تاریخچه همکاری	
عملکرد همکاری‌های سابق	I36
عملکرد همکاران سابق	I36, I10

۲-۴- روایت و تبیین الگوی همکاری-رقابت

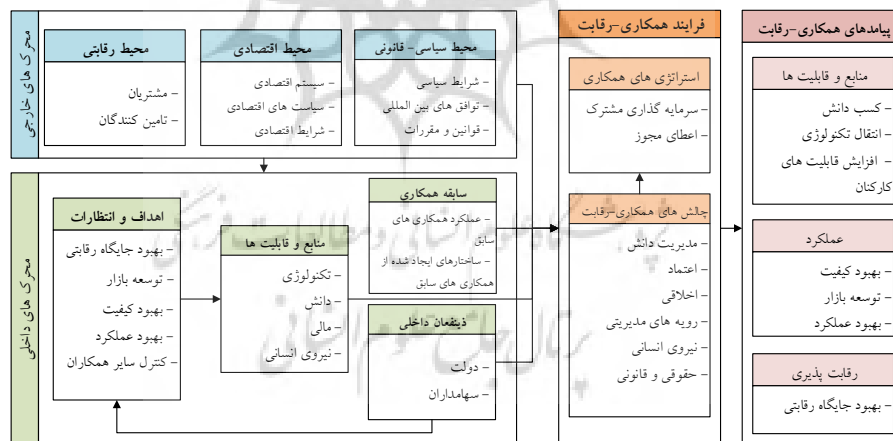
۲-۴-۱- عوامل داخلی

عوامل و محرک‌های داخلی تأثیرگذار بر همکاری-رقابت به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که ریشه در داخل سازمان داشته و بر عملکرد همکاری-رقابت تأثیر می‌گذارند و

در این الگو عبارت‌اند از اهداف و انتظاراتها، منابع و قابلیت‌ها، سابقه همکاری و ذینفعان. در ادامه به تفسیر و تبیین هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود.

اهداف و انتظارات: اهداف و انتظارات مهم‌ترین محرک همکاری و رقابت در شرکت ایران-خودرو است. این شرکت به دنبال بهبود عملکرد و ارتقاء جایگاه رقابتی است. ایران خودرو می‌خواهد کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش را ارتقا داده و سهم بیشتری از بازار جهانی را از آن خود کند.

منابع و قابلیت‌ها: ایران خودرو عدم دسترسی به دانش و فناوری و آخرین استانداردهای صنعت خودرو را یکی از نقاط بهبود خود می‌داند که بر تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش سایه افکنده و به جایگاه رقابتی آن لطمه وارد کرده است. دسترسی به روش‌های تولید و مدیریت کارخانه که هر خودروساز برای خود دارد بسیار برای خودروسازان جذاب است. از سوی دیگر نیروی انسانی توانمند و خلاق را می‌توان به‌عنوان حیاتی‌ترین دارایی و سرمایه یک شرکت قلمداد کرد. مهارت‌های کار با فناوری‌های جدید و خلاقیت‌های لازم که عامل حیاتی برای موفقیت یک خودروساز است نیز یکی از دغدغه‌های اصلی این شرکت است.



شکل ۲: الگوی پارادایم کدگذاری محوری همکاری-رقابت در شرکت ایران خودرو

اهمیت نقش منابع مالی و امکان تأمین مالی به‌موقع و به قیمت جهت حفظ و بقای یک شرکت بر کسی پوشیده نیست. در دوران تحریم که به دلیل مشکلات تولید و فروش و

