



## Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study

### **Mohsen Nazari**

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mohsen.nazari@ut.ac.ir

### **Mahmoud Kamareh**

Prof., Department of Telecommunication, Faculty of Electrical and Computer Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: kamarei@ut.ac.ir

### **Ali Hedari**

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

### **Amirhosin Ghaderiabad**

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

## **Abstract**

### **Objective**

The purpose of this study is to investigate the concept of collaborative competition in one of the most evolving industries in Iran i.e. the ICT industry and in particular, the telephone and mobile communications sector. Many companies are persuaded to adopt collaborative competition strategies due to industry-specific features such as low product lifecycle, strong technology convergence and high R&D costs. In this regard, one of the innovations of the present study is to try to design a conceptual model for collaborative competition strategy and then to modify it based on the Iranian communications industry.

### **Methodology**

This research is qualitative in nature and has applied the case study theory. In the present study, based on a comprehensive review of the related literature in the field of collaborative competition, the basic research questions were identified according to the results and gaps of the previous researches, and then, by selecting case studies and developing a case study protocol, the research procedure began. The statistical sample is selected from among all the cases of cooperative competition companies which were active in the area of telephone and mobile communications in Iran through purposive judgmental selection method. The Data used in the study included researcher's personal observations, international reports, organizational documentation and evidence, as well as interviews with managers

and experts in the field of telephone and mobile communications (using a purposive judgmental method).

### **Findings**

A review of the findings from the case studies showed that governmental policies and the regulatory body, the economic and financial incentives of corporations, and specific characteristics of the communications industry have played a significant role in shaping collaborative competition. In terms of the factors influencing the choice of a rival company for cooperation, one can highlight the important role of each party's resources and capabilities. On the other hand, factors such as disregarding the interests of the other party, opportunistic behaviors, changing initial conditions, and interactive problems have caused tensions in the collaborative competition relationship. As a consequence of the cooperative competition relationship, it should be noted that virtual operators have not yet achieved even a small market share in the country's mobile market, and as a result, have not yet achieved revenue and profitability. The major operators are also not competent enough in marketing and expanding the market for virtual operators and have only been able to gain profit for their infrastructure services. This is mostly due to the incorrect definition of the collaborative competition protocol (including strategy, business model, and etc.).

### **Conclusion**

This study aimed to explain the process of formation, development and management of collaborative competition in the telephone and mobile communications sector in Iran using a multi-case study method. For this purpose, after designing the case study protocol, two cases were selected as the cases of collaborative competition in the telephone and mobile communications industry. Then, by gathering the data and evidence from analysis of intra- and inter-case studies cases, a conceptual model relationship for collaborative competition strategy in the field of telephone and mobile communication sector that includes the conditions, contexts, management, tensions, and outcomes of collaborative competition.

**Keywords:** Coopetition strategy, Telephone & Mobile communications, Multiple Case Study.

**Citation:** Nazari, M., Kamareh, M., Hedari, A., & Ghaderiabed, A. (2019). Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study. *Journal of Business Management*, 11(3), 525-542. (in Persian)

Journal of Business Management, 2019, Vol. 11, No. 3, pp. 525-542

DOI: 10.22059/jibm.2018.258449.3064

Received: May 25, 2018; Accepted: January 02, 2019

© Faculty of Management, University of Tehran

## ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چندموردی

محسن نظری

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

محمود کمره‌ای

استاد، گروه مخابرات، دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: kamarei@ut.ac.ir

علی حیدری

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

امیر حسین قادری عابد

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: amir.ghadrei@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** رقابت همکارانه که از تلفیق دو استراتژی رقابت و همکاری منتج می‌شود، نوع جدیدی از روابط بین سازمانی است که می‌تواند به وضعیتی برد-برد منتهی شود. در مقاله حاضر سعی شده است تا از طریق روش مطالعه چندموردی و بهره‌مندی از نظر خبرگان بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران، مدل مفهومی از استراتژی رقابت همکارانه در این صنعت ارائه شود.

**روش:** پس از طراحی پروتکل مطالعه موردی، دو نمونه برای رقابت همکارانه در صنعت ارتباطات ثابت و سیار انتخاب شد و با جمع‌آوری اطلاعات و شواهد از نمونه‌های پژوهش و تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی، مدلی مفهومی برای استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار به‌دست آمد.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، محرک‌های درونی شرکت‌ها، رفتار ذی‌نفعان و ویژگی‌های صنعت، به‌عنوان متغیرهای اصلی گرایش به استراتژی رقابت همکارانه شناخته شدند. ضمن آنکه بر نقش قابلیت رقابت همکارانه به‌عنوان متغیر کلیدی در موفقیت این استراتژی تأکید شده است. تنش‌های این رابطه و راهکارهای مدیریت آنها و پیامدهای مالی و غیر مالی این استراتژی برای شرکت‌ها نیز بررسی شد.

**نتیجه‌گیری:** افزون بر انگیزه‌های مالی، نقش دولت و سازمان‌های تنظیم مقررات در شکل‌گیری فضای مساعد برای استراتژی رقابت همکارانه، انکارناپذیر است. برای موفقیت در استراتژی رقابت همکارانه، به چند عامل و قابلیت خاص نیاز است. برخی از این عوامل با ذهنیت و شرایط خاص مدیران آن شرکت و برخی دیگر با توانمندی‌ها، منابع و ویژگی‌های سازمانی مرتبط است که می‌تواند موجب متعادل‌سازی تنش‌ها و جلوگیری از بروز پیامدهای منفی این استراتژی شود.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی رقابت همکارانه، بخش ارتباطات ثابت و سیار، مطالعه چندموردی.

**استناد:** نظری، محسن؛ کمره‌ای، محمود؛ حیدری، علی؛ قادری، امیرحسین (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چندموردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۲۵-۵۴۲.

مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۳، صص. ۵۴۲-۵۲۵

DOI: 10.22059/jibm.2018.258449.3064

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۴، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۲

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه<sup>۱</sup>

بیش از دو دهه است که پدیده رقابت و همکاری هم‌زمان، توجه بسیاری را در حوزه‌های مدیریت، کسب‌وکار و استراتژی به خود جلب کرده است (زاکن و دانا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این پدیده که رقابت همکارانه<sup>۳</sup> نام دارد، برگرفته از ترکیب دو واژه رقابت و همکاری بوده و رفتاری ترکیبی است که عموماً توسط شرکت‌هایی به کار گرفته می‌شود که در صنایع پرتحول فعالیت می‌کنند (گست، فیلسر، گاندولف و کراوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). باید توجه کرد که در توسعه رقابت همکارانه، هر دو بازیگر باید به‌طور هم‌زمان در رقابت و همکاری مشارکت کنند و اگر فقط یکی از این دو عنصر بتواند در آن واحد حضور داشته باشد، به آن رابطه رقابت همکارانه اطلاق نمی‌شود؛ زیرا در چنین رابطه‌ای، مفهوم اصلی رقابت همکارانه که همان هم‌زیستی دو رابطه متناقض و در عین حال به هم مرتبط است، نادیده انگاشته می‌شود (بنگسون و کاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

نمونه‌های زیادی از به‌کاربردن رقابت همکارانه به‌عنوان شیوه عملی در صنعت وجود دارد که سبب شده است این موضوع در تحقیقات مرتبط با مدیریت و کسب‌وکار، اهمیت شایان توجهی پیدا کند (روی و یامی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). نمونه‌ای از به‌کارگیری این استراتژی، اتحاد بین شرکت اپل و سونی، دو تولیدکننده بزرگ کامپیوتری است. این دو شرکت در عین رقابت با یکدیگر در حوزه تجهیزات کامپیوتری، اتحادی را برای انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه مشارکتی تشکیل داده‌اند تا بتوانند کامپیوترهای رومیزی و لپ‌تاپ‌های قدرتمندی تولید کنند (کوسیوا، ساری و جورجیوپولوس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). در نمونه‌ای دیگر، شرکت سونی سرمایه‌گذاری مشترکی را همراه با شرکت سامسونگ برای تولید پنل‌های باکیفیت ال.سی.دی انجام داد تا از میزان عرضه کافی این پنل‌ها برای تولید تلویزیون اطمینان حاصل کند (ریتالایا، هورملینا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). ریتالایا، گلنام و وگمان<sup>۹</sup> (۲۰۱۴) نیز شواهدی مبنی بر استراتژی آمازون در خصوص خلق و اکتساب ارزش از طریق همکاری با رقبا ارائه کرده‌اند.

