

طراحی و تبیین الگوی همکاری-رقابت: مورد مطالعه گروه سایپا

مهدی محمدی^{۱*}، بهمن حاجی پور^۲، محمدرضا حمیدی زاده^۳

^۱دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

^۲دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

^۳استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۵

چکیده

کسب موقعیت رقابتی و ارتقاء رقابت پذیری یکی از مهم ترین چالش های شرکت ها است. همکاری-رقابت به معنی همکاری و رقابت هم زمان شرکت ها، راهبردی است که به منظور کسب، حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی در دو دهه اخیر مورد توجه بسیاری از شرکت ها قرار گرفته است. صنعت خودروسازی دنیا یکی از صناعی است که در استفاده از این راهبرد پیشگام بوده است. شرکت های خودروساز ایرانی هم به دنبال رقبای جهانی خود از این راهبرد استفاده کرده اند. اما بررسی های انجام گرفته حاکی از این است که تاکنون الگویی از همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی ایران شناسایی نشده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و استراتژی نظریه پردازی داده بنیاد به شناسایی و تبیین الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا می پردازد. جامعه آماری این پژوهش گروه خودروسازی سایپا است که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری با تعداد ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران این گروه مصاحبه شده و ۱۰ مستند مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا شامل دو بخش اصلی است. بخش اول شامل محرک های همکاری-رقابت که شامل دودسته کلی از محرک های داخلی و خارجی با محوریت منابع و قابلیت ها است و بخش دوم به قالب و شکل همکاری خودروسازان با رقبای می پردازد.

کلمات کلیدی: همکاری-رقابت، همکاری، رقابت، روابط بین شرکت ها، نظریه پردازی داده بنیاد

* - نویسنده مسئول: Email: mohammadi313@yahoo.com

مقدمه

امروزه همکاری بین رقبا به طور چشمگیری در حال افزایش است. همکاری عموماً زمانی اتفاق می افتد که یک شرکت به تنهایی از عهده انجام کاری برنیاید و بدین منظور به سوی همکاری با سایر شرکتها متمایل شود و یا اینکه به واسطه همکاری منافع و قابلیت های بیشتری کسب می کند و یا جایگاه مستحکم تری در قبال تهدیدات به دست می آورد. رقابت پذیری و باقی ماندن در فضای متلاطم کسب و کار مهم ترین دغدغه صنایع و شرکتها است که امروزه تحقق و حفظ آن به تنهایی برای بسیاری از شرکتها دشوار است. بسیاری از شرکتها که برای سالها در زمره رهبران صنعت خود شمرده می شدند و در صنعت خود قابلیت رقابت پذیری بالایی داشتند، در مواجهه با تغییرات و تحولات جدید حاکم بر فضای کسب و کار، جایگاه رقابتی خود را در معرض تهدید دیده و جهت حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی خود به همکاری با رقبای خود روی آوردند. همکاری رقبایی همچون جنرال موتورز و تویوتا در ساخت خودروهای مشترک، زیمنس و فیلیپس در توسعه نیمه رساناها، کُنن و گُداک در تأمین دستگاه های فتوکپی (همل و دیگران، ۱۹۸۹) 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 شرکت های بزرگ و رقیب است (ایشیجو و کول باخر، ۲۰۰۸).

این پدیده یعنی همکاری و رقابت هم زمان بین شرکتها اصطلاحاً همکاری-رقابت (قبادی و امبرا، ۲۰۱۲، نیواولی و مدهاوان، ۲۰۰۸؛ لو، ۲۰۰۷ و بنگسون و کک، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰) نامیده می شود. به کارگیری راهبرد همکاری-رقابت می تواند موجبات ارتقاء جایگاه رقابتی شرکتها را موجب شود (روی و یامی، ۲۰۰۹).