عدم وجود نقدینگی لازم شرکت‌های خودروساز در معرض خطر ورشکستگی قرار داشتند اهمیت این موضوع بیش از هر زمانی به دغدغه اصلی مدیران این شرکت‌ها تبدیل شده بود. خودروسازان ایرانی از جمله ایران خودرو به این دلیل که از بازار جهانی خودرو سهم کوچکی را در اختیار دارند و از آن‌جاکه شمار تولید پایینی (به نسبت رقبای بزرگ جهانی خود) دارند لذا بسیاری از فعالیت‌های تحقیق و توسعه و طراحی و توسعه پلتفرم‌های جدید را نمی‌توانند به‌تنهایی انجام دهند. از سوی دیگر اگر مشکل مالی و به‌صرفه نبودن هم نادیده گرفته شود این شرکت‌ها فناوری و دانش روز صنعت خودرو را در اختیار ندارند. ایران خودرو ارزان‌ترین و سریع‌ترین روش دسترسی به این منابع و قابلیت‌ها را اتخاذ راهبرد همکاری-رقابت می‌داند که از طریق این همکاری و متناسب با سطح همکاری و توافق‌های انجام‌گرفته این دانش و قابلیت‌ها به شرکت منتقل‌شده و نیروی انسانی نیز مهارت‌های مربوطه را فراگرفته و قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را بروز می‌نماید و با استفاده از این روش عملکرد مالی خود را بهبود بخشیده و از طریق برخی از روش‌های همکاری همچون سرمایه‌گذاری مشترک علاوه بر دسترسی به منابع فوق اقدام به تأمین مالی نیز می‌کنند.



شکل ۳: محرک‌های داخلی همکاری-رقابت

سابقه همکاری: سابقه همکاری به‌عنوان عامل مداخله‌گر بر به‌کارگیری راهبرد همکاری-رقابت تأثیرگذار است. تأثیرگذاری این عامل در چند حالت متصور است. اول اینکه عملکرد همکاری یا همکاری‌های سابق و دوم همکاران سابق خودروساز در گذشته بر ادامه دادن و یا متوقف کردن اصل همکاری تأثیرگذار است. در صورتی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت نگاه مثبتی داشته باشند و همکاری‌های سابق برای شرکت منفعت به همراه داشته باشد، رغبت مدیران به ادامه همکاری بیشتر خواهد بود و در صورتی که مدیران نسبت به همکاری‌های سابق نگاه منفی داشته باشند و معتقد باشند همکاری‌های صورت گرفته برای شرکت منفعتی نداشته و یا توقعات مدیریت را برآورده نکرده است، با کراهت و احتیاط بیشتری به این موضوع برخورد خواهند کرد. مورد بعد نتایج زیرساختی همکاری‌های سابق است. منظور از نتایج زیرساختی این است که اگر به‌واسطه همکاری، زیرساخت‌هایی در شرکت خودروساز ایجاد شده است، بسته به میزان راهبردی بودن این زیرساخت‌ها، هزینه‌ای که برای آن شده و میزان تأثیر آن در ساختارهای سازمانی، انتخاب همکاران آینده تحت تأثیر قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال چون زیرساخت‌های تولیدات نوین کارخانه ایران خودرو بر اساس تولیدات کارخانه پژو شکل گرفته و طی حدود سه دهه روش‌ها و فناوری تولید پژو بر تولیدات ایران خودرو سیطره داشته است لذا از یک‌سو ایران خودرو متمایل به ادامه همکاری با پژو است و از سوی دیگر تغییر همکار می‌تواند هزینه‌های زیادی برای ایران خودرو داشته باشد. لذا حتی پس از بدرفتاری پژو طی ایام تحریم هسته‌ای ایران، مجدداً جدی‌ترین خودروسازی که طرف مذاکره قرار گرفت شرکت پژو فرانسه بود هرچند در نحوه همکاری و شرایط قرارداد تغییراتی اعمال شد.

ذینفعان: دولت در ایران از چند جهت بر سیاست‌گذاری و راهبری خودروسازان همچون ایران خودرو تأثیرگذار است. دولت از یک‌سو سیاست‌گذار صنایع و بخصوص صنعت خودرو است و از سوی دیگر بزرگ‌ترین سهامدار ایران خودرو است. دولت به‌عنوان بزرگ‌ترین ذینفع و سهامدار این شرکت خودروساز در تصمیمات مربوط به همکاری با سایر شرکت‌های خودروساز اعمال نظر می‌کند. از آنجاکه این سهامدار بزرگ چندوجهی است و وظایف مختلف بر دوش دارد، در تصمیمات و اعمال نظرهای خود در ایران خودرو فقط منافع شرکت را در نظر نمی‌گیرد. دولت برخی از تصمیمات را باوجود اینکه سودآور نیست با اهدافی همچون