همه نمونه‌های فوق نشان می‌دهد که استراتژی رقابت همکارانه در شکل‌های مختلف و توسط شرکت‌های متفاوتی به کار گرفته شده و همین مسئله، درصد انتشار مقاله‌های مربوط به رقابت همکارانه را در نشریه‌های علمی افزایش داده است (بونکن، گست، کراوس و بوجرز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). با اینکه موضوع رقابت همکارانه سال‌هاست که در کانون توجه محققان غیرایرانی قرار گرفته و پژوهش‌های فراوانی در این زمینه در کشورهای مختلفی همچون آمریکا، بریتانیا، سوئد، فنلاند و... انجام شده است؛ محققان ایرانی، به این مبحث مهم توجه چندانی نشان نداده‌اند. به همین دلیل، یکی از اهداف و نوآوری‌های اصلی این پژوهش، بررسی پدیده رقابت همکارانه در یکی از صنایع پرتحول ایران، یعنی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌طور خاص، بخش ارتباطات ثابت و سیار است.

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

2. Czakon, & Dana

3. Coopetition

5. Bengtsson, & Kock

7. Kossyva, Sarri, & Georgopoulos

9. Ritala, Golnam, & Wegmann

4. Gast, Filser, Gundolf, & Kraus

6. Roy, & Yami

8. Ritala & Hurmelinna

10. Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers

رقابت همکارانه در صنایع شبکه‌ای مانند فناوری اطلاعات و ارتباطات، خبررسانی و سرگرمی، تغییرات زیادی در نحوه کسب‌وکار ایجاد کرده است (ریتالا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). رقابت همکارانه یکی از حالت‌های رایج در روابط میان شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات به شمار می‌رود (پلگرین بوچر، لروی و گوراو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). این موضوع، به سبب ویژگی‌های خاص این صنعت، مانند چرخه عمر کم محصولات، همگرایی قوی در تکنولوژی و هزینه‌های هنگفت تحقیق و توسعه، بسیاری از شرکت‌ها را مجاب می‌کند که از استراتژی‌های رقابت همکارانه استفاده کنند (گنیوالی و پارک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). اکوسیستم فناوری اطلاعات و ارتباطات، به سبب پویایی فراوان و گردش‌آوردن بسیاری از بخش‌های بازار، یکی از حوزه‌های مناسب برای بررسی پدیده رقابت همکارانه شمرده می‌شود (باسول، پارک و بارت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

به اعتقاد بونکن و همکارانش (۲۰۱۵)، باید تحقیقات جدیدی در زمینه ساخت مفاهیم مربوط به استراتژی رقابت همکارانه و کاربرد استراتژیک آن انجام گیرد و مدیریت، این استراتژی را در شرایط مختلف بررسی کند. در این رابطه، یکی از نوآوری‌های تحقیق حاضر، طراحی مدل مفهومی برای استراتژی رقابت همکارانه و مطابقت آن با وضعیت صنعت ارتباطات ایران است. بدین منظور، نمونه‌هایی از رقابت همکارانه میان شرکت‌های ایرانی در بخش ارتباطات ثابت و سیار شناسایی شده و در پژوهش حاضر به صورت مطالعه موردی چندگانه، بررسی شده‌اند.

### پیشینه نظری پژوهش

تاکنون تعاریف متعددی از واژه رقابت همکارانه ارائه شده است و این تعدد تعاریف، به تفاوت در محدوده تعریف و ماهیت درک‌شده این پدیده بازمی‌گردد. علاوه بر این، گونه‌شناسی‌های متعددی در ادبیات این حوزه ارائه شده است تا ابعاد استراتژی رقابت همکارانه مشخص شود. برای شفاف‌سازی تعریف رقابت همکارانه، لازم است که ابتدا ویژگی‌های اصلی این پدیده پارادوکسیکال بررسی شود (بنگسون و کاک، ۲۰۱۴).

بیشتر محققان توافق دارند که ریموند جان نورد، مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری و خدماتی نوول<sup>۵</sup>، اولین کسی بود که عبارت رقابت همکارانه را رواج داد. وی در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ عبارت رقابت همکارانه را در توصیف استراتژی شرکت نوول (رقابت و همکاری هم‌زمان) به کار برد (لو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). با وجود این، آدام برندبرگر، استاد سابق دانشگاه هاروارد و بری نیلیاف، استاد دانشگاه ییل، نخستین کسانی بودند که با استفاده از مفاهیم نظریه بازی‌ها، این استراتژی در حال توسعه را تبیین کردند و در کتابی با عنوان رقابت همکارانه (برندبرگر و نیلیاف<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵) منتشر ساختند (کوسیوا و همکاران، ۲۰۱۴).

پس از آن، داوینگ، رورینگ، کارلین و ویسنیسکی<sup>۸</sup> (۱۹۹۶)، مقاله‌ای را در مجله بررسی‌های مدیریت منتشر کردند و در آن به دنبال تبیین هم‌زیستی رقابت و همکاری در یک رابطه بودند. آنها فرضیه‌های خود را مبنی بر تئوری وابستگی متقابل ففر و سالانسیک و تئوری هزینه‌های مبادله ویلیامسون قرار دادند تا مشخص کنند چه عواملی در داخل یا خارج از بنگاه، سبب می‌شود که شرکت‌ها به سمت روابط چندوجهی مانند رقابت همکارانه روی بیاورند.

1. Ritala  
3. Gnyawali & Park  
5. Novell  
7. Brandenburger, & Nalebuff

2. Pellegrin-Boucher, Le Roy, & Gurău  
4. Basole, Park, & Barnett  
6. Luo  
8. Dowling, Roering, Carlin, & Wisniewski

برخی محققان نیز با استفاده از دیدگاه نظریه بازی‌ها<sup>۱</sup>، رقابت همکارانه را به‌عنوان رابطه برد - برد در نظر می‌گیرند و در خصوص ایجاد توازن بین خلق ارزش و تخصیص ارزش به بحث می‌پردازند (برندنبرگر و نیلباف، ۱۹۹۵؛ گنیوالی، مدهاوان و هی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

برندنبرگر و نیلباف (۱۹۹۵) اعتقاد دارند که رقابت همکارانه بر پایه نظریه بازی‌ها بنا شده است که در آن، کسب‌وکار به‌مثابه یک بازی با چندین بازیگر (بنگاه) است که هر یک نقش‌های متعددی را برعهده دارند و به یکدیگر وابسته‌اند. به اعتقاد آنها بازی کسب‌وکار با بازی‌های ورزشی یا جنگ که در آن برنده و بازنده دارد، فرق می‌کند. بنگاه‌ها با شرکت در بازی کسب‌وکار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چرا که تعامل آنها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت<sup>۳</sup> ایجاد کند.

### پیشینه تجربی

از دید کلی، تحقیقات پیشین در حوزه رقابت همکارانه را می‌توان از چندین جنبه بررسی کرد.

### از نظر سطح تحلیل

سطوح مختلفی در مطالعات مرتبط با رقابت همکارانه در نظر گرفته شده است، اما برجسته‌ترین آنها، سطح بین‌بنگاهی یا بین‌سازمانی است (داولینگ و همکاران، ۱۹۹۶؛ کوئینتانا گارسیا و ولاسکو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ راسکو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). در این سطح ارتباط دو شرکت رقیب بررسی می‌شود. بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد برخی از محققان تلاش کرده‌اند که پویایی‌های تعامل رقابت همکارانه را در سطوح فردی، درون‌سازمانی و بین واحدهای کسب‌وکار (لو، اسلاتگراف و پن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶) و نیز در سطح شبکه‌ای (پنگ و بورن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) بررسی کنند.

### از نظر صنایع

زمینه‌ها و صنایع مختلفی بررسی شده‌اند، از جمله بخش‌های تولیدی، مهندسی، تکنولوژی و بیوتکنولوژی (کوئینتانا گارسیا و ولاسکو، ۲۰۰۴)، فناوری اطلاعات (پلگرین بوچر و همکاران، ۲۰۱۳؛ راسکو، ۲۰۱۴؛ گنیوالی و پارک، ۲۰۱۱). همچنین بنگاه‌های خدماتی در بخش‌هایی مانند مالی (ولو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶)، سرگرمی (ریتالا و هورملینا، ۲۰۰۹)، موسیقی (ماریانی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷)، سلامت (پنگ و بورن، ۲۰۰۹) و... در ادبیات رقابت همکارانه بررسی شده‌اند.