صنایع ایرانی و در رأس آنها صنعت خودروسازی که از آن به عنوان مادر صنایع یاد می شود از به کارگیری این استراتژی بی بهره نبوده اند. شرکت های خودروساز ایرانی به ویژه گروه خودروسازی سایپا که بیش از ۴۳ درصد سهم بازار خودروهای ایران را در اختیار دارد از سالها پیش با برخی از خودروسازان خارجی همکاری هایی داشته است. این گروه خودروساز فقط در حوزه خودروهای سواری با شرکت های کیا کره جنوبی، سیتروئن فرانسه، نیسان ژاپن، رنوی فرانسه، برلیانس، چانگان، زوتی و فوتون چین اقدام به همکاری جهت تولید مشترک خودرو در ایران به

منظور عرضه به بازارهای داخلی و خارجی نموده است. همچنین در سال‌های اخیر در سطح بالاتری از همکاری این گروه خودروساز با شرکت سیتروئن فرانسه وارد سرمایه‌گذاری مشترک جهت تولید مشترک خودرو شده است.

با این وجود شرایطی همچون ساختار اقتصادی کشور و سایه دولت بر اقتصاد و مالکیت دولتی این گروه خودروساز در کنار شرایط سیاسی و قانونی کشور و تحریم‌های مختلف اقتصادی و مالی ایران باعث شده است این شرکت‌ها نتوانند به درستی 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 گروه خودروساز شود. برای حل این مسائل ابتدا لازم است الگوی همکاری-رقابت در این گروه خودروساز شناسایی و تبیین شود. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات است که: الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا چیست؟ عناصر الگوی همکاری-رقابت و محرک اصلی این گروه خودروساز برای همکاری-رقابت چیست؟ عوامل زمینه‌ای شکل‌گیری همکاری-رقابت در این گروه خودروساز چیست؟ چه رابطه‌ای بین عناصر موجود در الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا وجود دارد؟

این پژوهش - که حاصل یک رساله دکتری در حوزه استراتژی‌های کسب‌وکار است - تلاش می‌کند با استفاده از ابزار روش‌شناختی کیفی و استراتژی نظریه‌پردازانه داده‌بنیاد به شناسایی و تبیین الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا بپردازد.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که محرک‌های اصلی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا چیست و اینکه آیا این محرک‌ها با یافته‌های سایر پژوهشگران که در مرور مبانی نظری پژوهش شناسایی شده‌اند تا چه حد انطباق دارند. نهایتاً مشخص خواهد شد که گروه خودروسازی سایپا در همکاری با رقبای خود از چه راهبردهایی استفاده می‌کند.

مبانی نظری پژوهش

در این بخش ابتدا تعاریف ارائه‌شده از همکاری-رقابت به صورت مختصر موردبررسی قرار خواهد گرفت.

از آنجاکه شروع همکاری-رقابت در هر شرکت مبتنی بر یکسری از محرک‌ها است لذا

به نظر می‌رسد نقطه آغازین مناسبی برای شکل‌گیری الگوی مورد انتظار باشد. از همین رو در مرحله بعد به بررسی محرک‌ها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری همکاری رقابت پرداخته می‌شود و در نهایت مهمترین راهبردهای همکاری بین شرکت‌ها مرور خواهد شد.

تعریف همکاری-رقابت

بررسی مبانی نظری همکاری-رقابت حاکی از وجود تعاریف متنوعی است که در مورد همکاری-رقابت از سوی پژوهشگران ارائه شده است.

این در حالی است که اولین چالش یک رویکرد تئوریک معمولاً تعریف مرزهای مفهوم موردبررسی است. با این حال جالب توجه است 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 غیر شفاف است (بنگسون و همکاران، ۲۰۱۳؛ کچن و همکاران، ۲۰۰۴). 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 (افوه، ۲۰۰۴) 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 (بنگسون و کک، ۱۹۹۹؛ نیوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱؛ پادولا و دینینو، ۲۰۰۷). سایر تعاریف ارائه شده به نحوی از این دو تعریف مشتق شده است.