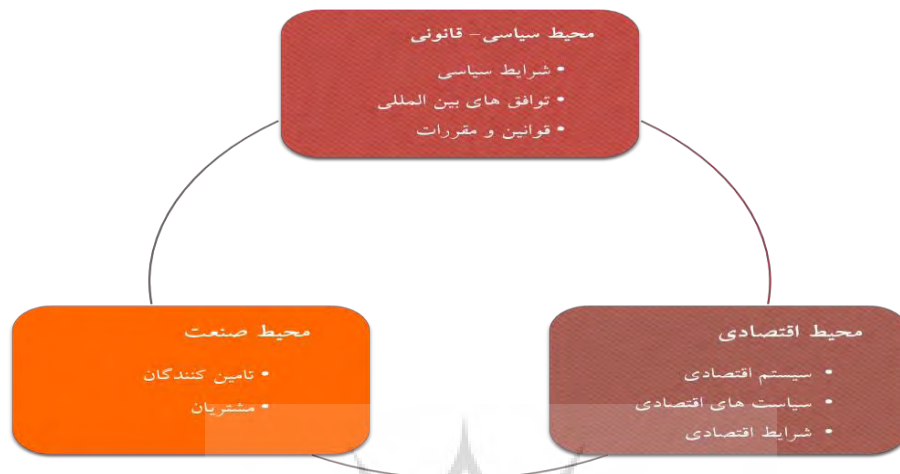
ایجاد اشتغال اتخاذ می‌کند چراکه مسئله اشتغال نیز یکی از مهم‌ترین وظایف دولت است. همچنین دولت در خصوص همکاری با شرکت‌های فرانسوی به دلایل سیاسی اقبال بیشتری نشان داد تا شرکت‌های چینی چراکه دولت برخی از ملاحظات بین‌المللی را در تصمیمات خود دخالت می‌دهد.

سهامداران در تصمیمات راهبردی دخالت می‌کنند اما به دلیل آنچه پیش‌تر در خصوص ماهیت سهامداران خودروسازان کشور گفته شد سهام مدیریتی این شرکت خودروساز در دست دولت است و سهامداران خرد نقش قابل توجهی در خصوص انتخاب شرکای راهبردی و همکاری با خودروسازان مطرح دنیا ایفا نمی‌کنند و یا نمی‌توانند بکنند. این تصمیمات بعضاً سیاست‌زده‌ی دولت‌ها، بر اصل شکل‌گیری همکاری-رقابت تأثیر می‌گذارد و بر اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. انتخاب سیاسی مدیران اجرایی ارشد باعث شده است که این خودروساز نتواند از همکاری-رقابت‌های شکل گرفته حسن انتفاع را ببرند.

۴-۲-۲- عوامل خارجی

عوامل و محرک‌های خارجی تأثیرگذار بر همکاری-رقابت به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که خارج از سازمان قرار دارند و بر عملکرد شرکت از جمله بر عملکرد همکاری-رقابت تأثیر می‌گذارند. عوامل خارجی در این الگو عبارت‌اند از محیط سیاسی-قانونی، اقتصادی، تکنولوژیک و رقابتی. در ادامه به روایت و تبیین هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود.

محیط اقتصادی: هرچند بیش از دو دهه تلاش شده است تا سیستم اقتصادی ایران از دولتی بودن خارج شود اما همچنان سایه دولتی بودن بر سیستم اقتصادی کشور سنگینی می‌کند. از همین رو در بسیاری از مواقع تصمیمات شکل سیاسی به خود گرفته و انتخاب شرکای تجاری تحت‌الشعاع سازوکارهای تصمیمات دولتی قرار می‌گیرد تا سازوکار بازار. سیاست‌های اقتصادی دولت همچون اشتغال‌زایی در برخی از موارد باعث شده است تصمیمات مربوط به همکاری-رقابت برای یک خودروساز فقط با لحاظ کردن ارتقاء بهره‌وری خودروساز و افزایش قابلیت‌های فنی و دانشی که می‌تواند به بهبود جایگاه رقابتی خودروساز کمک کند اتخاذ نشود و بلکه گوشه چشمی به ایجاد اشتغال نیز داشته باشد.



