

شناسایی الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران بر اساس رویکرد سیستمی: مطالعه داده بنیاد

پذیرش: ۹۷/۶/۱۱

دریافت: ۹۷/۴/۴

مهدی محمدی

دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی

mah_mohammadi@sbu.ac.ir

بهمن حاجی پور

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

bhajipour@gmail.com

شرکت‌هایی هستند که از این راهبرد جهت پیشبرد اهداف خود بهره گرفته‌اند. بررسی‌های انجام‌شده حاکی از این است که این پدیده در صنعت خودروسازی ایران تاکنون الگوسازی نشده و ابعاد و مؤلفه‌های آن شناسایی نشده است. رویکرد سیستمی می‌تواند در ایجاد یک الگوی جامع و منسجم نقش‌آفرینی 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 ایران خودرو و گروه سایپا و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند است. نتایج حاصل از تحقیق در قالب سیستم همکاری-رقابت در سه بخش شناسایی شده

روابط بین شرکت‌ها / رویکرد سیستمی / نظریه‌پردازی داده بنیاد / صنعت خودرو / همکاری - رقابت

چکیده

همکاری هم‌زمان شرکت‌های رقیب که از آن به همکاری رقابت [۱] 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 ایران خودرو و گروه سایپا از جمله

است. بخش اول، به محرک‌های همکاری-رقابت می‌پردازد که شامل دودسته کلی از محرک‌های داخلی و خارجی می‌باشد، بخش دوم فرایند همکاری-رقابت با محوریت استراتژی‌های همکاری و درنهایت بخش سوم به پیامدهای به‌کارگیری همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران می‌پردازد.

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 بسیار دشوار است. بسیاری از شرکت‌ها که برای سال‌ها در زمره رهبران صنعت خودرو 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 خودرو به همکاری با رقبای خودرو آوردند. همکاری رقبایی همچون جنرال‌موتورز و تویوتا در ساخت خودروهای مشترک، زیمنس و فیلیپس در توسعه نیمه‌رساناها، کُنن و کُداک در تأمین دستگاه‌های فتوکپی [۲] 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 [۳].

این پدیده یعنی همکاری و رقابت هم‌زمان بین شرکت‌ها اصطلاحاً همکاری-رقابت نامیده می‌شود [۴، ۵، ۶]. به‌کارگیری راهبرد همکاری-رقابت می‌تواند موجبات بهبود عملکرد [۷] و ارتقاء جایگاه رقابتی شرکت‌ها را فراهم آورد [۸].

صنعت خودروسازی ایران که از آن به‌عنوان مادر صنایع یا لوکوموتیو صنایع در یک اقتصاد یاد می‌شود از به‌کارگیری این راهبرد بی‌بهره نبوده است. شرکت‌های خودروساز ایرانی به‌ویژه شرکت ایران‌خودرو و گروه سایپا بیش از ۸۵ درصد سهم بازار خودروهای سواری ایران را در اختیار دارد. از سال‌ها پیش با برخی از خودروسازان خارجی همچون پژو-سیتروئن و رنو فرانسه، سوزوکی و نیسان ژاپن، هایما، چانگان، برلیانس و

دانگ‌فنگ چین در تولید برخی از محصولات به‌صورت مشترک همکاری داشته است. همچنین در سال‌های اخیر در سطح بالاتری از همکاری شرکت ایران‌خودرو با شرکت پژو فرانسه و گروه سایپا با سیتروئن فرانسه وارد سرمایه‌گذاری مشترک جهت تولید مشترک خودرو شده‌اند.

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 تاکنون الگوی مستقلی از همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی و به‌طور 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 راه‌حل‌ها و راهبردهای لازم جهت حل مشکلات مرتبط و بهبود الگوی موجود ارائه نمود. بنابراین هدف پژوهش، شناسایی و تبیین الگوی همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران است که 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 داده بنیاد 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. و نهایت مشخص خواهد شد که همکاری-رقابت چه پیامدهای برای این شرکت‌ها داشته است.

۱. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی که از همکاری-رقابت بیان شده است به صورت مختصر مورد بررسی قرار خواهد گرفت که پس از آن به تعریف پذیرفته شده در این پژوهش خواهد رسید و سپس با رویکرد سیستمی مروری بر نظریه‌های مطرح شده در سه بخش محرک‌ها، فرایند و پیامدهای سیستم همکاری-رقابت خواهد شد. در نهایت چارچوب مفهومی تحقیق ارائه خواهد شد.

۱-۱. همکاری-رقابت

از زمانی که برنربرگر 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. برنربرگر و نالباف (۱۹۹۷) همکاری-رقابت را یک نظریه کاربردی در حوزه کسب‌وکار می‌دانند که مبتنی بر تئوری بازی است و بر اساس آن بازیگران در ایجاد ارزش بیشتر با هم همکاری و سپس در گرفتن سهم بیشتری از بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند. بنگسون و کک [۴] 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 به طور 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 (۲۰۰۷) ارائه شده است.

تنوع این تعاریف نشان می‌دهد که نویسندگان مختلف این مفهوم را به طور متفاوت ادراک کرده‌اند و تعاریف و مفاهیم متنوعی از این واژه ارائه داده‌اند. به نحوی که این مفهوم هنوز

غیرشفاف است [۹، ۱۰]. اختلاف در تعاریف هم در دامنه تعریف و هم در ماهیت ادراک شده از این پدیده ریشه دارد. برخی از این تعاریف معنای عامی از این پدیده به عنوان یک شبکه ارزش شامل تأمین‌کننده‌ها، مشتریان، رقبا و تکمیل‌کنندگان شرکت، ارائه می‌دهند [۱۱] و برخی دیگر معنای خاص و دقیق‌تری ارائه می‌دهند که در آن‌ها همکاری منحصر به شرکت‌هایی است که به صورت مستقیم در رقابت با یکدیگر هستند [۴، ۱۲، ۱۳]. سایر تعاریف ارائه شده 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 به تبع آن محدود کردن سودمندی این مفهوم می‌شود. یک مفهوم مشابه برای پدیده‌های کاملاً متفاوت به کار گرفته می‌شود [۹] که منجر به روش‌های مختلفی می‌شود.

دوم اینکه تعاملات در بسیاری از صنایع پیچیده‌تر و پویاتر شده است. نقش‌های شفاف و روشنی که بازیگران به صورت سنتی برای ایجاد ارزش ایفا می‌کردند، دیگر وجود ندارد. یک مشتری در یک فعالیت به طور هم‌زمان می‌تواند رقیب، تأمین‌کننده و در فعالیت دیگری همکاری باشد [۱۴].

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 به صورت مستقل از همدیگر وجود داشته باشند، به نحوی که در هر زمان فقط یکی از این دو قادر به فعالیت است، دیگر همکاری-رقابت وجود ندارد [۶]. در حالی که برای ایجاد روابط مبتنی بر همکاری-رقابت لازم است همه بازیگران به طور هم‌زمان در اقدامات رقابتی و همکاری درگیر شوند.

بنگسون و کک (۲۰۰۰) همکاری-رقابت را به عنوان روابط

متقابل بین دو شرکت که به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری و رقابت می‌کنند، تعریف کرده‌اند. این تعریف نیاز به بازتعریف دارد چراکه امروزه شرکت‌ها در محیط و شرایطی بسیار پیچیده‌تر، چالشی‌تر و پویاتر فعالیت می‌کنند. به‌عنوان مثال شرکت‌ها در اتحادهای راهبردی با بیش از دو شرکت وارد می‌شوند که روابط بین آن‌ها بسیار پیچیده‌تر می‌شود [۱۵] این در حالی است که تعریف فوق، فقط روابط بین دو شرکت را منظور کرده است. در تعریفی دیگر، که نسبت به تعریف‌های پیشین جامعیت بیشتری دارد، همکاری-رقابت به‌عنوان یک ارتباط متعارض بین دو یا تعداد بیشتری بازیگر که به‌طور هم‌زمان با یکدیگر تعاملات همکاری و رقابت دارند اعم از اینکه این ارتباط افقی باشد یا عمودی مطرح شده است [۱۴].