در تعریفی دیگری که نسبت به تعاریف‌های پیشین جامعیت بیشتری دارد همکاری-رقابت به عنوان یک ارتباط متعارض بین دو یا تعداد بیشتری بازیگر که به طور هم‌زمان با یکدیگر تعاملات همکاری و رقابت دارند اعم از اینکه این ارتباط افقی باشد یا عمودی مطرح شده است (بنگسون و کک، ۲۰۱۴). با این وجود این واقعیت وجود دارد که هیچ اجماعی در مورد تعریف واحدی از همکاری رقابت وجود ندارد جز اینکه این پدیده از هر دو منطبق همکاری و رقابت تشکیل شده است. این عدم اجماع بیش از هر چیز ریشه در این واقعیت دارد که همکاری-رقابت در سطوح مختلفی همچون شبکه، سه جانبه، دوجانبه و درون شرکت محقق می‌شود و همکاری-رقابت در یک سطح، متمایز از همکاری-رقابت در سطوح دیگر است.

محرك‌های همکاری-رقابت

در مواجهه با پدیده نوظهور همکاری-رقابت سؤالات متعددی ممکن است به ذهن خطور کند از جمله اینکه چه عاملی باعث می‌شود رقباى سرسخت به همکاری با یکدیگر روی آورند؟ محرك شکل‌گیری همکاری رقابت چیست؟

پژوهش‌ها محرك‌های مختلفی را برای همکاری-رقابت برشمرده‌اند که می‌توان آن‌ها را با صرف‌نظر از اندکی هم‌پوشانی به سه دسته محرك‌های داخلی، محرك‌های خارجی و محرك‌های مربوط به ویژگی‌های رابطه تقسیم‌بندی کرد (بنگسون و رضی اله، ۲۰۱۶).

محرك‌های خارجی شامل شرایط محیطی مانند ویژگی‌های صنعت، تقاضاهای فنی و تکنولوژیکی و نفوذ ذینفعان خارجی است که شرکت‌ها را وادار به درگیر شدن در همکاری-رقابت می‌کند. بعلاوه ساختار صنعت و سطح رشد (لو، ۲۰۰۴) و همچنین عدم اطمینان و عدم ثبات در صنعت (پادولا و دینینو، ۲۰۰۷) نیز شرکت‌ها را به سوی همکاری-رقابت تحریک می‌کند. فرسایش سریع مزیت‌رقابتی و همچنین کاهش موانع ورود به صنعت، کنترل شرکت‌ها را بر سرنوشتشان کم می‌کند و این عوامل شرکت‌ها را به‌منظور ایجاد اطمینان بیشتر به همکاری با رقبا وادار می‌کند (دای، ۲۰۰۸). علاوه بر این ایجاد روابط همکاری-رقابت در پاسخ به چالش‌های موجود در صنعت که ناشی از ساختارهای مبهم است نیز ایجاد می‌شود (پرزوی و بوگوکا، ۲۰۱۴).

بسیاری از ویژگی‌های صنعتی که ریشه در تقاضاهای تکنولوژیک دارند نیز عاملی برای ورود به همکاری-رقابت است. به‌عنوان مثال، هم‌گرایی تکنولوژیک، جایی که شرکت‌ها از صنایع مختلف مهارت‌ها و دانش تکنولوژیک خود را برای ایجاد پلتفرم‌های تکنولوژیک با یکدیگر ادغام می‌کنند، عامل محرکی است که چندین شرکت را به سوی همکاری-رقابت می‌کشاند (بنگسون و جانسون، ۲۰۱۴). علاوه بر این همکاری-رقابت برای مقابله با چالش چرخه کوتاه عمر محصولات (کوینتاننا و ولاسکو، ۲۰۰۴)، افزایش هزینه‌ها و ریسک تحقیق و توسعه، عدم قطعیت تکنولوژیک (بانکن و فردریک، ۲۰۱۲)، پیچیدگی تکنولوژیک (دای، ۲۰۰۸) و شدت گرفتن تغییر و بلوغ تکنولوژی مورد استفاده قرار می‌گیرد (افوه، ۲۰۰۰). مواجهه با چنین تقاضاهای تکنولوژیک آن‌قدر پیچیده است که یک شرکت به‌تنهایی قادر به مواجهه با چالش‌های

حاصل از آن نیست لذا به دنبال همکاری-رقابت می‌رود.