### از نظر روش تحقیق

با در نظر گرفتن ماهیت پیچیده رقابت همکارانه و نوظهور بودن درک این پدیده، بسیاری از محققان به رویکردهای کیفی گرایش نشان داده‌اند و اغلب مطالعه موردی یگانه یا چندگانه را برگزیده‌اند تا به درک عمیقی از اهداف پژوهش خود دست یابند (ماریانی، ۲۰۰۷؛ ریتالا و هورملینا، ۲۰۰۹؛ گنیوالی و پارک، ۲۰۱۱؛ پلگرین بوچر و همکاران، ۲۰۱۳؛

1. Game Theory  
3. Positive-sum Game  
5. Rusko  
7. Peng & Bourne  
9. Mariani

2. Gnyawali, He, & Madhavan  
4. Quintana-García, & Benavides-Velasco  
6. Lou, Slotegraaf & Pan  
8. Velu

راسکو، ۲۰۱۴؛ بنگسون و کاک، ۲۰۱۴؛ ولو، ۲۰۱۶). البته در برخی پژوهش‌ها، روش‌های کمی نیز به کار گرفته شده است (کوئینتانا گارسیا و ولاسکو، ۲۰۰۴؛ باسول و همکاران، ۲۰۱۴). در این میان، بیشترین سهم به مدل‌سازی ریاضی بر اساس نظریه بازی‌ها، مدل‌های رگرسیونی و مدل‌های معادلات ساختاری اختصاص دارد (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵).

### از نظر دیدگاه‌های تئوریک

در تبیین پدیده رقابت همکارانه، محققان از جنبه‌های نظری مختلفی این موضوع را بررسی کرده‌اند. برخی با دید اقتصادی، از نظریه‌هایی مانند هزینه انتقال (ریتالا و هورملینا، ۲۰۰۹) اقتصاد نهادی، نظریه بازی‌ها (ریتالا و هورملینا، ۲۰۰۹)، دیدگاه منبع‌محور (ریتالا و همکاران، ۲۰۱۴) و نظریه توانمندی‌های پویا استفاده کرده‌اند. همچنین نظریه‌های سازمانی، مانند یادگیری استراتژیک / سازمانی (لو، ۲۰۰۷؛ ماریانی، ۲۰۰۷) و نظریه شبکه نیز در تبیین رقابت همکارانه به کار گرفته شده است. دورن، اشوایگر و آلبرز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) نیز با جمع‌بندی تحقیقات صورت‌گرفته در ابعاد و حیطه‌های مختلف رقابت همکارانه، یک نقشه مفهومی برای موضوعات آتی پژوهش در حوزه رقابت همکارانه پیشنهاد داده‌اند که پنج حیطه کلی را دربرمی‌گیرد. آنچه باید در این حیطه‌ها بررسی شود، در جدول ۱ معرفی شده است.

جدول ۱. حیطه‌های کلی برای پژوهش در حوزه رقابت همکارانه

حیطه‌ها	موارد قابل بررسی
۱. ماهیت رابطه رقابت همکارانه	اهداف اساسی: انگیزه‌های طرفین برای ورود به رابطه رقابت همکارانه چیست؟
	شباهت‌های بازیگران: آیا وجود شباهت در فرهنگ، ساختار و فرایندهای مدیریتی طرفین، سبب می‌شود منافع رابطه رقابت همکارانه افزایش یابد؟
	تعداد بازیگران: آیا تعدد بازیگران به تأثیرات منفی بر رابطه می‌انجامد؟
	تنش‌ها و تعارض‌ها: در چه موقعیت‌هایی تنش‌های مدیریتی، به ایجاد تعارض منجر می‌شود؟
	تعادل یا عدم تعادل بین رقابت و همکاری: نقطه تعادل در میزان تلاش‌های رقابتی و همکارانه کجاست و چگونه می‌توان به آن دست یافت؟
۲. حاکمیت و مدیریت	پارامترهای طراحی: پارامترهای طراحی مانند فرم‌های توافق، طرح‌های ساختاری، روال‌ها و سازوکارهای ساختاری چگونه در حالت بهینه قرار می‌گیرند؟
	هماهنگی اقدامات: برای هماهنگ ساختن اقدامات بازیگران چه قابلیت‌هایی باید در آنها وجود داشته باشد؟
۳. خروجی رابطه	اعتماد و سازوکارهای ارتباطی: چه شرایطی میان طرفین رابطه رقابت همکارانه، اعتماد به وجود می‌آورد؟
	پیامدها برای بازیگران: انواع پیامدهای دست‌یافتنی برای بازیگران چیست و چگونه می‌توان آنها را اندازه‌گیری کرد؟
۴. ویژگی‌های بازیگران	منابع و قابلیت‌ها: تأثیر منابع و قابلیت‌ها بر روابط رقابت همکارانه چیست؟
	اهداف و انتظارات استراتژیک: اهداف و انتظارات بازیگران از ورود به رابطه رقابت همکارانه چیست؟
۵. شرایط محیطی	تجربه‌ها: تجربه‌های قبلی بازیگران از روابط پیشین و سابقه آنها در چنین روابطی، چگونه بر رقابت همکارانه تأثیر می‌گذارد؟
	عوامل زمینه‌ای خاص: آیا شرایط محیطی و عوامل زمینه‌ای مانند نوع صنعت (تولیدی، خدماتی و ...) بر رقابت همکارانه تأثیر می‌گذارد؟
	نهادهای بیرونی: کدامیک از نهادهای بیرونی، اعم از دولت، مشتریان، اتحادیه‌ها و ... می‌توانند بر ایجاد رابطه رقابت همکارانه تأثیرگذار باشند؟

منبع: دورن و همکاران (۲۰۱۶)

با وجود مقالات فراوانی که در زمینه رقابت همکارانه در مجله‌های معتبر بین‌المللی منتشر شده، تاکنون پژوهش‌های چندانی توسط محققان ایرانی در این خصوص انجام نشده است. در این رابطه، پژوهش حاضر قصد دارد برای نخستین بار با بررسی کلیه حیطه‌های یاد شده در بخش ارتباطات ثابت و همراه ایران و بررسی دو نمونه مطالعاتی، به مدل مفهومی از استراتژی رقابت همکارانه در این بخش دست یابد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد کیفی بوده و در آن از روش مطالعه موردی به‌عنوان روش پژوهش استفاده شده است. رویکرد مطالعه موردی، شیوه یا روش نیست، بلکه نوعی استراتژی پژوهش است. درون این استراتژی، روش‌ها یا شیوه‌های متعددی استفاده می‌شود و ممکن است این روش‌ها، کمی، کیفی یا ترکیبی از هر دو باشند. این موضوع بنا بر نوع پرسش‌ها، روش‌ها و فنون مشخص می‌شوند، ولی عموماً این فنون کیفی هستند (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۶).

بر اساس دیدگاه ین، گام نخست در طراحی مطالعه موردی، توسعه نظریه ابتدایی است. در ادامه باید به انتخاب موردها پرداخت و سنجه‌هایی را برای بررسی انتخاب کرد. سپس هر یک از موردهای مطالعه باید مانند یک تحقیق کامل، تحت بررسی قرار گیرد و با توجه به شواهد و حقایق به‌دست‌آمده، تجزیه و تحلیل شود (ین، ۲۰۰۳). در این شیوه پژوهش می‌بایست بر اساس پروتکل مطالعه موردی، به گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها اقدام کرد. پروتکل مطالعه موردی چیزی فراتر از پرسش‌نامه یا ابزار صرف است و علاوه بر نحوه گردآوری داده‌ها، در خصوص شیوه انجام مطالعه موردی و تحلیل داده‌ها نیز صحبت می‌کند. پروتکل مطالعه موردی همچنین یکی از راه‌های اصلی برای افزایش پایایی مطالعه موردی محسوب می‌شود (ین، ۲۰۰۳). با به‌کارگیری دیدگاه فوق، در تحقیق حاضر ابتدا پس از بررسی کامل پیشینه تحقیق در حوزه رقابت همکارانه، پرسش‌های اساسی تحقیق بر اساس نتایج و خلأهای پژوهش‌های پیشین مشخص شد؛ سپس با انتخاب موردهای مطالعه و تدوین پروتکل مطالعه موردی، فرایند اجرای تحقیق آغاز شد. اجزای پروتکل مطالعه موردی استفاده شده در این تحقیق که بر اساس پیشنهاد ین (۲۰۱۳) طراحی شده، بدین ترتیب است: ۱. ارائه مقدمه و شرح زمینه مطالعه موردی؛ ۲. تدوین سؤال‌ها و گزاره‌های مطالعه موردی؛ ۳. شرح نحوه گردآوری داده‌ها و منابع استفاده‌شده؛ ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و جمع‌بندی یافته‌های مطالعه موردی؛ ۵. مقایسه یافته‌های مطالعه موردی با تحقیقات پیشین.