بنگسون و رضی‌اله (۲۰۱۶)، در یک مطالعه گسترده تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی که در سطوح مختلف ارائه شده بود را مورد بررسی قرار داده و در نهایت با معرفی دو مکتب فکری از همکاری-رقابت با عناوین مکتب بازیگر [۱۶] و مکتب فعالیت [۱۷] توانسته‌اند راه‌حل مناسبی برای تبیین و تفکیک تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی که از همکاری-رقابت بیان شده است ارائه دهند.

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 به‌جای شبکه تأکید دارد. این مکتب فکری بیان می‌کند که شرکت‌ها به‌طور هم‌زمان در برخی از فعالیت‌ها همکاری و در سایر فعالیت‌ها رقابت می‌کنند. 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 مابین شرکت‌های خودروساز داخلی و رقبای آن‌ها که به‌طور هم‌زمان اتفاق افتاده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد، لذا با مبانی فکری مکتب فعالیت انطباق دارد و روابط مکتب فکری فعالیت مبنای عمل قرار گرفته است.

۱-۲. 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 باهم همپوشانی دارند چراکه پیامدهای همکاری-رقابت بخشی از محرک‌ها و انگیزه‌های به‌کارگیری این راهبرد است.

۱-۲-۱. 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 [۱۸].

محرک‌های خارجی، شامل شرایط محیطی مانند ویژگی‌های صنعت، تقاضاهای فنی و فناوری و نفوذ ذینفعان خارجی است که شرکت‌ها را وادار به درگیر شدن در همکاری-رقابت می‌کند. به‌علاوه ساختار صنعت و سطح رشد [۱۹] و همچنین عدم اطمینان و عدم ثبات در صنعت نیز شرکت‌ها را به‌سوی همکاری-رقابت تحریک می‌کند. فرسایش سریع مزیت رقابتی 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 [۲۰].

علاوه بر این، ایجاد روابط همکاری-رقابت در پاسخ به چالش‌های موجود در صنعت که ناشی از ساختارهای مبهم است نیز ایجاد می‌شود [۲۱].

جدول ۱- محرک‌ها، فرایند و پیامدهای همکاری-رقابت در سطح بین سازمانی

محرک‌ها/پیامدها	فرایند تعامل	نویسنده
رقابت‌پذیری/مزیت‌رقابتی	ویژگی‌های 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 R&D	نیووالی و پارک (۲۰۰۹)
ارتقاء فناوری/ نوآوری شرکت	همکاری-رقابت برای ارتقاء فعالیت‌های R&D 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 ترکیب دوجانبه	کنگ و همکاران (۲۰۱۰)
کسب دانش/ توسعه بین‌المللی	همکاری و رقابت	لو و رویی (۲۰۰۹)
توسعه بین‌المللی	روابط متعادل و نامتوازن همکاری-رقابت	کک و همکاران (۲۰۱۰)

محصولات [۲۳]، افزایش هزینه‌ها و ریسک تحقیق و توسعه، عدم قطعیت فناوری [۲۴]، پیچیدگی فناوری [۲۰] و شدت گرفتن تغییر و بلوغ فناوری مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۵]. مواجهه با چنین تقاضاهای فناوری آن‌قدر پیچیده است که یک شرکت به‌تنهایی قادر به مواجهه با چالش‌های حاصل از آن نیست لذا به دنبال همکاری-رقابت می‌رود.

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 پلتفرم‌های فناوری با یکدیگر ادغام می‌کنند، عامل محرکی است که چندین شرکت را به سوی همکاری-رقابت می‌کشاند [۲۲]. علاوه بر این همکاری-رقابت برای مقابله با چالش چرخه کوتاه عمر

جدول ۲- محرک‌های همکاری

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

بر عهده دارند، عامل محرکی برای ایجاد همکاری-رقابت بین آن‌ها هستند [۳۰].

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 باشد و کمک بهتری به شرکت در راستای تحقق اهدافش نماید [۳۱]. شرکت‌ها زمانی درگیر همکاری-رقابت می‌شوند که ویژگی‌های منابع شریکشان متمایز و تکمیل‌کننده باشد [۶]. همچنین تجانس اهداف، عدم تقارن فناوری و قدرت چانه‌زنی

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 [۲۶]. سیاست‌های یارانه‌ای دولت [۲۷] و سیاست‌های تنظیمی [۱۹]، محرک‌های دیگری برای همکاری-رقابت هستند. علاوه بر این، خریداران بانفوذ اغلب وابستگی‌های متقابل و جو همکاری بین شرکت‌های رقیب ایجاد می‌کنند [۲۸]. برخی اوقات آن‌ها را در راستای منافع خریدار مجبور به همکاری می‌کنند [۲۹]. به‌علاوه افرادی که ریاست هیئت‌مدیره چندین شرکت را در یک صنعت مشابه

بین شرکا، احتمال ایجاد همکاری-رقابت را افزایش می‌دهند [۳۲]. علاوه بر این فاصله دانشی زیاد بین شرکا به ورود موضوعات رقابتی در یک رابطه همکاری منجر می‌شود [۱۳]. شرکتهای 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 [۳۳]. رویکرد ساختاری بر ساختار شبکه متمرکز است و شامل چگالی، میزان سستی اتصال، انسجام و موقعیت‌های نسبی شرکتهای در شبکه می‌شود. 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. همچنین مطالعات نشان می‌دهند که بخش اجتماعی شبکه به‌عنوان نمونه مبادله متقابل اطلاعات و اعتماد متقابل، عوامل اساسی در اراده رقبا در ورود به همکاری است.

محرك‌های داخلی مانند انگیزه‌ها، منابع و قابلیت‌های خاص، مرتبط به محیط داخلی شرکت می‌باشند. نیوالی و پارک (۲۰۰۹)، مطرح کرده‌اند که شرکتهای در به‌کارگیری راهبردهای آینده‌نگر در زمان پاسخ به آسیب‌پذیری ادراک شده هم به‌صورت واکنشی و هم فعال عمل می‌کنند. شرکتهای 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 درواقع فعال عمل می‌کنند [۳۴]. شرکتهای برای افزایش قدرت چانه‌زنی و قابلیت رقابتی، از طریق ترکیب دانش و منابع خود با دانش و منابع دیگر شرکتهای، 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 شرکتهای 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 [۳۱]. ماریسو مارتین و همکاران (۲۰۱۸)، عنوان کرده‌اند که شرکتهایی که در قابلیت‌های مالی ضعف بیشتری دارند، بیشتر در روابط همکاری-رقابتی درگیر شده‌اند.

۱-۲-۲. فرایند همکاری-رقابت

از دو بعد می‌توان به فرایند همکاری-رقابت نگریست. بعد اول، نگاه خرد به فرایند همکاری-رقابت است و بیشتر معطوف به حل مسائل و چالش‌ها، پیچیدگی‌ها و مسائل مدیریتی است [۱۸]. 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. این راهبردها عام هستند. یعنی هم می‌تواند در همکاری-رقابت مورد استفاده قرار گیرد و هم در غیر آن. روترمل (۲۰۱۷)، در مبحث راهبردهای سطح شرکت، اتحادهای راهبردی [۳۵] را مطرح می‌کند. اتحادهای راهبردی، توافق‌های داوطلبانه‌ای است که بین شرکتهای شکل می‌گیرد و شامل به اشتراک گذاشتن دانش، منابع و قابلیت‌ها با هدف توسعه فرایندها، محصولات یا خدمات است. اتحاد راهبردی، یک اصطلاح جامع است که شامل اشکال مختلف پیوندهای بین سازمان‌ها می‌باشد که عبارت‌اند از اتحادهای بدون سهام‌داری [۳۶] یا قراردادهای بلندمدت [۳۷]، اتحادهای مبتنی بر سهام‌داری [۳۸] و سرمایه‌گذاری مشترک [۳۹].

اتحادهای بدون سهام‌داری، از رایج‌ترین نوع اتحادها است که مبتنی بر عقد قرارداد بین شرکتهای است. شایع‌ترین نوع این‌گونه اتحادها عبارت‌اند از قراردادهای تأمین، قراردادهای توزیع و قراردادهای اعطای مجوز.

قراردادهای اعطای مجوز [۴۰]، اتحادهایی هستند که در آن یک شرکت به شرکت دیگر حق استفاده از فناوری‌های ثبت‌شده یا فرایندهای تولید را در قبال گرفتن حق امتیاز [۴۱] و دریافت هزینه می‌دهد [۴۲].