شکل ۴: محرک های خارجی همکاری-رقابت

شرایط اقتصادی از جمله سطح درآمد مردم و روندهای تقاضا بر انتخاب همکار-رقیب تأثیر می گذارد. ایران خودرو عمدتاً به دنبال همکاری با شرکت های خودروسازی است که محصولاتی متناسب با متوسط سطح درآمد مردم ایران تولید می کنند.

محیط سیاسی-قانونی: شرایط سیاسی کشور بر همکاری-رقابت تأثیرگذار است. اینکه چه گرایشی پیروز انتخابات کشور باشد و چه فرد یا افرادی را در مدیریت شرکت های خودروساز دولتی قرار دهد و یا آنکه از نظر روابط بین الملل چه گرایشی داشته باشد و یا اینکه به سوی چه کشورهایی متمایل باشند همگی بر تصمیمات خودروسازان دولتی در خصوص همکاری-رقابت تأثیرگذار است.

توافق های بین المللی علی الخصوص در مورد اعمال تحریم های اقتصادی کشور و یا رفع این تحریم ها چنانکه در خصوص توافق برجام شاهد آن بودیم تأثیرات قابل توجهی بر کم و کیف همکاری-رقابت در صنعت خودرو و شرکت های خودروساز می گذارد. ایران خودرو که پیش از تحریم های هسته ای با همکاران خارجی خود در حال توسعه بازارهای داخلی و خارجی و رکورد زنی در تولید خودرو بود ناگهان پس از اعمال تحریم های هسته ای و قطع همکاری خودروسازان خارجی با طرف های داخلی خود، به ناگاه با تکانه قابل توجهی مواجه شد به نحوی که این خودروساز نتوانست بخشی از تعهدات خود را اجرا کند و به واسطه روی

آوردن به قطعات غیر اصلی با کاهش کیفیت در اندک محصولات تولیدی خود مواجه شد و به تبع آن ارزش برند و جایگاه رقابتی آن به شدت مورد تهدید قرار گرفت. قراردادهای همکاری که عمدتاً در قالب اعطای مجوز بود به راحتی در شرایط تحریم هسته‌ای نقض شد و زیان هنگفتی به خودروسازان و از جمله ایران خودرو وارد شد. از سوی دیگر پس از توافق معروف به برجام که برخی از تحریم‌ها و محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی برداشته و یا معلق شد، شرایط برای همکاری مجدد با خودروسازان خارجی فراهم شد. این بار شرایط ایجاد شده در دوران تحریم هسته‌ای قبل از برجام باعث شد خودروسازان از جمله ایران-خودرو و سیاست‌گذاران این صنعت برای همکاری‌های آینده با خودروسازان خارجی و خصوصاً اروپایی هوشیارتر و سنجیده‌تر عمل کنند و همکاری‌های خود را در قالبی انجام دهند که فسخ آن به راحتی امکان‌پذیر نبوده و خروج از همکاری برای طرف‌های خارجی هزینه‌های سنگینی داشته باشد.

قوانین و مقررات و سیاست‌های ابلاغی سازمان‌های مرتبط تأثیر بسزایی بر تصمیم خودروسازان برای همکاری-رقابت دارد. به عنوان مثال قانون مجلس شورای اسلامی در خصوص ممنوعیت نصب پلاک برای خودروهایی که استانداردهای ایمنی خاص و یا خودروهایی که استانداردهای مشخصی در مورد آلاینده‌گی محیط‌زیست را پاس نمی‌کنند، خودروسازان را به ارتقاء فناوری و اعمال استانداردهای جدیدتر و سخت‌گیرانه‌تر وادار می‌کند. در صورتی که فناوری مورد نظر و یا دانش و استانداردهای موجود در اختیار خودروساز نباشد به دنبال راهی برای کسب فناوری جدید و دانش فنی جدید خواهند بود و چنانچه پیش از این گفته شد، سریع‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین روش برای خودروسازان داخلی از جمله ایران خودرو، همکاری با رقبای خارجی پیشرو در صنعت خودرو است.