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 همکاری-رقابت را تحمیل کرده‌اند (بارتا، ۲۰۰۸). سیاست‌های یارانه‌ای دولت (وانگ و همکاران، ۲۰۱۰) و سیاست‌های تنظیمی (لو، ۲۰۰۴) محرک‌های دیگری برای همکاری-رقابت هستند. علاوه بر این، خریدار بانفوذ اغلب وابستگی‌های متقابل و جو همکاری بین شرکت‌های رقیب ایجاد می‌کنند (هو و گین‌سن، ۲۰۱۳). برخی اوقات آن‌ها را در راستای منافع خریدار مجبور به همکاری می‌کنند (وو و همکاران، ۲۰۱۰). بعلاوه افرادی که ریاست هیئت‌مدیره چندین شرکت را در یک صنعت مشابه بر عهده دارند عامل محرکی برای ایجاد همکاری-رقابت بین آن‌ها هستند (سیمونی و کایاتزا، ۲۰۱۲).

محرک‌های مربوط به ویژگی رابطه، مرتبط با 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 قابل‌توجهی مرتبط با همکاری-رقابت داشته باشند و کمک بهتری به شرکت در راستای تحقق اهدافش نمایند (نیوالی و پارک، ۲۰۱۱). شرکت‌ها زمانی درگیر همکاری-رقابت می‌شوند که ویژگی‌های منابع شریکشان متمایز و تکمیل‌کننده باشد (لو، ۲۰۰۷). همچنین تجانس اهداف، عدم تقارن تکنولوژیک و قدرت چانه‌زنی بین شرکا، احتمال ایجاد همکاری-رقابت را افزایش می‌دهند (لو و همکاران، ۲۰۰۸). علاوه بر این فاصله دانشی زیاد بین شرکا به ورود موضوعات رقابتی در یک رابطه همکاری منجر می‌شود (پادولا و دینینو، ۲۰۰۷).

شرک‌ها در شبکه‌هایی از روابط که از تعداد زیادی وابستگی‌های متقابل ساختاری بین شرکا شکل‌گرفته است محاط شده‌اند. این وابستگی‌های متقابل تبیین‌کننده چرایی همکاری و رقابت است (بنگسون و کک، ۲۰۰۰). نیوالی و مدهاوان (نیوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱) نشان داده‌اند که محوریت شبکه، استقلال ساختاری، تعادل ساختاری و چگالی شبکه بر پویایی رقابتی در یک شبکه همکاری-رقابت تأثیرگذارند. علاوه بر این محوریت شرکت و استقلال ساختاری شرکت به‌صورت مثبت با حجم اقدامات رقابتی شرکت مرتبط است. انعطاف‌پذیری ساختاری عامل ایجاد رقابت و سختی

انعطاف‌پذیری موجب ایجاد همکاری در شبکه می‌شوند. محرک‌های داخلی مانند انگیزه‌ها، منابع و قابلیت‌های خاص، مرتبط با محیط داخلی شرکت هستند. نیوالی و پارک (۲۰۱۱) مطرح کرده‌اند که شرکت‌ها در به‌کارگیری استراتژی‌های آینده‌نگر در زمان پاسخ به آسیب‌پذیری ادراک‌شده هم به‌صورت واکنشی و هم فعال عمل می‌کنند. شرکت‌ها وقتی که به‌طور دائم محیط را برای یافتن شریک تجاری - به‌عنوان مثال برای نفوذ در بازار جدید یا بالاتر رفتن در زنجیره ارزش و یا افزایش عملکرد- پایش می‌کنند در واقع فعال عمل می‌کنند (ریتالا و همکاران، ۲۰۱۴). شرکت‌ها برای افزایش قدرت چانه‌زنی و قابلیت رقابتی، از طریق ترکیب دانش و منابع خود با دانش و منابع دیگر شرکت‌ها، خود را وارد همکاری-رقابت می‌کنند (نیوالی و پارک، ۲۰۱۱). همچنین درک آسیب‌پذیری که برای مثال می‌تواند در نتیجه کاهش مزیت رقابتی یا فقدان منابع ایجاد شده باشد، می‌تواند شرکت‌ها را برای همکاری با رقبا تحریک کند تا از طریق این همکاری ارزش بیشتری ایجاد کنند. مشارکت‌های گذشته یا تجربه همکاری نیز یکی از مهم‌ترین انگیزه‌ها برای ورود به یک رابطه همکاری-رقابت است (نیوالی و پارک، ۲۰۱۱).