به دلیل ماهیت قراردادی این‌گونه از اتحادها، اتحادهای بدون سهام‌داری منعطف‌تر است و ایجاد و پایان دادن آن سهل و آسان است. با این حال، به دلیل ماهیت موقتی بودن این

اتحادها، ممکن است روابط ضعیفی بین طرفین ایجاد کند که نهایتاً به فقدان اعتماد و تعهد منجر می‌شود [۴۳].

در یک اتحاد مبتنی بر سهامداری، حداقل یک شریک سهام مالکیت شریک دیگر را در اختیار می‌گیرد. این نوع اتحادها نسبت به اتحادهای بدون سهامداری و قراردادی شیوع کمتری دارند. چراکه سرمایه‌گذاری بیشتری مورد نیاز است. از آنجاکه این گونه اتحادها مبتنی بر در اختیار گرفتن بخشی از مالکیت است، معمولاً برای تعهدات قوی‌تر و مستحکم‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین این اتحادها امکان به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی را می‌دهد. این کار فقط از طریق مشارکت فعال در فرایند امکان‌پذیر است. بنابراین شرکا دائماً کارکنان خود را جهت کسب دانش ضمنی با یکدیگر مبادله می‌کنند. در این اتحادها نسبت به اتحادهای بدون سهامداری و قراردادی تمایل به ایجاد روابط قوی‌تر و اعتماد بیشتر بین شرکا وجود دارد. این اتحادها اغلب به سوی ادغام و یا خرید شرکت‌های شریک متمایل می‌شوند. در هر حال حجم سرمایه‌گذاری در کنار فقدان سرعت و انعطاف لازم می‌تواند از تحقق منافع مشارکت ممانعت نماید.

سرمایه‌گذاری مشترک عبارت است از ایجاد یک سازمان مستقل توسط دو یا چند شرکت شریک. از آنجاکه شرکا در یک سرمایه‌گذاری مشترک به‌طور مشترک سرمایه‌گذاری می‌کنند، لذا تعهدات بلندمدت‌تری را ایجاد می‌کنند. مبادله دانش صریح و ضمنی از طریق تعامل کارکنان امری معمول و رایج است. سرمایه‌گذاری

مشترک اغلب برای ورود به بازارهای خارجی شکل می‌گیرد. جایی که شرکت میزبان جهت دسترسی به یک بازار حاضر می‌شود فناوری پیشرفته و دانش فنی را در اختیار بگذارد. این نوع اتحاد نسبت به دو اتحاد قبلی رواج کمتری دارد. از مزایای این اتحاد می‌توان به امکان ایجاد روابط مستحکم‌تر و اعتماد و تعهد بیشتر بین شرکا اشاره کرد. باین حال ایجاد چنین اتحادهای مبتنی بر مذاکرات طولانی مدت و سرمایه‌گذاری قابل توجه است. در صورتی که سرمایه‌گذاری مشترک به نتایج مورد انتظار نرسد، می‌تواند هزینه‌های قابل توجهی را تحمیل کند. خطر دیگر سرمایه‌گذاری مشترک به اشتراک‌گذاری دانشی است که می‌تواند با رفتارهای فرصت‌طلبانه به یغما رود. در نهایت منافع حاصل از این همکاری باید بین شرکا تسهیم شود.

۱-۲-۳. پیامدهای همکاری-رقابت

بنگسون و رضی‌اله (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 بر نوآوری فشار می‌آورد و همکاری، به اشتراک‌گذاری دانش مورد نیاز برای نوآوری را تسهیل می‌کند [۴۴].

جدول ۳- پیامدهای همکاری-رقابت

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

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

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. همکاری منجر به کسب دانش می‌شود و نتیجه آن ایجاد ارزش است که می‌تواند در رقابت مورد استفاده قرار گیرد [۴۵]. علاوه

۲. روش‌شناسی پژوهش

جدول (۴) نظام پژوهشی حاکم بر این پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول ۴- نظام‌نامه پژوهش

تفسیری	فلسفه پژوهش:
کیفی	رویکرد پژوهش:
بنیادی-کاربردی	جهت‌گیری پژوهش:
استقرائی	منطق پژوهش:
نظریه‌پردازی داده بنیاد	راهبرد پژوهش:
اکتشافی	هدف پژوهش:
مصاحبه- بررسی اسناد	گردآوری داده‌های پژوهش:

۲-۱. سؤال‌های پژوهش

- 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؟

۲-۲. قلمرو مکانی پژوهش

شرکت ایران خودرو و گروه سایپا با توجه به گزارش دفتر صنایع خودرو و نیرومحرکه وزارت صنعت، معدن و تجارت با در دست داشتن بیش از ۹۰ درصد سهم بازار خودرو و بیش از ۸۵ درصد بازار خودروهای سواری ایران در سال ۱۳۹۶ و داشتن سابقه همکاری-رقابت در سابقه فعالیت خود به‌عنوان قلمرو مکانی این تحقیق انتخاب شده است.

۲-۳. نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. استراتژی نمونه‌گیری آن نیز نمونه‌گیری نظری انتخاب‌شده است. پژوهشگر وقتی گردآوری داده را به اتمام می‌رساند که به‌اصطلاح به اشباع نظری برسد. به این معنی که کدها و

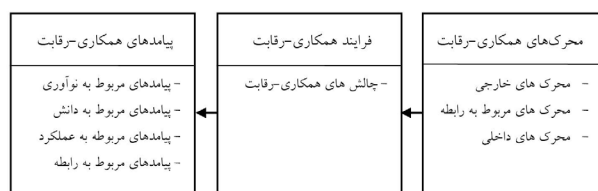
شرکت‌های سنتی مانند عملکرد اقتصادی، سودآوری، عملکرد مالی و مشتری، کارایی، میزان فروش، جایگاه بازار و کیفیت خدمات پشتیبانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. رفتار رقابتی شرکت، مانند اندازه و تنوع اقدامات و عکس‌العمل‌های شرکت و مزیت رقابتی شرکت نیز به‌عنوان پیامدهای همکاری-رقابتی مطرح شده است [۴۶، ۴۷].

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.

در مجموع مرور پژوهش‌های موجود، حاکی از این واقعیت است که یافته‌های پژوهش‌هایی که به نحوی مرتبط با اجزاء سیستم همکاری-رقابت انجام شده است، به‌صورت یکپارچه و در قالب الگوی منسجم از سیستم همکاری-رقابت نیست. بلکه این یافته‌ها به‌صورت پراکنده در پژوهش‌ها و حوزه‌های مختلف کسب‌وکار وجود دارد. از این رو، شناسایی و طراحی الگویی از سیستم همکاری-رقابت شامل مؤلفه‌ها و روابط مابین آن‌ها می‌تواند این خلأ را در پژوهش‌های همکاری-رقابت پر کرده و زمینه را برای توسعه تئوریک و کاربردی همکاری-رقابت فراهم آورد.

۱-۳. چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات مورد بررسی، متغیرهای مستقل و وابسته حاصل از پژوهش‌های گذشته استخراج شده است که بر اساس آن الگوی مفهومی تحقیق طبق نمودار ۱ مبنای گردآوری داده‌های پژوهش قرار می‌گیرد.



نمودار ۱- الگوی مفهومی تحقیق

مفاهیم استخراج شده به حالت تکرار رسیده است و از داده‌های بیشتر، کدها و مفاهیم جدیدی حاصل نمی‌شود.

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش به صورت چند روشی شامل بررسی ۱۲ مستند و گزارش و مصاحبه عمیق با ۱۷ نفر از خبرگان و مدیران شرکت ایران خودرو و سایپا 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 و سایپا، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، مصاحبه با مدیرعامل شرکت‌های ایران خودرو با رسانه‌ها و 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 و سایپا صورت پذیرفته است. به منظور 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 مرتبط بودن حوزه فعالیت با موضوع پژوهش ملاک عمل قرار گرفت.

بر اساس نمونه‌گیری نظری پس از بررسی ۱۲ گزارش و مستند، با ۱۴ نفر از مدیران و خبرگان شرکت ایران خودرو و سایپا مصاحبه عمیق به عمل آمد. پژوهش از نمونه ۱۰ به بعد به اشباع نظری رسید که برای کسب اطمینان کامل، ۳ مصاحبه عمیق دیگر انجام و مورد تحلیل قرار گرفت.