نمونه آماری برای ساخت مدل مفهومی از میان موارد رقابت همکارانه میان شرکت‌های فعال در حوزه ارتباطات ثابت و همراه ایران انتخاب شده است. برای انتخاب نمونه، از روش هدفمند قضاوتی استفاده شده که روشی غیراحتمالی است. علت استفاده از این روش نمونه‌گیری، در درجه نخست، محدودیت و نوظهور بودن نمونه‌های رقابت همکارانه در صنعت و شمار اندک جامعه آماری و در درجه دوم دسترسی محقق به اطلاعات موردهای مطالعه بوده است. بدین ترتیب، در تحقیق حاضر، دو مورد رقابت همکارانه در صنعت ارتباطات ثابت و همراه شناسایی و بررسی شده است: یکی، رقابت همکارانه میان شرکت‌های ارائه‌دهنده اینترنت ثابت برای کاهش هزینه پهنای باند در مراکز تبادل ترافیک و دیگری، رقابت همکارانه میان اپراتورهای مجازی تلفن همراه با اپراتورهای اصلی تلفن همراه.



داده‌های استفاده‌شده در تحقیق، مشاهدات شخصی محقق، گزارش‌های بین‌المللی، مستندات و شواهد سازمانی و همچنین، مصاحبه با مدیران و خبرگان بخش ارتباطات ثابت و سیار (با استفاده از روش هدفمند قضاوتی) بوده است. به‌منظور افزایش واریانس داده‌ها و لحاظ‌کردن دیدگاه‌های مختلف، گروه‌های متفاوتی از خبرگان صنعت برای مصاحبه انتخاب شدند. این نمونه شامل مدیر عاملان و معاونان چند شرکت، استادان دانشگاه‌ها، مشاوران ارشد حوزه ارتباطات و مسئولان دولتی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات بوده است. اغلب این افراد از لحاظ تحصیلات دانشگاهی، دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری بودند و دسترسی مناسبی به اطلاعات رقابت همکارانه در موردهای مطالعه داشتند یا خودشان درگیر فرایند رقابت همکارانه بودند.

یافته‌های هر مطالعه موردی از طریق مرور چندباره داده‌ها آزمون شد. پس از تحلیل یافته‌های به‌دست‌آمده و نگارش گزارش مستقل برای هر یک از موردهای مطالعه، به‌منظور مقایسه و بررسی میزان انطباق یافته‌های هر گزارش، تحلیل بین موردی انجام گرفت. در نهایت، نتایج به‌دست آمده از این تحلیل و یافته‌های هر یک از موردهای مطالعه در قالب یک مدل مفهومی تدوین و ارائه شد. این مدل پس از بحث با برخی از افراد شرکت‌کننده در تحقیق، پالایش شد و روایی آن از منظر خبرگان به تأیید رسید.

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های مطالعه موردی شماره ۱

در مطالعه موردی اول، رقابت همکارانه میان شرکت‌های ارائه‌دهنده اینترنت ثابت و همراه برای کاهش هزینه پهنای باند در مراکز تبادل ترافیک بررسی شده است.

اپراتورهای اینترنت ثابت و همراه برای تأمین پهنای باند مورد نیاز خود، دو منبع در دست دارند: منبع اول، اینترنت بین‌الملل (از طریق شرکت ارتباطات زیرساخت) است و منبع دوم، محتوای داخلی (از طریق دیتاسنترهای داخلی و تولیدکنندگان محتوا در داخل کشور). منبع دوم، همان محتوای میزبانی شده در دیتاسنترهای داخل ایران است که در اصطلاح، ترافیک داخلی یا محتوای داخلی نام گرفته است. با توجه به اینکه در صورت دسترسی به این محتوا، به پرداخت هزینه اینترنت نیازی نیست، امکان کاهش هزینه برای اپراتورهای ثابت و همراه فراهم خواهد شد. این محتوا به‌طور عمده در دیتاسنترهای داخلی میزبانی می‌شود و در صورت اتصال اپراتورها به این دیتاسنترها، امکان دریافت محتوا با هزینه‌ای بسیار کمتر از اینترنت بین‌الملل فراهم خواهد بود. همچنین در صورت کاهش هزینه محتوای داخلی، میزان استفاده از آن توسط مصرف‌کنندگان نهایی افزایش یافته و میزان فروش بسته‌های حجمی ترافیک اینترنت را افزایش می‌دهد.

به‌منظور بهره‌برداری از این فرصت، شرکت ارتباطات زیرساخت با توجه به ظرفیت‌های فیزیکی خود، در چهار کلان شهر تهران، تبریز، شیراز و مشهد، مراکز تبادل ترافیک داده را راه‌اندازی و آماده بهره‌برداری کرده است. شرکت ارتباطات زیرساخت با دعوت از کلیه شرکت‌های ارائه‌دهنده سرویس اینترنت، موبایل و تولیدکنندگان محتوا، از آنها خواست که با حضور در این مرکز و برقراری همتایی (به‌صورت رایگان یا هزینه اندک) با یکدیگر به ارتقای سطح کیفی ارائه خدمات ارتباطی کمک کنند و هزینه کاربر نهایی برای رسیدن به محتوای داخلی را با توجه به تعرفه شایان توجه این خدمت، به حداقل رسانند.

## جدول ۲. تحلیل محتوای شواهد و مستندات مطالعه موردی شماره ۱

منبع	کدهای به دست آمده از تحلیل محتوا
<b>سؤال: پیش‌زمینه‌ها و شرایط اثر گذار بر رقابت همکارانه کدام‌اند؟</b>	
E1 - حضور محقق در جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	کاهش هزینه پهنای باند با استفاده از محتوای میزبانی شده در دیتاسترهای داخل کشور
E1 - مشاهدات مستقیم محقق از ارتباط با مشتریان	نیاز به افزایش رضایتمندی مشتریان از طریق کاهش هزینه اینترنت و افزایش سرعت دسترسی
E2 - گزارش‌های بین‌المللی (GSMA, Cisco و ...)	افزایش میزان مصرف محتوای داخلی در صورت کاهش هزینه
E3 - بررسی نظرسنجی‌های مشتریان	حمایت شرکت ارتباطات زیرساخت از ایجاد مراکز تبادل ترافیک در راستای توسعه شبکه ملی اطلاعات
E3 - مستندات سازمانی در خصوص قیمت‌گذاری پهنای باند	نیاز به افزایش پهنای باند مصرف‌کنندگان نهایی برای دسترسی به خدمات آنلاین
E4 - بررسی اخبار منتشره در خصوص مراکز تبادل ترافیک	افزایش توان رقابتی اکوسیستم ارائه‌دهندگان محتوای آنلاین در مقابل رقبای سنتی (CD و DVD)
E5 - مصاحبه با مدیران مراکز داده و اپراتورها	گرایش مصرف‌کنندگان به دریافت همه خدمات مورد نیاز از طریق اینترنت
	نگاه بلندمدت و توجه به بزرگ کردن کل بازار محتوای داخلی
	انتخاب شرکت مقابل ارائه‌دهنده محتوا بر حسب حجم، کیفیت و قیمت محتوای تحت میزبانی
<b>سؤال: نحوه ساختاردهی، مدیریت رقابت همکارانه چگونه بوده است؟</b>	
E1 - حضور محقق در جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	آشنایی شرکت‌ها با یکدیگر در جلسات و همایش‌های شبکه ملی اطلاعات
E3 - صورت‌جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	برقراری جلسات مذاکره میان شرکت‌ها
E3 - بررسی قراردادهای منعقد شده مابین شرکت‌ها	انعقاد قراردادهای یک‌به‌یک میان برخی از شرکت‌های حاضر در مرکز تبادل ترافیک
E4 - بررسی اخبار منتشرشده در خصوص مراکز تبادل ترافیک	توافق‌های شفاهی در زمینه تبادل ترافیک و اتخاذ سیاست باز برای برقراری همتایی با شرکت‌های رقیب
E5 - مصاحبه با مدیران مراکز داده و اپراتورها	قیمت‌گذاری محتوای داخلی بر اساس مدل تخفیف حجمی
	همکاری در تأمین محتوا و رقابت بر سر سهم بازار
	ایجاد درگاه مراکز تبادل ترافیک و نمایش شفاف دستاوردها و سیاست‌های هر یک از بازیگران
	الزام غیررسمی شرکت ارتباطات زیرساخت برای حضور در مراکز تبادل ترافیک
<b>سؤال: چالش‌ها و تنش‌های رقابت همکارانه چه مواردی هستند؟</b>	
E1 - حضور محقق در جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	عدم برقراری همتایی توسط برخی از فراهم‌کنندگان محتوا
E3 - صورت‌جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	تغییر مدل قیمت‌گذاری اینترنت از حجمی به پهنای باند
E4 - بررسی اخبار منتشره در خصوص مراکز تبادل ترافیک	تعداد بالای شرکت‌های ارائه‌دهنده محتوا و اپراتورها
E5 - مصاحبه با مدیران مراکز داده و اپراتورها	مشکلات فنی و ایجاد اختلال در سرویس طرف مقابل
	تغییر در رفتار ترافیکی مصرف‌کنندگان و ایجاد عدم توازن در ترافیک تبادل شده میان اپراتورها
<b>سؤال: پیامدهای این رقابت همکارانه چیست؟</b>	
E1 - حضور محقق در جلسات شبکه ملی اطلاعات در سال ۹۵	کاهش هزینه تأمین پهنای باند
E2 - مشاهدات محقق از عوامل تأثیرگذار بر قیمت پهنای باند	افزایش حاشیه سود شرکت‌های ارائه‌دهنده اینترنت
E3 - مستندات سازمانی در خصوص قیمت‌گذاری پهنای باند	افزایش رضایت مشتریان از کاهش هزینه، افزایش کیفیت محتوای داخلی
E4 - اخبار منعکس شده در سایت‌های خبری	افزایش روحیه همکاری و تعامل در میان اپراتورهای ثابت و موبایل
E5 - مصاحبه با مدیران مراکز داده و اپراتورها	تقویت کسب‌وکارهای آنلاین (به‌ویژه ارائه‌دهندگان محتوا) در مقابل کسب‌وکارهای سنتی