محیط صنعت: محیط صنعت به نوبه خود بر همکاری-رقابت تأثیرگذار است. مشتریان و خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها در خصوص کیفیت خودرو و خدمات پس از فروش و طراحی جدید و بروز خودروها عامل فشار و محرکی برای حرکت خودروسازان به سوی همکاری-رقابت است. همکاری-رقابت می‌تواند با سرعت و هزینه پایین به کمک شرکت‌های خودروساز آمده تا بدین وسیله پاسخگوی انتظارات مشتریان خود باشند.

موفقیت شرکت‌های خودروساز در گرو همکاری تنگاتنگ با شرکت‌های قطعه ساز و تأمین‌کننده است. شرکت‌های خودروساز تلاش می‌کنند دانش و فناوری قطعه سازان را به‌روز نگاه داشته و در قراردادهای همکاری نیز تلاش خود را به این معطوف می‌کنند که سهم بیشتری از تولید قطعات را به قطعه سازان داخلی بسپارند و آن‌ها با انتقال فناوری، دانش و استانداردهای جدید به قطعه سازان، زنجیره تأمین خود را تقویت و سهم بیشتری از تولید خودرو را در اختیار بگیرند. افزایش داخلی سازی خودرو از اهداف خودروسازان از جمله ایران خودرو است که تلاش می‌شود در مذاکرات و قراردادهای همکاری این مهم را بگنجانند.

۴-۲-۳- فرایند همکاری-رقابت

هر آنچه در خلال همکاری-رقابت اتفاق می‌افتد را می‌توان در بخش فرایند همکاری-رقابت مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ایران خودرو تمایل به همکاری رسمی (در مقابل همکاری غیررسمی) با رقبای خود دارد و همچنین تمایلی به همکاری-رقابت با رقبای داخلی ندارد. علاوه بر این فرایند همکاری-رقابت در الگوی استخراج‌شده بر استراتژی‌های همکاری تمرکز دارد که در ادامه روایت و تبیین خواهد شد.

۴-۲-۳-۱- استراتژی‌های همکاری

مهم‌ترین گام پس از تصمیم شرکت‌ها در ورود به همکاری-رقابت، انتخاب استراتژی همکاری با شرکت رقیب است. یافته‌های پژوهش حاکی از این واقعیت است که ایران خودرو از استراتژی اعطای مجوز در ابتدای ورود به همکاری-رقابت بهره گرفته است و اخیراً وارد سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت پژو شده است.

اعطای مجوز: در توافق اعطای مجوز، شرکت مجوز دهنده به شرکت دیگر حق استفاده از مالکیت معنوی خود را در قبال جبران خسارت تعیین‌شده به‌عنوان رویالتی یا حق امتیاز می‌دهد. این اموال می‌تواند شامل اختراع ثبت‌شده، علائم تجاری، کپی‌رایت، تکنولوژی، دانش فنی یا مهارت‌های خاص بازاریابی باشد (Czinkota and Ronkainen, 2012). این قالب همکاری از مدت‌ها پیش در ایران خودرو رایج بوده و هم‌اکنون نیز وجود دارد.

سرمایه‌گذاری مشترک: با اعمال تحریم‌های هسته‌ای علیه ایران و توقف و یا کاهش جدی همکاری بین ایران خودرو و پژو، سیاست‌گذاران و مدیران این شرکت علاوه بر اینکه متوجه

ضعف قراردادهای گذشته شدند وارد سطح بالاتری از همکاری با خودروسازان خارجی افتادند و شکل جدیدی از همکاری با عنوان سرمایه‌گذاری مشترک شکل گرفت. ارتقاء سطح همکاری به سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند ریشه در افزایش قدرت چانه‌زنی ایران-خودرو (بدنبال بد عهدی پژو) جذابیت بازار ایران برای شرکت پژو داشته باشد.