۲-۴. 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 اظهارنظر درباره کیفیت انجام تحلیل داده‌ها پرداختند.

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

۲-۵. مسیر روش‌شناختی 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 و سایپا مصاحبه عمیق صورت گرفت تا داده‌های موردنیاز پژوهش مهیا شود.

سوم، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش نظریه‌پردازی داده بنیاد کدگذاری و تحلیل گردید. لازم به ذکر است، در این پژوهش از روش گلیزر در انجام نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است.

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

۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

۳-۱. الگوی پارادایمی همکاری-رقابت

جهت استخراج الگوی پارادایمی 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

منابع	مقوله‌ها
منابع و قابلیت‌ها	
I4, I5, I6, I12, I25, I31, I20, I31, I40	تکنولوژی
I18, I26, I38	مالی
I11, I15, I16, I17, I25, I27, I31, I40	دانش
I21, I31	انسانی
تاریخچه همکاری	
I36	عملکرد همکاری‌های سابق
I36, I10	عملکرد همکاران سابق

۳-۲. روایت و تبیین الگوی همکاری-رقابت

۳-۲-۱. 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 انتظارات، 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 صنعت خودرو است. این شرکت به دنبال بهبود عملکرد و ارتقاء جایگاه رقابتی است. خودروسازان می‌خواهند کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش را ارتقاء داده و سهم بیشتری از بازار جهانی را از آن خود کنند.

منابع و قابلیت‌ها: در دیدگاه مبتنی بر منابع که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین رویکردهای رقابت‌پذیری است، به‌طور مفصل در خصوص کسب و مدیریت منابعی که باعث ایجاد و حفظ مزیت رقابتی می‌شوند، پرداخته شده است. دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره به آن دارد که مجموعه منابع خاص شرکت (فناوری، دانش، منابع انسانی و ...) است که تعیین می‌کند کدام شرکت قابلیت رقابت‌پذیری بیشتری دارد. این منابع و دارایی‌ها برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند است و به سهولت در اختیار رقبا قرار نمی‌دهند.

خودروسازان عدم دسترسی به دانش و فناوری و آخرین

الگوی همکاری-رقابت، مصاحبه‌های انجام‌شده و اسناد بررسی‌شده، کدگذاری باز شد و سپس، با کدگذاری محوری و همچنین، رفت و برگشت میان داده‌ها، جدولی از مقولات فرعی و اصلی مرتبط با همکاری-رقابت ترسیم شد.

جدول ۵- نمونه کدگذاری باز و استخراج مقوله اولیه

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

جدول مذکور پس از مرتب‌سازی، سه مقوله اصلی شامل عوامل داخلی، عوامل خارجی و راهبرد همکاری را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی الگوی همکاری-رقابت در صنعت 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.

پس از مشخص شدن مقوله‌های اصلی و فرعی، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها، کدگذاری محوری آغاز می‌شود. کدگذاری محوری، فرایند ربط دهی مقوله‌ها به زیر مقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است [۴۸]. نمودار (۲) نشان‌دهنده الگوی پارادایم کدگذاری محوری است.

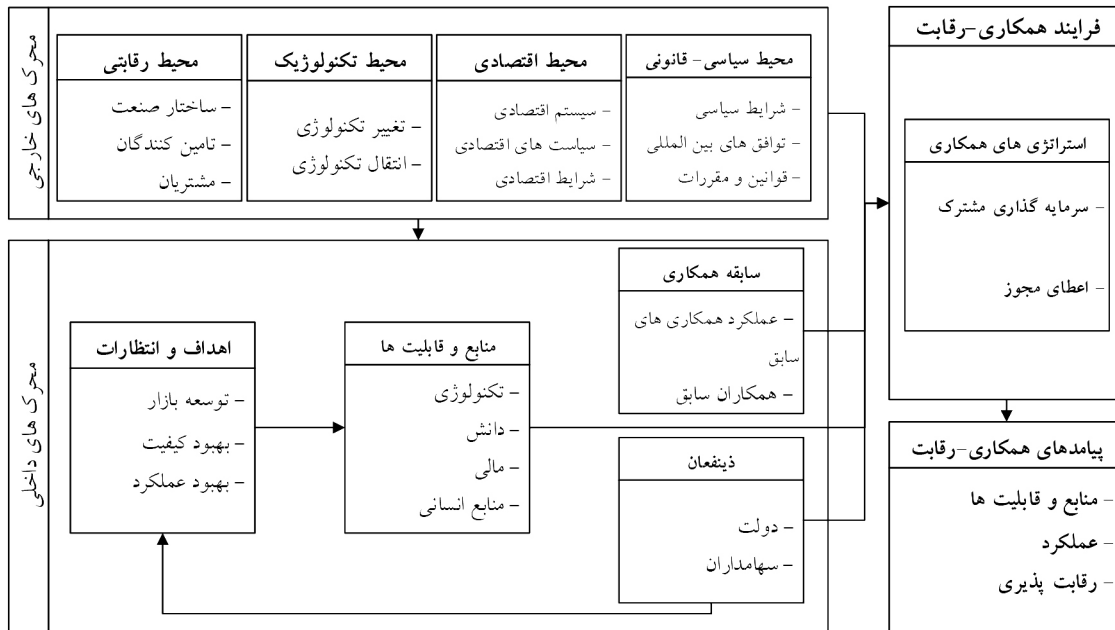
در این الگو طبق رویکرد سیستمی از سه بخش اصلی تشکیل شده است، که عبارت‌اند از محرک‌ها، فرایند و پیامدهای همکاری-رقابت. در ادامه هر یک از این عوامل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

جدول ۶- 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

استانداردهای صنعت خودرو را یکی از نقاط بهبود خود می‌دانند که بر تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش خودروسازی سایه افکنده و به جایگاه رقابتی آن لطمه وارد کرده است. دسترسی به روش‌های تولید و مدیریت کارخانه که هر خودروساز برای خود دارد، برای خودروسازان بسیار 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 یکی از دغدغه‌های اصلی این شرکت است.



نمودار ۲- الگوی پارادایم کدگذاری محوری همکاری-رقابت در صنعت 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.

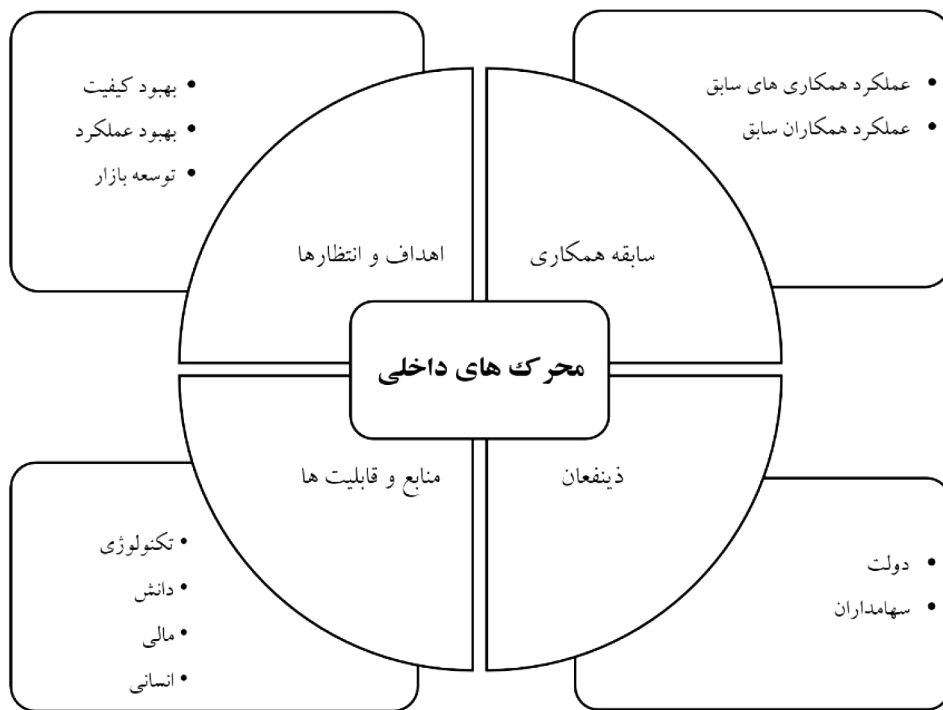
و قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را بروز می‌نماید و با استفاده از این روش عملکرد مالی خود را بهبود بخشیده و از طریق برخی از روش‌های همکاری همچون سرمایه‌گذاری مشترک علاوه بر دسترسی به منابع فوق اقدام به تأمین مالی نیز می‌کنند.