بدین ترتیب، اپراتورهای ثابت و همراه که اکثراً مالک دیتاسترهای بزرگ کشور نیز هستند، در عین رقابت با یکدیگر برای کسب سهم بیشتری از بازار دسترسی، به دنبال همکاری با یکدیگر برای تأمین پهنای با کمترین هزینه هستند. با کاهش هزینه محتوای داخلی و ارتقای کیفیت سرویس، به دلیل نزدیکی سرورها به مصرف‌کنندگان، توان رقابتی شرکت‌های ارائه‌دهنده محتوا نیز در مقابل رقبای سنتی (ارائه‌دهندگان محتوا روی CD و DVD) افزایش خواهد یافت؛ چرا که مصرف‌کنندگان نهایی قادر خواهند بود محتوای مورد نیاز خود را (فیلم، موسیقی، بازی و ...) با هزینه کمتر و سهولت بیشتری دریافت کنند.

محقق ضمن حفظ محرمانگی اطلاعات شرکت تابعه، به‌عنوان فردی مشاهده‌گر و مشارکت‌جو (به دلیل سابقه مدیریتی در یکی از شرکت‌های اینترنتی)، مورد مطالعه را بررسی کرده و دلایل شکل‌گیری این رابطه (رقابت همکارانه) را به همراه عوامل زمینه‌ای، نحوه مدیریت رقابت همکارانه و پیامدهای آن بررسی کرده است. منابع اطلاعاتی محقق عبارت‌اند از: (E1) مشاهدات مستقیم محقق؛ (E2) گزارش‌های صنعت منتشرشده از سوی نهادهای معتبر بین‌المللی، تحقیقاتی و مشاوره؛ (E3) مستندات و شواهد سازمانی؛ (E4) اخبار منعکس شده در رسانه‌ها در خصوص مراکز تبادل ترافیک؛ (E5) مصاحبه با خبرگان در حوزه خدمات اینترنت.

پس از تحلیل شواهد و مستندات مربوط به مطالعه موردی، محقق به کدگذاری و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از منابع مختلف اقدام کرد. بدین منظور، تمامی منابع به‌طور کامل مطالعه و موارد مهم در هر منبع، کدگذاری شد. سپس با توجه به سؤال‌های اصلی مطالعه موردی در خصوص پیش‌زمینه‌ها و شرایط اثرگذار، چگونگی ساختاردهی، چالش‌ها و نحوه مدیریت و پیامدهای رقابت همکارانه، دسته‌بندی شدند. در جدول ۲، به‌طور خلاصه نتایج تحلیل محتوای رابطه رقابت همکارانه شرکت‌های ارائه‌دهنده پهنای باند در مراکز تبادل ترافیک مطرح و بر اساس سؤال‌های این مطالعه موردی ارائه شده است.

## یافته‌های مطالعه موردی شماره ۲

در مطالعه موردی دوم، رقابت همکارانه میان اپراتورهای اصلی تلفن همراه<sup>۱</sup> با اپراتورهای مجازی تلفن همراه<sup>۲</sup> بررسی شده است. به دلیل محدودیت طبیعی در طیف فرکانسی موجود و تخصیص به اپراتورهای تلفن همراه، معمولاً امکان فعالیت برای تعداد محدودی اپراتور اصلی (میزبان) در یک کشور فراهم خواهد بود. از این رو، چندین سال است که در کشورهای مختلف جهان، بدنه تنظیم مقررات (رگولاتوری) به منظور افزایش رقابت در صنعت و بهبود کیفیت خدمات برای شهروندان، شرایطی را برای حضور اپراتورهای مجازی تلفن همراه تدارک دیده‌اند. اپراتورهای مجازی، بدون در اختیار داشتن طیف فرکانسی و شبکه دسترسی رادیویی، به مشترکان خدمات ارتباطی ارائه می‌دهند. در واقع این اپراتورها بر بستر اپراتورهای میزبان و با استفاده از ظرفیت مازاد آنها، به ارائه خدمات خاص و متمایز به بخش‌هایی از بازار می‌پردازند که اپراتورهای میزبان به دلیل بزرگی سازمان و گستردگی حوزه خدمات خود، نتوانسته یا علاقه‌مند به فعالیت در آن بخش‌ها نبوده‌اند.