استراتژی‌های همکاری

در میانی نظری مربوط به مدیریت استراتژیک بخشی به نام استراتژی‌های همکاری وجود دارد. استراتژی‌هایی که ذیل این عنوان ذکر شده است، عام است. به‌عبارت‌دیگر این استراتژی‌ها هم می‌تواند در همکاری-رقابت مورد استفاده قرار گیرد و هم در غیر آن. روترمل (۲۰۱۷) در مبحث استراتژی‌های سطح شرکت، اتحادهای استراتژیک^۱ را مطرح می‌کند. اتحادهای استراتژیک توافق‌های داوطلبانه‌ای است که بین شرکت‌ها شکل می‌گیرد و شامل به اشتراک گذاشتن دانش، منابع و قابلیت‌ها باهدف توسعه فرایندها، محصولات یا خدمات است. اتحاد استراتژیک یک اصطلاح جامع است که شامل اشکال مختلف پیوندهای بین سازمان‌ها است که عبارت‌اند از اتحادهای بدون سهام‌داری^۲ یا قراردادهای بلندمدت^۳، اتحادهای مبتنی بر سهام‌داری^۴ و سرمایه‌گذاری مشترک است. اتحادهای بدون سهام‌داری از رایج‌ترین نوع اتحادها است که مبتنی بر

-
- 1 - Strategic Alliances
 - 2 - Non-equity alliances
 - 3 - Long-term contracts
 - 4 - Equity alliances

عقد قرارداد بین شرکت‌ها است. شایع‌ترین نوع این‌گونه اتحادهای عبارت‌اند از قراردادهای تأمین، قراردادهای توزیع و قراردادهای اعطای مجوز^۱. قراردادهای اعطای مجوز، اتحادهایی هستند که در آن یک شرکت به شرکت دیگر حق استفاده از تکنولوژی‌های ثبت‌شده یا فرایندهای تولید را در قبال گرفتن حق امتیاز^۲ و دریافت هزینه می‌دهد (تودوا و ناکه، ۲۰۰۵).

به دلیل ماهیت قراردادی این‌گونه از اتحادهای، اتحادهای بدون سهامداری منعطف‌تر است و ایجاد و پایان دادن آن سهل و آسان است. با این حال، به دلیل ماهیت موقتی بودن این اتحادهای، ممکن است روابط ضعیفی بین طرفین ایجاد کند که نهایتاً به فقدان اعتماد و تعهد منجر می‌شود.

در یک اتحاد مبتنی بر سهامداری، حداقل یک شریک سهام مالکیت شریک دیگر را در اختیار می‌گیرد. این نوع اتحادهای نسبت به اتحادهای بدون سهامداری و قراردادی شیوع کمتری دارند چراکه سرمایه‌گذاری بیشتری مورد نیاز است. از آنجاکه این‌گونه اتحادهای مبتنی بر در اختیار گرفتن بخشی از مالکیت است معمولاً برای تعهدات قوی‌تر و مستحکم‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند. علاوه بر این در اتحادهای مبتنی بر سهامداری امکان به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی - دانش چگونگی انجام یک کار خاص که قابل تدوین و کدگذاری نیست - را می‌دهد. این کار فقط از طریق مشارکت فعال در فرایند امکان‌پذیر است. بنابراین در این نوع اتحاد، شرکا دائماً کارکنان خود را جهت کسب دانش ضمنی با یکدیگر مبادله می‌کنند. در این اتحادهای نسبت به اتحادهای بدون سهامداری و قراردادی تمایل به ایجاد روابط قوی‌تر و اعتماد بیشتر بین شرکا وجود دارد. این اتحادهای اغلب به‌سوی 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^۳ 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