خودروسازان ایرانی ارزان‌ترین و سریع‌ترین روش دسترسی به این منابع و قابلیت‌ها را، اتخاذ راهبرد همکاری-رقابت می‌داند. شرکت‌های خودروساز بهترین روش دستیابی به فناوری، دانش و استانداردهای روز را، همکاری با رقبای صاحب این قابلیت‌ها می‌دانند که از طریق این همکاری و متناسب با سطح همکاری و توافقی‌های انجام‌گرفته این قابلیت‌ها به شرکت منتقل شده و نیروی انسانی نیز مهارت‌های مربوطه را فراگرفته

امروزه سرعت تغییر فناوری در صنعت خودرو به دلایل مختلفی از جمله سلاقی مشتریان، بسیار زیاد است. از سوی دیگر طراحی و توسعه خودرو خصوصاً یک پلتفرم جدید بسیار هزینه‌بر است. به شکلی که همه شرکت‌های خودروساز از پس هزینه‌های طراحی و توسعه پلتفرم‌های جدید بر نمی‌آیند و حتی اگر منابع مالی آن را هم در اختیار داشته باشند، باز هم ممکن است چنین اقداماتی صرفه اقتصادی نداشته باشد. لذا شاهد آن هستیم که شرکت‌های بزرگ خودروساز برای اینکه هزینه‌های خود را مدیریت کنند و با سرعت بیشتری بتوانند

خودروسازان ایرانی به دلیل آنکه از بازار جهانی خودرو سهم کوچکی را در اختیار دارند و از آنجا که 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.

پاسخگوی نیازهای بازار باشند، به همکاری-رقابت روی آورده و با همکاری با یکدیگر پلتفرم جدید طراحی و تولید می‌کنند. برای شرکت‌های پیشرو مشکل در اختیار داشتن فناوری روز کمتر وجود دارد و دلیل همکاری- رقابت بیشتر معطوف به هزینه‌های مالی و افزایش قابلیت رقابت‌پذیری است. اما این مسئله برای خودروسازان ایرانی ازجمله ایران خودرو و سایپا از ابعاد مختلف قابل بررسی است.



نمودار ۳- محرک‌های داخلی همکاری-رقابت

صورت گرفته برای شرکت منفعتی نداشته و یا توقعات مدیریت را برآورده نکرده است، با کراهت و احتیاط بیشتری با این موضوع برخورد خواهند کرد. دوم عملکرد خود همکار است، به‌عنوان نمونه در همکاری پژو و رنو به‌عنوان همکار ایران خودرو در دوران تحریم‌های هسته‌ای، عدم التزام به قرارداد همکاری فی‌مابین و عدم پشتیبانی لازم از این شرکت، که البته بخشی از آن به دلیل ضعف قرارداد همکاری بود، باعث شد دیدگاه سهامداران و مدیران شرکت‌های خودروساز به این شرکت‌ها منفی شود و همین سابقه ذهنی باعث شدند قرارداد همکاری بعدی که پس از توافق برجام امضا شد، قالب همکاری تغییر کرد

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

و قالب مستحکم‌تر و مقاوم‌تری پیدا کرد (ارتقاء سطح همکاری از اعطای مجوز به همکاری مشترک). از سوی دیگر عملکرد مطلوب چینی‌ها در دوران تحریم مذکور باعث شد در فضای پس از برجام نیز ایران خودرو به همکاری با شرکای چینی خود ادامه داده و به دنبال ارتقاء سطح همکاری با آن‌ها باشد. 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 و ساختاری، 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، لذا از یک سو هم 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 تأثیرگذار است. دولت از یک سو سیاست‌گذار صنایع و به‌خصوص صنعت خودرو است و از سوی دیگر بزرگ‌ترین سهامدار ایران خودرو و سایپا است. دولت به‌عنوان بزرگ‌ترین ذینفع و سهامدار این شرکت‌های خودروساز، در تصمیمات مربوط به همکاری با سایر شرکت‌های خودروساز اعمال نظر می‌کند. از آنجاکه این سهامدار بزرگ چندوجهی است و وظایف مختلفی بر دوش دارد، در تصمیمات و اعمال نظرهای خود در ایران خودرو و سایپا فقط منافع شرکت را در نظر نمی‌گیرد. به همین دلیل برخی از کارشناسان بر این باورند که پاشنه آشیل صنعت خودرو دولتی بودن آن است. دولت برخی از تصمیمات را با وجود اینکه سودآور نیست، با اهدافی همچون ایجاد اشتغال اتخاذ می‌کند. چراکه مسئله اشتغال نیز یکی از مهم‌ترین وظایف دولت است. دولت

در خصوص همکاری با شرکت‌های فرانسوی به دلایل سیاسی اقبال بیشتری نشان داد تا شرکت‌های چینی. چراکه دولت وجهه بین‌المللی هم دارد و برخی از ملاحظات بین‌المللی و امنیتی و ... 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 قابل‌توجهی در خصوص انتخاب شرکای راهبردی و همکاری با خودروسازان مطرح دنیا ایفا نمی‌کنند و یا نمی‌توانند بکنند. این تصمیمات بعضاً سیاست‌زده دولت‌ها، بر اصل شکل‌گیری همکاری-رقابت 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 ببرد.

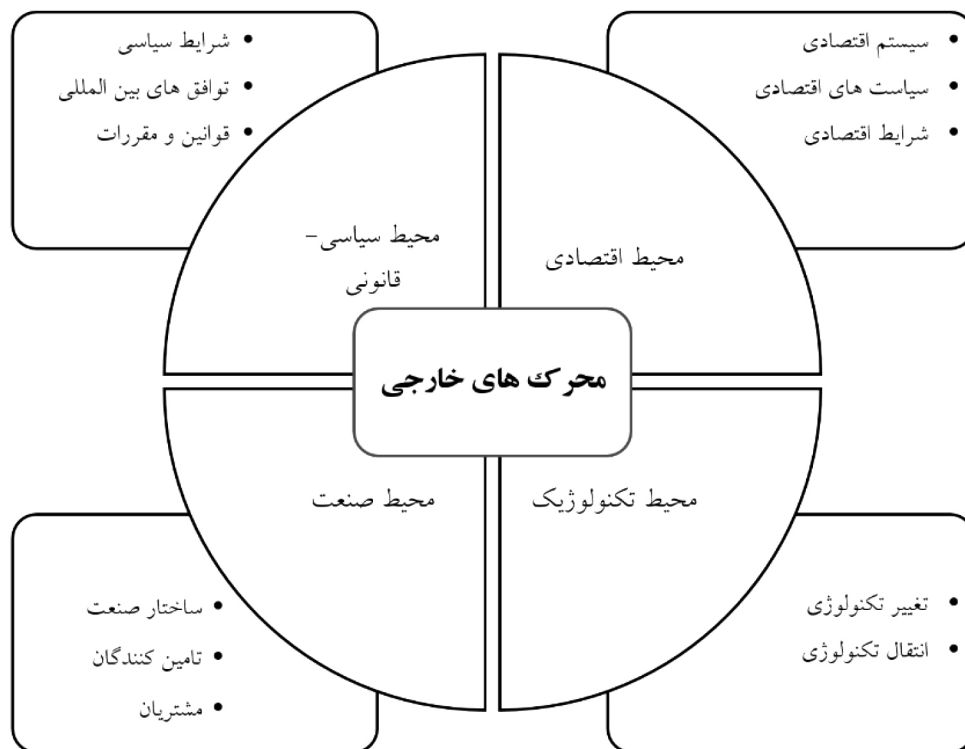
۳-۲-۲. عوامل خارجی

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 و هرچند در برخی از زمینه‌ها اقداماتی هم در این راستا صورت گرفت، اما باید اذعان کرد که همچنان سایه دولتی بودن بر سیستم اقتصادی کشور سنگینی می‌کند و کماکان دولت بزرگ‌ترین سهام‌دار است و عنان اکثر قریب به اتفاق شرکت‌های بزرگ از جمله ایران خودرو و سایپا را در دست دارد. این حالت باعث می‌شود رقابت واقعی در صنایع شکل نگیرد و دائماً دولت بزرگ‌ترین رقیب بخش خصوصی مطرح شود. از همین رو در بسیاری از مواقع تصمیمات شکل سیاسی به خود گرفته و انتخاب شرکای تجاری تحت‌الشعاع سازوکارهای دولتی قرار می‌گیرد تا سازوکار بازار.