۴-۲-۲-۴ چالش‌های همکاری-رقابت

مهم‌ترین چالش‌های پیش روی خودروسازان در خلال همکاری-رقابت عبارت‌اند از: مدیریت دانش، اعتماد، مسائل اخلاقی، رویه‌های مدیریتی، نیروی انسانی و حقوقی است.

۴-۲-۴ پیامدهای همکاری-رقابت

پیامدهای همکاری-رقابت در الگوی شناسایی شده شامل سه دسته‌اند: اول پیامدهای مرتبط با منابع و قابلیت‌ها، دوم پیامدهای مرتبط با عملکرد و سوم پیامدهای مرتبط با رقابت‌پذیری.

۴-۲-۴-۱ پیامدهای مرتبط با منابع و قابلیت‌ها

طبیعی است که برخی از پیامدهای و نتایج حاصل از همکاری با شرکای خارجی، به دست آوردن برخی از منابع و قابلیت‌های مورد انتظار باشد. ایران‌خودرو توانسته است در پی همکاری با شرکای خود دانش‌های مهمی در حوزه طراحی و ساخت و مدیریت کارخانه به دست آورد. دسترسی به تکنولوژی نوین طراحی و تولید متناسب با حوزه‌های همکاری نیز یکی از مهم‌ترین دستاوردهای ایران‌خودرو از همکاری-رقابت است.



کل ۵: پیامدهای همکاری-رقابت

۴-۲-۲-۲- پیامدهای مرتبط با عملکرد

به دنبال اکتساب منابع و قابلیت‌های مهم در حوزه دانش و تکنولوژی، بهبود عملکرد شرکت حاصل شده است. به نحوی که ایران خودرو توانسته است کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش را بهبود بخشد و از سوی دیگر سبد محصولات خود را بهبود بخشیده و محصولات متنوع‌تر که سلائق طیف بیشتری از مشتریان را پوشش می‌دهد به بازار عرضه کند. این دستاوردها موجبات توسعه بازار ایران خودرو را فراهم نموده است.

۴-۲-۳- پیامدهای مرتبط با رقابت‌پذیری

در شرایط موجود همکاری ایران خودرو با سایر شرکت‌های خودروساز موجب حفظ و بهبود جایگاه رقابتی این شرکت شده است به نحوی که این شرکت علی‌رغم تهدیدهای مختلف محیطی که می‌توانست موجبات ورشکستگی این شرکت و خروجش از عرصه رقابت را رقم بزند، توانسته است با مدد همکاری با شرکت‌های خودروساز صاحب دانش و تکنولوژی روز دنیا، کماکان خود را زنده نگاه داشته و در میدان رقابت باقی بماند. علاوه بر این در خلال همکاری با سایر خودروسازان و ایجاد تعامل بین مدیران و کارشناسان طرفین، در قابلیت‌ها و توانایی‌های نیروی انسانی خودروسازان ایرانی بهبود قابل توجهی ایجاد شده است.

۴-۳- مقایسه یافته‌های پژوهش با پیشینه موجود

الگوی استخراج‌شده همکاری-رقابت با الگوها و متون موجود همکاری-رقابت در چند مورد همپوشانی داشته و نقش تأیید کننده داشته و در چند مورد برای اولین بار در این پژوهش معرفی شده است. از جمله مواردی تأییدی می‌توان به تقسیم‌بندی محرک‌های همکاری-رقابت به داخلی و خارجی، بخش اهداف و انتظارات از عوامل داخلی، بخش منابع و قابلیت‌ها از عوامل داخلی، بخش محیط رقابتی (صنعت) از عوامل خارجی و بخش عملکرد و منابع از پیامدها اشاره کرد.

به جز مواردی که در بالا اشاره شد سایر ابعاد و مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی جنبه نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود که به‌عنوان نمونه می‌توان به مجموعه الگو به همراه مؤلفه‌ها و روابط فی‌مابین آن، بخش‌های محیط اقتصادی، فن‌آوری و سیاسی-قانونی از عوامل خارجی، بخش‌های ذینفعان و سابقه همکاری از عوامل داخلی، راهبردهای همکاری در بخش فرایند همکاری-رقابت اشاره کرد.