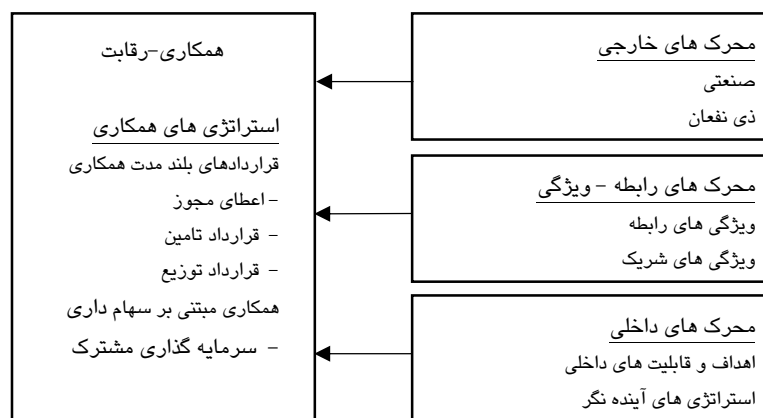
1 - Licensing agreements

2 - Royalty

3 - Joint ventures

اغلب برای ورود به بازارهای خارجی شکل می‌گیرد جایی که شرکت میزبان جهت دسترسی به یک بازار حاضر می‌شود تکنولوژی 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. با این 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.

در خصوص عملکرد اتحادهای استراتژیک در ایران نیز پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. از جمله قره‌چه و همکاران (۱۳۹۴) بیان داشته‌اند که بنگاه‌ها به منظور ارتقاء عملکرد اتحادهای خود حتی‌الامکان بکوشند که در قالب اشکال مختلف اتحادهای راهبردی به انجام پروژه‌های خود بپردازند همچنین اثبات کرده‌اند که بین عملکرد اتحاد با مزیت رقابتی رابطه معنادار وجود دارد. در پژوهش‌های دیگر ثابت شده است که اتحاد استراتژیک بین سازمان‌ها باعث بهبود عملکرد مالی، عملیاتی و اثربخشی سازمانی می‌شود (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۳). این شواهد دل بر این واقعیت است که انتخاب و به‌کارگیری درست راهبردهای همکاری می‌تواند موجب موفقیت همکاری-رقابت و در نهایت بهبود عملکرد سازمان شود.



شکل ۱- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق

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

روش‌شناسی پژوهش

جدول ۱ نظام پژوهشی حاکم بر این پژوهش را نمایش می‌دهد.

جدول ۱- نظامنامه پژوهش

پارادایم تحلیلی: تفسیری	فلسفه پژوهش: رئالیسم
استراتژی پژوهش: نظریه‌پردازی داده بنیاد	رویکرد پژوهش: کیفی
هدف پژوهش: اکتشافی	جهت‌گیری پژوهش: بنیادی-کاربردی
گردآوری داده‌های پژوهش: مصاحبه- بررسی مستندات	منطق پژوهش: استقرائی

هدف پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا است. پژوهشگر به دنبال شناسایی الگوی حاکم بر شکل‌گیری همکاری-رقابت بین گروه خودروسازی سایپا و رقبای آن (داخلی و خارجی) و تبیین مؤلفه‌ها و روابط فی‌مابین عناصر این الگو است.

سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

- الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا چیست؟
- مؤلفه‌های الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا چیست؟
- ارتباط بین مؤلفه‌های الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا چیست؟

قلمرو مکانی پژوهش

گروه خودروسازی سایپا با داشتن ۴۳ درصد سهم بازار خودرو ایران در سال ۱۳۹۶ قلمرو مکانی این پژوهش است.