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.

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



نمودار ۴- محرک های خارجی همکاری-رقابت

رقابت تأثیرگذار است.

توافق‌های بین‌المللی علی‌الخصوص در مورد اعمال تحریم‌های اقتصادی کشور و یا رفع این تحریم‌ها چنانکه در خصوص توافق برجام شاهد آن بودیم، تأثیرات قابل توجهی بر کم و کیف همکاری-رقابت در صنعت خودرو و شرکت‌های خودروساز می‌گذارد. ایران خودرو که پیش از تحریم‌های هسته‌ای با همکاران خارجی خود در حال توسعه بازارهای داخلی و خارجی و رکورد زنی در تولید خودرو بود، پس از اعمال تحریم‌های هسته‌ای و قطع همکاری خودروسازان خارجی با طرف‌های 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

شرایط اقتصادی از جمله سطح درآمد مردم و روندهای تقاضا بر انتخاب همکاری-رقابت تأثیر می‌گذارد. خودروسازان ایرانی عمدتاً به دنبال همکاری با شرکت‌های خودروسازی است که محصولاتی متناسب با متوسط سطح درآمد مردم ایران تولید می‌کنند. به طور منطقی همکاری برای تولید مشترک خودروهایی که با متوسط سطح درآمد مردم ایران از نظر قیمتی فاصله زیادی داشته باشد، عملکرد مناسبی برای این شرکت نخواهد داشت.

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 شرکت‌های خودروساز دولتی قرار دهد و یا آنکه از نظر روابط بین‌الملل چه گرایشی داشته باشد و یا اینکه به سوی چه کشورهایی متمایل باشند، همگی بر تصمیمات خودروسازان دولتی در خصوص همکاری-

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 سایپا 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. لذا با حفظ همکاری سابق در قالب اعطای مجوز، سطح همکاری را ارتقاء داده و از قالب سرمایه‌گذاری مشترک برای ادامه همکاری‌ها استفاده کردند. ایکاپ و سایپا سیتروئن به ترتیب شرکت ایجاد شده حاصل از سرمایه‌گذاری مشترک بین ایران خودرو و پژو و سایپا و سیتروئن است که پس از توافق بین‌المللی برجام ایجاد شد.

قوانین و مقررات و سیاست‌های ابلاغی سازمان‌های مرتبط تأثیر به‌سزایی بر تصمیم خودروسازان برای همکاری-رقابت دارد. به‌عنوان مثال قانون مجلس شورای اسلامی در خصوص ممنوعیت نصب پلاک برای خودروهایی که استانداردهای ایمنی خاصی را پاس نمی‌کنند، یا خودروهایی که استانداردهای مشخصی در مورد آلایندگی محیط‌زیست را پاس نمی‌کنند، خودروسازان را به ارتقاء فناوری و اعمال استانداردهای جدیدتر و سخت‌گیرانه‌تر وادار می‌کند. در صورتی که فناوری موردنظر و یا دانش و استانداردهای موجود در اختیار خودروساز نباشد، به دنبال راهی برای کسب فناوری جدید و دانش فنی جدید خواهد بود و چنانچه پیش‌از این گفته شد، سریع‌ترین و مقرون به‌صرفه‌ترین روش برای خودروسازان داخلی از جمله ایران خودرو و سایپا، همکاری با رقبای خارجی پیشرو در صنعت خودرو است. محیط فناوری: تغییرات فناوری و روش‌های انتقال

فناوری‌های جدید یکی دیگر از محرک‌های همکاری-رقابت است. نوآوری‌های جدیدی که در صنعت خودرو ایجاد و معرفی می‌شود که بعضاً باعث ایجاد نسل جدیدی از خودرو می‌شوند، خودروسازان را وادار می‌کند تا به فناوری جدید دست یابند. چراکه این امر برای آن‌ها قطعی است که اگر از فناوری روز و تغییرات ایجاد شده عقب بمانند، جایگاه رقابتی خود را رفته‌رفته از دست خواهند داد. تغییرات فناوری همچون تغییر از سیستم کاربراتوری به سیستم انژکتوری، تغییر در سیستم فرمان از هیدرولیک به برقی، تولید خودروهای برقی و هیبریدی، همگی نمونه‌ای از تغییرات فناوری در صنعت خودرو بوده و یا هستند. همکاری-رقابت یکی از بهترین گزینه‌هایی است که خصوصاً پیش روی خودروسازان دنباله‌رو برای دستیابی به تغییرات جدید فناوری و انتقال آن‌ها به داخل کشور قرار دارد.

محیط صنعت: محیط صنعت به‌نوبه 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 به‌روز خودروها، عامل فشار و محرکی برای حرکت خودروسازان به سوی همکاری-رقابت است. چنانچه پیش‌از این نیز اشاره شد، طراحی و توسعه پلتفرم‌های جدید بسیار هزینه‌بر است و از سوی دیگر دانش طراحی در اختیار محدود شرکت‌هایی در دنیا است که به‌آسانی در اختیار دیگران قرار نمی‌دهند. همکاری-رقابت می‌تواند با سرعت و هزینه پایین به کمک شرکت‌های خودروساز آمده و بدین‌وسیله پاسخگوی انتظارات مشتریان خود باشند.

موفقیت شرکت‌های خودروساز در گرو همکاری تنگاتنگ با شرکت‌های قطعه‌ساز و تأمین‌کننده است. شرکت‌های خودروساز تلاش می‌کنند دانش و فناوری قطعه‌سازان را به‌روز نگاه دارند و در قراردادهای همکاری نیز تلاش خود را به این معطوف می‌کنند که سهم بیشتری از تولید قطعات را به قطعه‌سازان داخلی بپردازند. آن‌ها با انتقال فناوری، دانش و استانداردهای جدید به قطعه‌سازان زنجیره تأمین خود را تقویت و سهم بیشتری از تولید خودرو را در اختیار بگیرند. افزایش داخلی‌سازی خودرو از اهداف خودروسازان است که تلاش می‌شود در مذاکرات و قراردادهای همکاری این مهم را بگنجانند.

۳-۲-۳. 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 خودروسازان ایرانی تمایل به همکاری رسمی (در مقابل همکاری غیررسمی) با رقبای خود دارند و تمایلی به همکاری-رقابت با رقبای داخلی ندارند. علاوه بر این، فرایند همکاری-رقابت در الگوی استخراج‌شده بر دو مسئله تمرکز دارد. اول استراتژی‌های همکاری و دوم چالش‌های همکاری-رقابت. در ادامه هر یک از این دو بخش روایت و تبیین خواهد شد.

– استراتژی‌های همکاری

مهم‌ترین گام پس از تصمیم شرکت‌ها در ورود به همکاری-رقابت، انتخاب استراتژی همکاری با شرکت رقیب است. به عبارت دیگر، یک شرکت می‌خواهد در چه قالبی وارد همکاری با رقیب شود تا به منافعی که موردنظر داشته دست یابد. یافته‌های پژوهش حاکی از این واقعیت است که ایران خودرو و سایپا 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: همکاری-رقابت در ایران خودرو و سایپا در ابتدا در قالب اعطای مجوز آغاز شد. در توافق اعطای مجوز، شرکت مجوزدهنده به شرکت دیگر (مجوز گیرنده) حق استفاده از مالکیت معنوی خود را در قبال جبران خسارت تعیین شده به‌عنوان رویالتی یا حق امتیاز می‌دهد. این اموال می‌تواند شامل اختراع ثبت‌شده، علائم تجاری، کپی‌رایت، تکنولوژی، دانش فنی یا مهارت‌های خاص بازاریابی باشد [۴۹]. در این قالب همکاری قرارداد اعطای مجوز می‌تواند فقط محدود به اجازه فروش خودروهای ساخته‌شده رقیب در کشور باشد و یا دامنه آن گسترده‌تر و شامل انتقال تکنولوژی و دانش فنی تولید خودرو و حتی روش‌های بازاریابی و فروش شود. این قالب همکاری از مدت‌ها پیش در ایران خودرو و سایپا رایج بوده و هم‌اکنون نیز وجود دارد.