1. Mobile Network Operator (MNO)

2. Mobile Virtual Network Operator (MVNO)

## جدول ۳. تحلیل محتوای شواهد و مستندات مطالعه موردی شماره ۲

منبع	کدهای به دست آمده از تحلیل محتوا
<b>سؤال: پیش‌زمینه‌ها و شرایط اثر گذار بر رقابت همکارانه کدامند؟</b>	
E1 - مشاهدات مستقیم محقق در جلسات با اپراتورها	محدودیت طیف فرکانسی و نیاز به تسهیم فضای فرکانسی
E2 - گزارش‌ها و مطالعات بین‌المللی	توسعه بازار تلفن همراه در کشور به‌ویژه بازارهای بکر و مهجور مانده
E3 - مصوبات کمیسیون تنظیم مقررات (مصوبه ۲۱۰)	استفاده بهینه از منابع اپراتورهای اصلی تلفن همراه
E4 - اخبار منعکس شده در سایت‌های خبری	استفاده از قابلیت‌های بازاریابی شرکت‌های اپراتور مجازی
E5 - مصاحبه با برخی مدیران ارشد اپراتورهای مجازی	نیاز به توسعه محصولات و خدمات در سریع‌ترین زمان و پیش از رقبا
	تشریک مساعی در هزینه‌های فنی و بازاریابی
	پاسخ‌گویی به نیازهای خاص مشتریان توسط اپراتورهای مجازی
	نیاز به همگرایی خدمات ثابت و سیار در مصرف‌کنندگان
	سرعت بسیار تحولات و توسعه دانش در حوزه اقتصاد دیجیتال
	همگرایی خدمات ارتباطی با سایر خدمات (مانند خدمات بانکی، تجارت الکترونیک و ...)
	صدور پروانه اپراتور مجازی توسط سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات
	اهمیت دید بلندمدت، عدم تنگ نظری و توجه به بزرگ کردن کل بازار
	ذهنیت نابالغ برخی از مدیران
	عدم اعتمادسازی از سوی اپراتورهای مجازی
	وابستگی و نیاز متقابل طرفین به منابع یکدیگر
	در نظر گرفتن عواملی مانند تصویر برند، ثبات مدیریتی و قابلیت اعتماد برای انتخاب طرف مقابل
	پوشش سراسری اپراتور اصلی
	تمایل اپراتور میزبان به همکاری و وجود ظرفیت مازاد
	اهداف و انگیزه‌های همراستا
<b>سؤال: نحوه ساختاردهی، مدیریت رقابت همکارانه چگونه بوده است؟</b>	
E1 - مشاهدات مستقیم محقق در جلسات با اپراتورها	مذاکرات غیررسمی و لابی برای انتخاب اپراتور میزبان
E3 - مصوبات کمیسیون تنظیم مقررات	تعیین بخشی از پروتکل رقابت همکارانه توسط سازمان تنظیم مقررات
E4 - اخبار منعکس شده در سایت‌های خبری	تعیین ساختار کلی قرارداد همکاری میان اپراتور میزبان و اپراتور مجازی توسط سازمان تنظیم مقررات
E5 - مصاحبه با برخی مدیران ارشد اپراتورهای مجازی	استفاده از چارچوب‌های علمی مانند نظریه بازی‌ها برای در نظر گرفتن منافع طرفین
<b>سؤال: چالش‌ها و تنش‌های رقابت همکارانه چه مواردی هستند؟</b>	
E1 - مشاهدات مستقیم محقق در جلسات با اپراتورها	نا توانی در تفکیک بازارها برای جلوگیری از رقابت مستقیم
E4 - اخبار منعکس شده در سایت‌های خبری	مشکلات تعاملی و ایجاد حساسیت‌های رقابتی در اپراتورهای اصلی
E5 - مصاحبه با برخی مدیران ارشد اپراتورهای مجازی	بی‌ثباتی مدیریتی در هر دو طرف اپراتورهای اصلی و مجازی
	سخت بودن ایجاد تمایز در مقابل اپراتور اصلی
	محدودیت‌های حاکم بر قرارداد و فضای کسب‌وکار اپراتور مجازی
	حمایت‌نکردن سازمان تنظیم مقررات از پیاده‌سازی کامل شرایط قرارداد
	شفاف‌سازی دستاوردها و منافع رقابت همکارانه
<b>سؤال: پیامدهای این رقابت همکارانه چیست؟</b>	
	تأثیر بر درآمدهای اپراتورهای تلفن همراه
	ایجاد جریان‌های درآمدی جدید
	دست نیافتن به سهم چشمگیری از بازار توسط اپراتورهای مجازی
	جابه‌جایی کارکنان از اپراتورهای میزبان به اپراتورهای مجازی
	افزایش قدرت انتخاب مصرف‌کنندگان خدمات تلفن همراه

در کشور ما نیز بحث فعالیت اپراتورهای مجازی تلفن همراه از سال ۱۳۹۲ به طور جدی مطرح شد و سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی به عنوان رگولاتوری این حوزه، کار کارشناسی برای صدور مجوز اپراتور مجازی را آغاز کرد و در سال ۱۳۹۳، اصول حاکم بر فعالیت اپراتورهای مجازی را تصویب نمود. با این مصوبه اپراتورهای مجازی از سال ۱۳۹۵ پس از طی مراحل قانونی و اخذ مجوزهای لازم، فعالیت خود را در بازار تلفن همراه ایران آغاز کردند. اپراتورهای مجازی در یک رابطه رقابت همکارانه با اپراتورهای اصلی (میزبان)، در حوزه استفاده از امکانات طیف فرکانسی و شبکه رادیویی با اپراتورهای اصلی همکاری کرده و از سوی دیگر در جذب مشتریان و توسعه بازار فروش سیم کارت‌های خود، با اپراتورهای اصلی به رقابت می‌پردازند.

محقق ضمن حفظ محرمانگی اطلاعات شرکت تابعه، به واسطه زمینه کاری خود (مشاور استراتژی در یکی از شرکت‌های اپراتور مجازی) به عنوان مشاهده‌گر مشارکت‌جو، دسترسی کاملی به اطلاعات و نحوه همکاری اپراتورهای مجازی و اصلی داشته است. منابع اطلاعاتی محقق عبارت‌اند از: E1) مشاهدات مستقیم ناشی از تعامل با فعالان این حوزه؛ E2) گزارش‌های صنعت منتشرشده از سوی نهادهای معتبر بین‌المللی، تحقیقاتی و مشاوره؛ E3) مصوبات کمیسیون تنظیم مقررات ارتباطات در خصوص اپراتورهای مجازی تلفن همراه؛ E4) اخبار منعکس شده در رسانه‌ها در خصوص اپراتورهای مجازی تلفن همراه؛ E5) مصاحبه با برخی خبرگان در حوزه خدمات تلفن همراه.

پس از تحلیل شواهد و مستندات مربوط به مطالعه موردی، محقق به کدگذاری و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از منابع مختلف اقدام کرد. بدین منظور، تمامی منابع به‌طور کامل مطالعه و موارد مهم در هر منبع، کدگذاری شدند. سپس با توجه به سؤال‌های اصلی مطالعه موردی در خصوص پیش‌زمینه‌ها و شرایط اثرگذار، چگونگی ساختاردهی، چالش‌ها و نحوه مدیریت و پیامدهای رقابت همکارانه، در دسته‌های جداگانه قرار گرفتند. در جدول ۳، به‌طور خلاصه نتایج تحلیل محتوای رابطه رقابت همکارانه اپراتورهای اصلی و مجازی تلفن همراه مطرح و بر اساس سؤال‌های این مطالعه موردی ارائه شده است.

### تحلیل بین موردی و توسعه مدل رقابت همکارانه

#### ۱. پیش‌زمینه‌ها و شرایط اثرگذار بر شکل‌گیری رقابت همکارانه

بررسی یافته‌های به‌دست آمده از دو مطالعه موردی نشان می‌دهد که در هر دو مورد، سیاست‌های دولت و بدنه قانون‌گذار، سهم عمده‌ای در شکل‌گیری رقابت همکارانه میان شرکت‌های فعال در صنعت ارتباطات دارند. در مورد اول، سهم شرکت دولتی ارتباطات زیرساخت و در مورد دوم سهم سازمان تنظیم مقررات در سوق‌دادن شرکت‌ها به رقابت همکارانه انکارناپذیر است.

از سوی دیگر، انگیزه‌های اقتصادی و مالی شرکت‌ها نیز سهم زیادی در گرایش ذاتی آنان به این همکاری دارد. در خصوص مورد اول، کاهش هزینه تأمین با استفاده از منابع شرکت‌های رقیب (ترافیک داخلی) سبب شده است که همه شرکت‌ها به‌نحوی از این همکاری منتفع شوند. در خصوص مورد دوم، تسهیم هزینه‌های زیرساختی (شبکه دسترسی رادیویی) بین اپراتورهای تلفن همراه و اپراتورهای مجازی، آنان را به سوی همکاری سوق داده است.

ویژگی‌های خاص صنعت ارتباطات نیز در هر دو مورد، در شکل‌گیری رقابت همکارانه سهم بسزایی دارد. مواردی

مانند سرعت زیاد توسعه تکنولوژی‌ها و محصولات در این صنعت، سبب شده است که شرکت‌ها مجبور شوند برای عقب‌نماندن از قافله با یکدیگر همکاری کنند و از منابع طرف مقابل برای افزایش توان رقابتی خود در صنعت بهره ببرند. با بررسی موردی مطالعه مشخص شد که قابلیت رقابت همکارانه، چه در مرحله گرایش شرکت‌های رقیب به همکاری و چه در مرحله ساختاردهی و مدیریت رابطه رقابت همکارانه، نقش مؤثری ایفا می‌کند. در مطالعه موردی اول، با وجود منافع مشخص و واضحی که از همکاری متصور بود، برخی از مدیران شرکت‌ها، با تنگ‌نظری در خصوص موفقیت طرف مقابل، همچنان از برقراری همتایی با شرکت‌های رقیب سرباز می‌زدند و برخی دیگر با اتخاذ دید بلندمدت و تلاش برای حفظ جایگاه خود در بازار، از طریق همتایی به دنبال کاهش هزینه‌های خود و طرف مقابل بودند. در مطالعه موردی دوم نیز، برخی از اپراتورهای اصلی، اپراتورهای مجازی را رقیب خود تلقی می‌کردند و به دام افراطی‌گری در رقابت اسیر شده بودند، در حالیکه برخی دیگر، به منافع احتمالی همکاری با اپراتورهای مجازی می‌اندیشیدند و حتی اهداف مشخصی را برای این همکاری اعلام می‌کردند.