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی شناسایی و تبیین گردد. الگوی مور نظر با استفاده از روش پژوهش کیفی و استراتژی داده بنیاد استخراج شد که بر اساس رویکرد سیستمی شامل سه بخش اصلی محرک‌ها (ورودی‌ها)، فرایند و پیامدهای (خروجی‌ها) همکاری-رقابت و روابط فی‌مابین آن‌ها است. اهداف و انتظارات از جمله توسعه بازار، بهبود کیفیت و عملکرد پایه‌ای‌ترین محرک برای همکاری-رقابت است. برای تحقق این اهداف در اختیار داشتن منابع و قابلیت‌های موردنیاز ضروری است. فناوری و دانش فنی به‌روز و پیشرفته، منابع انسانی آموزش‌دیده و باانگیزه و نهایتاً منابع مالی است که می‌تواند تحقق اهداف را به منصفه ظهور برساند. خودروسازان ایرانی از جمله ایران خودرو بر این باورند که بهترین، سریع‌ترین و ارزان‌ترین روشی که می‌تواند این منابع و قابلیت‌ها را برای آن‌ها به ارمغان آورد همکاری با رقبا و به‌عبارت‌دیگر همکاری-رقابت است. سابقه همکاری با رقبا و عملکرد همکاری عامل بسیار مهمی در شکل‌گیری همکاری-رقابت و انتخاب راهبرد همکاری است. همچنین ذینفعان و در رأس آن‌ها دولت که سهامدار عمده شرکت‌های خودروساز است نقش قابل‌ملاحظه‌ای در اتخاذ راهبرد همکاری-رقابت ایفا می‌کنند. عوامل خارجی بخش دیگری از محرک‌های همکاری-رقابت را تشکیل می‌دهند. محیط سیاسی-قانونی را شاید بتوان مهم‌ترین محرک خارجی تأثیرگذار بر همکاری-رقابت دانست. تحریم‌ها و توافقات بین‌المللی از جمله برجام نقش قابل‌توجهی بر شکل‌گیری و عملکرد همکاری-رقابت در صنعت خودرو کشور و به‌طور مشخص ایران-خودرو داشته است. قوانین و مقررات کشور نیز نقش بسزایی در تحریک و یا حتی اجبار خودروسازان به همکاری با رقبا جهانی داشته‌اند. در عوامل خارجی، علاوه بر محیط سیاسی-قانونی، محیط اقتصادی، فناوری و رقابتی نیز در شکل‌گیری همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران نقش زمینه‌ای داشته‌اند. دو راهبرد اساسی در فرایند همکاری با رقبا شامل اعطای مجوز و سرمایه‌گذاری مشترک مور استفاده قرار گرفته است. نتیجه و پیامد همکاری-رقابت نیز اکتساب برخی از منابع و قابلیت‌های مرتبط با دانش و تکنولوژی و همچنین بهبود عملکرد در بخش کیفیت، سبد محصولات و توسعه بازار است. در رأس

تمامی پیامدهای ذکر شده، بهبود جایگاه رقابتی شرکت مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دستاورد همکاری-رقابت قرار دارد.