سرمایه‌گذاری مشترک: به نظر می‌رسد اگر تحریم‌های

هسته‌ای اتفاق نمی‌افتاد، همان روند همکاری در قالب اعطای مجوز ادامه پیدا می‌کرد. اما با اعمال تحریم‌های هسته‌ای علیه ایران و توقف و یا کاهش جدی همکاری بین خودروسازان ایرانی و شرکای اروپایی آن‌ها، سیاست‌گذاران و مدیران این شرکت علاوه بر اینکه متوجه ضعف و سستی قراردادهای گذشته شدند، به فکر افتادند وارد نوع جدیدی از قرارداد همکاری شوند که مستحکم‌تر بوده و آورده‌های بیشتری برای شرکت داشته باشد. از این رو وارد سطح بالاتری از همکاری با خودروسازان خارجی شدند و شکل جدیدی از همکاری با عنوان سرمایه‌گذاری مشترک شکل گرفت. آنچه مسلم است در همکاری از نوع سرمایه‌گذاری مشترک، سطح همکاری ارتقاء پیدا می‌کند و حاکی از تمایل جدی‌تر طرفین و خصوصاً طرف خارجی برای همکاری است. ارتقاء سطح همکاری به سرمایه‌گذاری مشترک، می‌تواند ریشه در افزایش قدرت چانه‌زنی خودروسازان ایرانی و جذابیت بازار ایران برای خودروسازان خارجی داشته باشد.

۳-۲-۴. 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 درنهایت پیامدهای مرتبط با رقابت‌پذیری.

۱. پیامدهای مرتبط با منابع و قابلیت‌ها

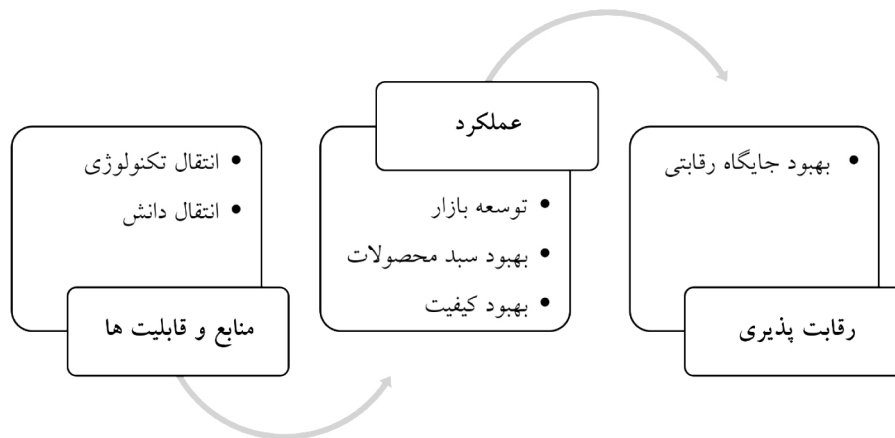
چنانچه در بخش محرک‌های همکاری-رقابت گفته شد، دسترسی به منابع و قابلیت‌ها مهم‌ترین محرک ورود شرکت ایران خودرو و سایپا به همکاری-رقابت است. طبیعی است که برخی از پیامدها و نتایج حاصل از همکاری با شرکای خارجی، به دست آوردن برخی از منابع و قابلیت‌های مورد انتظار باشد. این شرکت‌ها توانسته‌اند در پی همکاری با شرکای خود، دانش‌های مهمی در حوزه طراحی و ساخت و مدیریت کارخانه به دست آورند. دسترسی به تکنولوژی نوین طراحی و تولید متناسب با حوزه‌های همکاری نیز یکی از مهم‌ترین دستاوردهای همکاری-رقابت است.

۳. 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 خودروسازان ایرانی توانسته‌اند کیفیت محصولات و خدمات پس از فروش را بهبود بخشند و از سوی دیگر سبد محصولات خود را بهبود بخشیده و محصولات متنوع‌تر که سلايق طيف

بيشتری از مشتریان را پوشش می‌دهد به بازار عرضه کنند. این دستاوردها موجبات توسعه بازار ایران خودرو را فراهم نموده است.



نمودار ۵- پیامدهای همکاری-رقابت

۲. پیامدهای مرتبط با رقابت‌پذیری

در شرایط موجود، همکاری ایران خودرو و سایپا با سایر شرکت‌های خودروساز موجب حفظ و بهبود جایگاه رقابتی این شرکت‌ها شده است. به نحوی که این شرکت‌ها علی‌رغم تهدیدهای مختلف محیطی که می‌توانست موجبات ورشکستگی آن‌ها و خروج از عرصه رقابت را رقم بزند، توانسته‌اند با مدد همکاری با شرکت‌های خودروساز صاحب دانش و تکنولوژی روز دنیا، کماکان خود را زنده نگه داشته و در میدان رقابت باقی بمانند.

۳-۳. مقایسه با پیشینه موجود

الگوی استخراج‌شده همکاری-رقابت، با الگوها و متون موجود همکاری-رقابت در چند مورد همپوشانی و نقش تأییدکننده داشته و در چند مورد برای اولین بار در این پژوهش معرفی شده است. از جمله موارد 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.

الگوی شناسایی‌شده از همکاری-رقابت در این پژوهش برای اولین بار در این مقاله مطرح شده است. این الگو از تعدادی مؤلفه و روابط مابین آن‌ها تشکیل شده است. مؤلفه‌های کلان شامل محرک‌های خارجی و داخلی پیش‌ازین نیز مطرح شده بود، اما مؤلفه‌های خرد کاملاً بومی شده و از صنعت خودرو ایران استخراج شده است. در بخش محرک‌های خارجی، عواملی همچون شرایط سیاسی و توافقات بین‌المللی در بخش محیط سیاسی-قانونی از ویژگی‌های خاص کشور ایران است و به دلیل تفاوت شرایط سیاسی حاکم بر کشورهای غربی و حتی شرقی در یافته‌های پیشین به آن‌ها اشاره نشده است. در بخش محیط اقتصادی، سیستم اقتصادی ایران که نه می‌توان آن را سیستم مبتنی بر بازار دانست و نه سیستم دولتی و کم و کیف دخالت دولت در سیاست‌گذاری بنگاه‌های اقتصادی به‌ویژه شرکت‌های بزرگ که عمده‌تأ مالکیت دولتی هم دارند از ویژگی‌های صنعت خودرو ایران است که در این الگو شناسایی شده و در الگوهای پیشین سابقه‌ای ندارد. در بخش محرک‌های داخلی الگوی

معرفی شده، بیشترین تمایز با یافته‌های پیشین در بخش سابقه همکاری و ذینفعان است. سوابق روابط همکاری-رقابتی و تأثیر آن در شکل‌گیری روابط جدید و یا تداوم و یا کاهش و قطع روابط موجود برای اولین بار در این مدل مطرح شده است. نقش دولت به‌عنوان ذینفع اصلی در شکل‌گیری روابط همکاری-رقابت با توجه به سیستم خاص اقتصادی ایران از مواردی است که خاص این الگو است. چراکه در ایران دولت مالک و سیاست‌گذار اصلی بزرگ‌ترین شرکت‌های خودروساز است و لذا در ورود به روابط همکاری-رقابت و انتخاب شرکای تجاری حرف اول و آخر را می‌زند. نقش دولت آن‌قدر پررنگ است که بعضاً ملاحظات سیاسی بر ملاحظات فنی و اقتصادی در انتخاب شرکای تجاری پیشی می‌گیرد. در بخش دیگر الگو راهبردهای همکاری-رقابت در صنعت خودرو ایران قرار گرفته است که برای اولین بار در الگوهای همکاری-رقابت مطرح شده است. اینکه چه راهبردی از همکاری در روابط همکاری-رقابتی اتخاذ شود که بتواند منافع شرکت را تأمین کند و قابلیت تحقق اهدافی که شرکت‌ها برای آن وارد روابط همکاری-رقابتی می‌شوند، اهمیت این بخش از الگو را بیش از هر بخش دیگر خاطرنشان می‌کند. روابط بین مؤلفه‌ها از مهم‌ترین جنبه‌های نوآوری این پژوهش است، که پیش از این مطرح نشده و برای اولین بار در این پژوهش شناسایی و ترسیم شده است. ترتیب و جایگاه هر یک از این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده نقش هر یک از آن‌ها در الگو و نحوه تأثیرگذاری آن بر سایر مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد.