در خصوص عوامل مؤثر بر انتخاب شرکت رقیب برای همکاری، می‌توان به نقش مهم منابع و توانمندی‌های هر یک از طرفین اشاره کرد. در حقیقت، مهم‌ترین معیار انتخاب شرکت رقیب، در هر دو مورد مطالعه، وجود منابع مکمل و مناسب بوده است: در مورد اول، محتوای داخلی با حجم و میزان درخواست زیاد و در مورد دوم، پوشش شبکه رادیویی سراسری.

## ۲. نحوه ساختاردهی و مدیریت رقابت همکارانه:

یافته‌های هر دو مطالعه موردی نشان داد که اعتمادسازی از طریق جلسات و مذاکرات غیررسمی میان شرکت‌ها، گام اول در جهت ساختاردهی به رقابت همکارانه بوده است. همچنین تعیین پروتکل رقابت همکارانه، شامل مواردی مانند استراتژی و مدل کسب‌وکار، نحوه قیمت‌گذاری خدمات متقابل، دوره و مدت رقابت همکارانه و سازوکارهای ارتباطی، از اهمیت زیادی برخوردار است و چنانچه به درستی و با در نظر گرفتن منافع طرفین انجام نپذیرد، ممکن است به ایجاد تنش در رابطه میان شرکت‌ها منجر شود.

## ۳. چالش‌های و تنش‌های رقابت همکارانه

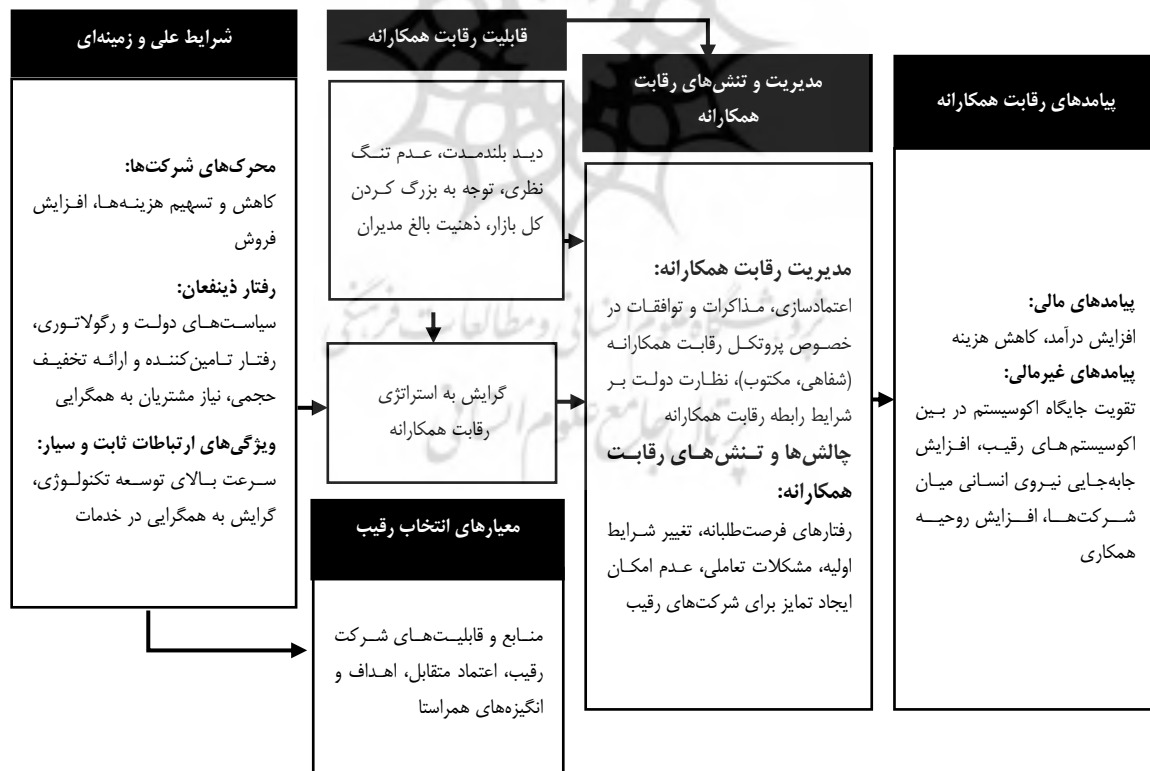
عواملی مانند در نظر نگرفتن منافع طرف مقابل، رفتارهای فرصت‌طلبانه، تغییر شرایط اولیه و مشکلات تعاملی، در هر دو مورد مطالعه سبب ایجاد تنش‌هایی در رابطه رقابت همکارانه میان شرکت‌ها شده بود. در خصوص رابطه شرکت‌های اینترنتی، تغییر مدل قیمت‌گذاری اینترنت برای مصرف‌کنندگان نهایی از حجمی به پهنای باند، چالش‌هایی را در خصوص منافع این رقابت همکارانه ایجاد می‌کرد و در خصوص رابطه اپراتورهای اصلی و مجازی تلفن همراه نیز، احساس رقابت و ناتوانی ایجاد تمایز در استراتژی‌های رقابتی، رابطه همکارانه را با تنش مواجه کرده بود.

## ۴. پیامدهای رقابت همکارانه

پیامدهای رابطه رقابت همکارانه در دو مورد مطالعه با یکدیگر متفاوت بود. در مطالعه موردی اول، تمامی شرکت‌های حاضر در مراکز تبادل ترافیک، از این رابطه رقابت همکارانه منتفع شده بودند و چه از نظر شاخص‌های مالی و چه از نظر

شاخص‌های غیر مالی (مانند رضایت مشتریان و افزایش اندازه کل بازار) احساس موفقیت داشتند. اما در مطالعه موردی دوم به نظر می‌رسید، هنوز موفقیت و دستاوردهای چندانی برای طرفین حاصل نشده است. اپراتورهای مجازی هنوز نتوانسته‌اند سهم بازاری هرچند اندک از بازار تلفن همراه کشور به دست آورند و بالتبع آن، هنوز به درآمدزایی و سودآوری نرسیده‌اند. اپراتورهای اصلی نیز چندان از توان بازاریابی و توسعه بازار اپراتورهای مجازی بهره‌مند نشده و تنها به دریافت هزینه‌هایی بابت خدمات زیرساختی خود اکتفا کرده‌اند. این موضوع بیشتر به تعریف نادرست پروتکل رقابت همکارانه (شامل استراتژی، مدل کسب و کار و ...) باز می‌گردد.

بر اساس تحلیل‌های انجام شده در هر یک از موردهای مطالعه و نیز تحلیل بین موردی فوق، مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران تدوین شده است (شکل ۱). در این مدل، گرایش به استراتژی رقابت همکارانه به‌عنوان یک پدیده محوری در نظر گرفته شده و سایر متغیرها و مفاهیم به‌دست آمده از تحقیق، حول این متغیر محوری قرار گرفته‌اند. همچنین بر اساس تحلیل‌های بین موردی، مفاهیم قابلیت رقابت همکارانه و معیارهای انتخاب رقیب از سایر شرایط علی و زمینه‌ای تفکیک شده و بر تأثیر آنها روی نحوه مدیریت و تنش‌های نشئت گرفته از رقابت همکارانه نیز تأکید شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق قصد داشت که با اتخاذ روش مطالعه چندموردی، فرایند شکل‌گیری، توسعه و مدیریت رقابت همکارانه را در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران تبیین کند. بدین منظور پس از طراحی پروتکل مطالعه موردی، دو مورد به‌عنوان موارد رقابت همکارانه در صنعت ارتباطات ثابت و سیار انتخاب شد. سپس با جمع‌آوری اطلاعات و شواهد از موردهای مطالعه و تحلیل درون‌موردی و بین‌موردی، یک مدل مفهومی برای استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار به‌دست آمد که شامل شرایط، زمینه‌ها، نحوه مدیریت، تنش‌ها و پیامدهای نشئت‌گرفته از رقابت همکارانه است.