در راستای نتایج این پژوهش به سیاست‌گذاران صنعت خودرو و شرکت‌های خودروساز به‌منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از منافع همکاری-رقابت پیشنهاد می‌شود: (۱) دولت جهت کاهش تنش در روابط بین‌الملل و ایفای نقشی فعال‌تر و مؤثرتر در جهت ممانعت از اعمال تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران به‌ویژه در حوزه اقتصادی با رعایت مصالح کشور، اقدام نماید، (۲) دولت و سایر دستگاه‌های مرتبط سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جهت واگذاری بنگاه‌های دولتی به بخش خصوصی به‌منظور اعمال مدیریت صحیح در جهت بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری صنایع، هر چه سریع‌تر اجرایی نمایند، (۳) دولت به‌عنوان سکان‌دار اصلی صنعت خودرو که عمده سهام این شرکت‌ها را در اختیار دارد و با انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی در این شرکت‌ها اعمال حاکمیت می‌کند لازم است، تیم مدیریتی شرکت را فارغ از سلیقه‌های سیاسی و با لحاظ کردن قابلیت‌های موردنیاز جهت راهبری کارآمد و اثربخش شرکت‌ها در فضای رقابتی انتخاب نماید، (۴) عملکرد همکاری-رقابت‌های سابق جهت شناخت نقاط ضعف و قوت به‌منظور اتخاذ استراتژی‌های متناسب همکاری موردبررسی قرار گیرد، (۵) در صورت امکان سبدی از روابط همکاری-رقابت به‌منظور کاهش خطرات همکاری-رقابت و کنترل شرکت‌های همکار ایجاد شود، (۶) در هنگام انتخاب راهبرد همکاری، به ویژگی‌ها و قابلیت‌های هر یک از استراتژی‌های همکاری توجه لازم معطوف شود و (۷) همکاری با رقبای داخلی می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد کلان در صنعت خودروسازی مدنظر قرار گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی باهدف (۱) اندازه‌گیری و اولویت‌بندی تأثیر هر یک از عوامل مدل استخراج‌شده بر همکاری-رقابت در صنعت خودرو، (۲) شناسایی موانع و زمینه‌های تحقق همکاری-رقابت بین خودروسازان داخلی، (۳) شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (داخلی و خارجی) همکاری-رقابت در صنعت خودرو و (۴) شناسایی استراتژی‌های همکاری متناسب با چرخه عمر شرکت‌ها در فرایند همکاری-رقابت، انجام شود.

References

- 1-Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387–404.
- 2-Afuah, A. (2004). Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co opetitors? *Research Policy*, 33(8), 1231–1246.
- 3-Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209–220.
- 4-Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427.
- 5-Bengtsson, M. and Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
- 6-Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- 7-Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- 8-Bengtsson, M., Johansson, M., Näsholm, M., & Raza-Ullah, T. (2013). A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th EURAM Conference, Istanbul, Turkey, June 26-29.
- 9-Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Towards a multi-level understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39
- 10-Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028-1-28.
- 11-Czinkota M. & Ronkainen I. A. (2012). *International marketing*. Ohio: Cengage Learning.
- 12-Dai, L. (2008). Maximizing cooperation in a competitive environment. *Competition Forum*, 6(1), 63.
- 13-Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2008). Co-opetition: Promises and challenges, in 21st century management. In C. Wankel (Ed.), CA: Thousand Oaks.
- 14-Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.

- 15-Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- 16-Gnyawali, D. R., He, J. Y., & Madhavan, R. (2006). Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530.
- 17-Hamel, G., Doz Y. and Prahalad C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- 18-Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coopetition? The role of customer participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91–107
- 19-Huang, K. F., & Yu, C. M. J. (2011). The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. *Journal of Technology Transfer*, 36(4), 383–403.
- 20-Ichijo, K. and Kohlbacher F. (2008). Tapping tacit local knowledge in emerging markets: the Toyota way. *Knowledge Management Research and Practice*, 6(3), 173–186.
- 21-Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779–804.
- 22-Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 111–125.
- 23-Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- 24-Li, Y. A., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 128–142.
- 25-Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431–451.
- 26-Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144.
- 27-Luo, Y. D., & Rui, H. C. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70.
- 28-Luo, Y. D., Shenkar, O., & Gurnani, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428–453.

- 29-Nalebuff, B.J. and Brandenburger A.M. (1997). Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, 25(6), 28–35.
- 30-Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52.
- 31-Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893–907.
- 32-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.
- 33-Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
- 34-Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management: Concepts and cases* (3th Ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 35-Roy, P., & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73.
- 36-Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927–938.
- 37-Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 319–336.
- 38-Song, D. W., & Lee, E. S. (2012). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics-Research and Applications*, 15(1), 15–35.
- 39-Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 40-Wang, R., Ji, J. H., & Ming, X. G. (2010). R&D partnership contract coordination of information goods supply chain in government subsidy. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 37(3–4), 297–306.
- 41-Wu, Z. H., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115–123.
- 42-Zhang, H. S., Shu, C. L., Jiang, X., & Malter, A. J. (2010). Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality. *Journal of International Marketing*, 18(4), 74–94.