جمع‌بندی و ملاحظات

در این پژوهش، تلاش شد الگوی همکاری-رقابت شناسایی و تبیین گردد. الگوی مورد 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 پیامدها (خروجی‌ها) همکاری-رقابت و روابط بین آن‌ها می‌باشد. 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 منجر به تحقق اهداف شوند. خودروسازان ایرانی از جمله ایران‌خودرو 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 توافقی‌های بین‌المللی از جمله برجام نقش قابل‌توجهی بر شکل‌گیری و عملکرد همکاری-رقابت در صنعت خودرو کشور و به‌طور مشخص ایران‌خودرو داشته است. قوانین و مقررات کشور نیز نقش بسزایی در تحریک و یا حتی اجبار خودروسازان به همکاری با رقبای 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 است که از آن می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دستاورد همکاری-رقابت نام برد.

علی‌رغم اینکه یافته‌های این پژوهش در ارتقاء دانش همکاری-رقابت نقش داشته، اما با محدودیت‌هایی مواجه بوده است از جمله اینکه اعتبار نتایج این پژوهش منحصر به صنعت خودروسازی ایران است به‌علاوه این پژوهش در چارچوب مکتب

پی‌نوشت‌ها

1. Coopetition.
2. Hamel et all, (1989).
3. Ichijo et all, (2008).
4. Bengtsson et all, (1999).
5. Gnyawali et all, (2008).
6. Luo & Rui, (2009).
7. Bendiga et all, (2018).
8. Roy & Yami, (2009).
9. Bengtsson et all, (2013).
10. Ketchen et all, (2004).
11. Afuah, (2004)
12. Gnyawali & Madhavan, (2001).
13. Padula & Dagnino, (2007).
14. Bengtsson & Kock, (2014).
15. Hoffmann, (2007).
16. The Actor School.
17. The Activity School.
18. Bengtsson & Raza-Ullah, (2016).
19. Luo, (2004).
20. Dai, (2008).
21. Parzy & Bogucka, (2014).
22. Bengtsson & Johansson, (2014).
23. Quintana-Garcia et all, (2004).
24. Bouncken & Fredrich, (2012).
25. Afuah, (2000).
26. Barretta, (2008).
27. Wang et all, (2010).
28. Ho & Hanesan, (2013).
29. Wu et all, (2010).
30. Simony & Caiazza, (2012).
31. Gnyawali & Park, (2009).
32. Luo et all, (2008).
33. Bengtsson & Kock, (2000).
34. Ritala & Golnam, (2014).
35. Strategic alliances.
36. Non-equity alliances
37. Long-term contracts
38. Equity alliances
39. Joint ventures

فکری فعالیت در موضوع همکاری-رقابت انجام گرفته است. 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 را 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 هیأت‌مدیره 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 مورد بررسی قرار گیرد. (۵) در صورت امکان سبدهی 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. (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.

- understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39, (2016).
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V., Coopetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028-1-28, (2012).
- Czinkota M. R., Ronkainen I. A., *International marketing* (10th ed). Mason, Ohio: South-Western, 2012.
- Dai, L., Maximizing cooperation in a competitive environment. *Competition Forum*, 6(1), 63, (2008).
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R., Co-opetition: Promises and challenges, in 21st century management. In C. Wankel (Ed.), CA: Thousand Oaks, 2008.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R., Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445, (2001).
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J., Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330, (2009).
- Gnyawali, D. R., He, J. Y., & Madhavan, R., Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530, (2006).
- Hamel, G., Doz Y. and Prahalad C.K., Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139, (1989).
- Ho, H., & Ganesan, S., 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, (2013).
- Hoffmann, W. H., Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28(8), 827-856, (2007).
- Huang, K. F., & Yu, C. M. J., The effect of competitive and non-competitive R&D collaboration on firm innovation. *Journal of Technology Transfer*, 36(4), 383-403, (2011).
- Ichijo, K. and Kohlbacher F., Tapping tacit local knowledge in emerging markets: the Toyota way. *Knowledge Management Research and Practice*, 6(3), 173-186, (2008).
40. Licensing agreements
41. Royalty
42. Tedova & Knoke, (2005).
43. Von Borell de Araujo & Franco, (2017).
44. Park et all, (2014).
45. Song & Lee, (2012).
46. Gnyawali et all, (2006).
47. Marlon Monticelli et all, (2018).
48. Strauss & Corbin, (1998).
49. Czinkota & Ronkainen, (2012).

منابع

- Afuah, A., How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387-404, (2000)
- Afuah, A., Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co opetitors? *Research Policy*, 33(8), 1231-1246, (2004).
- Barretta, A., The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209-220, (2008).
- Bengtsson, M., & Johansson, M., Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401-427, (2014)
- Bengtsson, M. and Kock S., Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178-190, (1999).
- Bengtsson, M., & Kock, S., "Coopetition" in business networks—To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426, (2000).
- Bengtsson, M., & Kock, S., Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188, (2014).
- Bengtsson, M., Johansson, M., Näsholm, M., & Raza-Ullah, T., A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th EURAM Conference, Istanbul, Turkey, June 26-29, (2013).
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T, A systematic review of research on coopetition: Towards a multi-level

- & *Strategic Management*, 26(8), 893–907, (2014).
- Parzy, M., & Bogucka, H., Coopetition methodology for resource sharing in distributed OFDM-based cognitive radio networks. *IEEE Transactions on Communications*, 62(5), 1518–1529, (2014).
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A., Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249, (2014).
- Rothaermel, F., *Strategic Management: Concepts and cases* (3th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin. 2017.
- Mauricio Martins de Resende, L., Volski, I., Mendes Betim, L., Dambiski Gomes de Carvalho, G., de Barros, R. & Pietrobelli Senger, F., Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177–187, (2018).
- Roy, P., & Yami, S., Managing strategic innovation through coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73, (2009).
- Bendiga, D., Enkeb, S., Thiemea, N. & Brettel, M., Performance implications of cross-functional coopetition in new product development: the mediating role of organizational learning, *Industrial Marketing Management*, 73, 137-153, (2018).
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A., Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927–938, (2004).
- Simoni, M., & Caiazza, R., Interlocks network structure as driving force of coopetition among Italian firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 319–336, (2012).
- Song, D. W., & Lee, E. S., Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics-Research and Applications*, 15(1), 15–35, (2012).
- Strauss, A., & Corbin, J., *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- Todeva, E. and Knoke, D., ‘Strategic Alliances & Models of Collaboration’, *Journal of Management Decisions*, 43(1): 123-148, (2005)
- Von Borell de Araujo, D. & Franco, M., Trust-building mechanisms in a coopetition relationship: a case Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L., Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779–804, (2004).
- Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A., Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 111–125, (2010).
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S.C., Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141, (1997).
- Li, Y. A., Liu, Y., & Liu, H., Co-opetition, distributor’s entrepreneurial orientation and manufacturer’s knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 128–142, (2011).
- Luo, Y., A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431–451, (2004).
- Luo, Y., A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144, (2007).
- Luo, Y. D., & Rui, H. C., An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 49–70, (2009).
- Luo, Y. D., Shenkar, O., & Gurnani, H., Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428–453, (2008).
- Marlon Monticelli, J., Lapuente Garrido, I. & Luis de Vasconcellos, S., Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1), 74-95, (2018).
- Nalebuff, B.J. and Brandenburger A.M., Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, 25(6), 28–35, (1997).
- Padula, G., & Dagnino, G. B., Untangling the rise of coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32–52, (2007).
- Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R., Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis*

- study design. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 378-394, (2017).
- Wang, R., Ji, J. H., & Ming, X. G., 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, (2010).
- Wu, Z. H., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J., Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123, (2010).