نمونه‌گیری

نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع نمونه‌گیری هدفمند است. استراتژی نمونه‌گیری آن نیز نمونه‌گیری نظری انتخاب شده است. طبق این قاعده، پژوهشگر وقتی مصاحبه را به اتمام می‌رساند که مطالب مصاحبه‌ها به حالت تکرار رسیده باشد و مطلب جدیدی گفته نمی‌شود.

روش گردآوری داده‌ها

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش به صورت چند روشی شامل بررسی ۱۵ مستند و گزارش و مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران گروه خودروسازی سایپا است. بر اساس نمونه‌گیری نظری پس از بررسی ۱۵ گزارش و مستند، با ۱۵ نفر از مدیران و خبرگان گروه سایپا مصاحبه عمیق به عمل آمد. پژوهش از نمونه ۱۲ به بعد به اشباع نظری رسید که برای کسب اطمینان کامل، ۱۵ مصاحبه عمیق انجام و مورد تحلیل قرار گرفت.

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 استراتژیک 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.

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، برای استخراج داده‌های مورد نیاز پژوهش با استفاده از مصاحبه عمیق، با تعدادی از مدیران گروه خودروسازی سایپا مصاحبه عمیق صورت گرفت و همچنین

مستندات همسو با موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. سوم، داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش نظریه‌پردازی پردازی داده بنیاد کدگذاری و تحلیل گردید. شایان ذکر است، در این پژوهش، رویکرد گلیزر در نظریه-پردازی داده بنیاد مبنای عمل قرار گرفته است. چهارم، نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها، با استفاده از خود داده‌ها روایت شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

الگوی پارادیمی همکاری-رقابت در گروه خودسازي سایپا

جهت استخراج الگوی پارادیمی همکاری-رقابت، در گام نخست مفاهیم حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی مستندات استخراج و کدگذاری باز انجام گرفت. این کار با نامگذاری و مقوله‌بندی پدیده‌ها از طریق بررسی دقیق داده‌های استخراج شده انجام گرفت.

جدول ۲- نمونه کدگذاری باز و استخراج مقوله اولیه

مقوله	مفاهیم	منابع
توسعه بازار	افزایش صادرات	S1, S6, P8
	افزایش فروش	S34, S35, P3
	تنوع سبد محصولات	S12, P6

سپس، با کدگذاری محوری و همچنین، رفت‌وبرگشت میان داده‌ها، جدولی از مقولات فرعی و اصلی مرتبط با همکاری-رقابت ترسیم شد. جدول مذکور پس از مرتب‌سازی، سه مقوله اصلی شامل عوامل داخلی، عوامل خارجی و استراتژی همکاری را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی الگوی همکاری-رقابت در گروه خودسازي سایپا معرفی نمود. عوامل داخلی شامل مقولات فرعی اهداف و انتظارات، منابع و قابلیت‌ها، سابقه همکاری و ذی‌نفعان، و عوامل خارجی شامل محیط سیاسی-قانونی، اقتصادی، تکنولوژیک و صنعت است. مقولات فرعی استراتژی همکاری هم عبارتند از اعطای مجوز و سرمایه‌گذاری مشترک. در این مقاله، به جهت رعایت اختصار، فقط بخشی 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، فرآیند ربط دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌هایشان، و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است (استراوس و

کوربین، ۱۹۹۸). شکل ۲ نشان‌دهنده الگوی پارادایم کدگذاری محوری است. الگوی همکاری-رقابت در این الگو دو دسته از عوامل محرک و تأثیرگذار بر همکاری-رقابت مورد شناسایی قرار گرفت که عبارت‌اند از عواملی داخلی و عوامل خارجی.