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

- شرایط علی رقابت همکارانه: تحقیقات پیشین در حوزه محرک‌های درونی رقابت همکارانه، به عواملی مانند نیاز به افزایش قدرت رقابتی (گنیوالی و پارک، ۲۰۱۱)، بازاریابی (لو، ۲۰۰۷) یا تکمیل زنجیره ارزش (ریتالا و همکاران، ۲۰۱۴) اشاره کرده‌اند. همچنین از نظر تأثیر ذی‌نفعان، به عواملی مانند تأثیر سازمان‌های قانون‌گذار (ماریانی، ۲۰۰۷) و وجود مشتری قدرتمند (دورن و همکاران، ۲۰۱۶) اشاره شده است. ویژگی‌های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند گرایش به همگرایی (بنگسون و کاک، ۲۰۱۴) نیز جزء سایر شرایط علی سوق یافتن شرکت‌ها به سمت رقابت همکارانه معرفی شده است.
- شرایط مداخله‌گر در رقابت همکارانه: قابلیت رقابت همکارانه به‌عنوان عاملی کلیدی در گرایش شرکت‌ها به سمت استراتژی رقابت همکارانه و نیز عاملی مؤثر بر مدیریت فرایند رقابت همکارانه، از سوی محققان متعددی بررسی شده است. در این حوزه بنگسون، رضاء... و ونیوشین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) بر نقش مداخله‌گر این عامل تأکید کرده و معتقدند سطح بالای قابلیت رقابت همکارانه، می‌تواند تنش درونی مدیران را کاهش دهد. همچنین در مطالعه موردی انجام‌شده توسط گنیوالی و پارک (۲۰۱۱)، وجود ذهنیت رقابت همکارانه در بین مدیران ارشد دو شرکت سونی و سامسونگ نقش چشمگیری در شکل‌گیری و دوام رقابت همکارانه دارد و به پیامدهای مثبتی برای هر دو شرکت و کل صنعت منجر شده است.
- معیارهای انتخاب رقیب در رقابت همکارانه: بر اساس یافته‌های تحقیقات پیشین، عواملی مانند در اختیار داشتن منابع و قابلیت‌ها (گنیوالی و پارک، ۲۰۱۱)، انسجام در اهداف و عدم تقارن تکنولوژیک (لو و همکاران، ۲۰۰۶)، پروفایل دانشی متفاوت (پادولا و داگنیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷) و حسن شهرت، تجربه قبلی یا سابقه مشارکت در رقابت همکارانه (گنیوالی و پارک، ۲۰۱۱)، جزء عوامل تأثیرگذار بر انتخاب شرکت مقابل به شمار می‌روند که با نتایج تحقیق حاضر نیز هم‌خوانی دارد.
- مدیریت و تنش‌های رقابت همکارانه: مراحل مختلف چرخه عمر رقابت همکارانه از ساختاردهی گرفته تا حفظ تعادل و مدیریت عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه، در بسیاری از تحقیقات تأکید شده است. برخی از تحقیقات (اریکسون<sup>۳</sup>،



۲۰۱۰؛ فائمز، جانسنز و ون لوی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) به اهمیت تعریف سازوکارها و روال‌های همکاری پرداخته‌اند و برخی دیگر به عوامل تنش‌زا مانند رفتار فرصت‌طلبانه، یک‌جانبه‌گرایی و نحوه مدیریت این تنش‌ها اشاره کرده‌اند (دورن و همکاران، ۲۰۱۶).

• پیامدهای رقابت همکارانه: تحقیقات پیشین پیامدهای مختلفی را برای رقابت همکارانه برشمرده‌اند که از آن جمله می‌توان به پیامدهای مالی مانند افزایش درآمد و کاهش هزینه (لو و همکاران، ۲۰۰۶؛ برندنبرگر و نیلیاف، ۱۹۹۵)، بهبود عملکرد شرکت و افزایش سرعت دستیابی به اهداف (پنگ و بورن، ۲۰۰۹)، پیامدهای غیرمالی مانند تغییر در فرایندهای داخلی و ساختار شرکت (بونل و روکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، افزایش نوآوری (کوئینتانا گارسیا و ولاسکو، ۲۰۰۴) و ارتقای جایگاه رقابتی (ریتالا و همکاران، ۲۰۱۴) اشاره کرد. همان طور که در مقایسه تطبیقی فوق مشاهده می‌شود، بسیاری از اجزای مدل پیشنهادی با نتایج تحقیقات پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

در انتها پیشنهاد می‌شود به‌منظور بررسی دقیق‌تر هر یک از ابعاد مطرح شده در مدل مفهومی و نیز سنجش نحوه و میزان ارتباط اجزای مختلف مدل، تحقیقاتی با استفاده از روش‌های کمی و آماری، به‌منظور بررسی رابطه میان متغیرهای این مدل طراحی و اجرا شود. به‌طور خاص، مفهوم قابلیت رقابت همکارانه و تأثیر آن بر استراتژی رقابت همکارانه، یکی از زمینه‌های مستعد برای اجرای پژوهش‌های آتی خواهد بود. افزون بر این، به‌دلیل پیوستگی مفاهیم و نیاز به بررسی عمیق‌تر مدل مفهومی، انجام مطالعات موردی در خصوص رقابت همکارانه در بخش‌ها و صنایع دیگر و بررسی مطابقت آنها با مدل پیشنهادی این تحقیق توصیه می‌شود.

به‌منظور بهبود وضعیت به‌کارگیری رقابت همکارانه در صنعت، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه شده است:

- تعیین دقیق اهداف و انگیزه‌ها، پیش از ورود به رابطه رقابت همکارانه؛
- ایفای نقش دولت به‌عنوان رگولاتور در روابط رقابت همکارانه؛
- بهبود و تقویت قابلیت رقابت همکارانه (توانمندی رقابتی و همکاری، ذهنیت بالغ، دوجانبه‌نگری و ...)
- در نظر گرفتن شرایط عمومی و اختصاصی رقیب به‌منظور رقابت همکارانه؛
- اعتمادسازی و مذاکرات غیررسمی و دوستانه پیش از انعقاد قرارداد و تدوین پروتکل رقابت همکارانه، شامل مدل کسب‌وکار، دوره همکاری، مرزها و سازوکارهای ارتباطی؛
- ساختاردهی به رقابت همکارانه با توجه به مقتضیات زمینه‌ای رقابت همکارانه؛
- کنترل عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه (فرصت‌طلبی، تغییر مدیران، تعدد بازیگران، مشکلات تعاملی و ...)
- ارزیابی مستمر و دوره‌ای انواع پیامدهای رقابت همکارانه.

## منابع

دانایی فر، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۶). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار.

## References

- Basole, R. C., Park, H. & Barnett, B. (2014). Coopetition and convergence in the ICT ecosystem. *Telecommunications Policy*, 39 (7), 537-552.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 180-188.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: Themoderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53 (1), 19-30.
- Bonel, E. & Rocco, E. (2007). Coopeting to survive; surviving coopetition. *International Studies of Management and organization*, 37 (2), 70-96.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9 (3), 577-601.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 57-71.
- Czakon, W. & Dana, L.P. (2013). Coopetition at work: How firms innovate to shape the airline industry. *Journal of Social Management*, 57 (1), 32-61.
- Danaei Far, I., Alvani, M., & Azar, A. (2007) *Qualitative research methodolgy in management: a comprehensive approach*. Tehran: Saffar Publications. (in Persian)
- Dorn, S., Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34 (1), 484-500.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A. & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5 (2), 155-167.
- Eriksson, P. E. (2010). Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented? *Construction Management and Economics*, 28 (9), 905-917.
- Faems, D., Janssens, M. & Van Looy, B. (2010). Managing the co-operation- competition dilemma in R&D alliances: a multiple case study in the advanced materials industry. *Creativity & Innovation Management*, 19 (1), 3-22.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K. & Kraus, S. (2015). Coopetition research: Towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24 (4), 492-521.

- Gnyawali, D., He, J. & Madhavan, R. (2008). Co-opetition: Promises and challenges. In: 21st century management: A reference handbook. *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*.
- Gnyawali, D. & Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40 (5), 650-663.
- Kossyva, D., Sarri, K. & Georgopoulos, N. (2014). Co-Opetition: a Business Strategy for SMEs in Times of Economic Crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1 (1), 89-106.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 31 (1), 129-144.
- Lou, X., Slotegraaf, R. & Pan, X. (2006). Cross-functional coopetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70 (2), 67-80.
- Mariani, M. (2007). Coopetition as an emergent strategy. *International Studies of Management & Organization*, 37 (2), 97-126.
- Padula, G. & Dagnino, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*, 37 (2), 32-52.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F. & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25 (1), 71-89.
- Peng, T. & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20 (3), 377-400.
- Quintana-García, C. & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, Competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firm. *Technovation*, 24 (12), 927-938.
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3 (1), 39-55.
- Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 236-249.
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29 (12), 819-828.
- Roy, P. & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through coopetition.. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8 (1), 61-73.
- Rusko, R. (2014). Mapping the perspectives of competition and technology-based strategic networks: A case of smartphone. *Industrial Marketing Management*, 43 (5), 801-812.

Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooperation? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53 (1), 124-135.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