جدول ۳- نمونه کدگذاری و استخراج مقوله‌های اصلی و فرعی

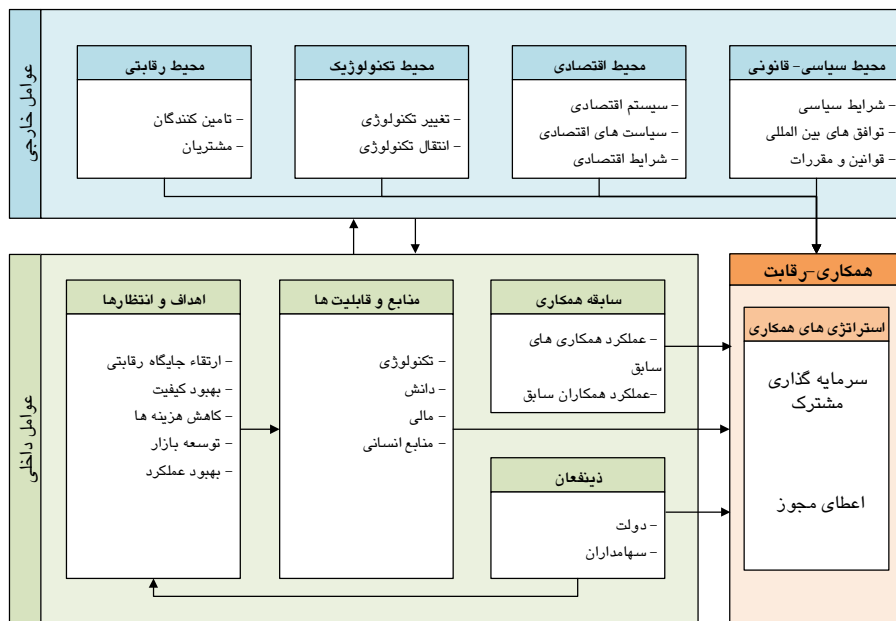
مقوله‌ها	منابع
اهداف مورد انتظار	
توسعه بازار	S1, S6, S12, S22, S34, S35, P3, P6, P8
بهبود کیفیت	S11, S19, P1, P8, P21
بهبود عملکرد	S4, S15, P1, P8
بهبود جایگاه رقابت‌پذیری	S16, S17, S43, P25, P27, P29
کاهش هزینه	S2, S3, S19, S21, S23, S24
منابع و قابلیت‌ها	
تکنولوژی	S9, S13, S14, S23, S24, S27, S36, P4, P11, P12, P17,
مالی	S8, S15, P9
دانش	S7, S20, S23, S24, S27, S35, P2, P5, P10, P16, P17,
انسانی	S10, S27
تاریخچه همکاری	
ساختار قراردادهای همکاری سابق	P20
عملکرد همکاری‌های سابق	S41
ذینفعان	
سهامداران	S39, P7
دولت	S39, P7

عوامل داخلی شامل اهداف و انتظارات شرکت خودروساز، منبع و قابلیت‌ها، سابقه همکاری و ذینفعان با محوریت منابع و قابلیت‌ها محرک اصلی همکاری-رقابت در گروه سایپا است چرا که گروه سایپا تحقق اهداف و انتظارات این گروه از جمله جهانی شدن، بهبود عملکرد و ارقاء جایگاه رقابتی منوط به داشتن منابع و قابلیت‌های خاصی بویژه در دو حوزه دانشی و تکنولوژی می‌داند. از سوی دیگر همکاری-رقابت بهترین و سریع‌ترین روش بدست آوردن منابع و قابلیت‌های مورد نظر است. محرک‌ها و عوامل خارجی شامل محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط تکنولوژیک و محیط رقابتی است. این عوامل دائماً در حال تأثیر و تأثر از یکدیگر می‌باشند. در ادامه هر یک از این عوامل بر اساس کداگذاری انتخابی روایت خواهد شد.

روایت و تبیین الگوی همکاری-رقابت

عوامل داخلی

عوامل و محرک‌های داخلی تأثیرگذار بر همکاری-رقابت به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که ریشه در داخل سازمان داشته و بر عملکرد همکاری-رقابت تأثیر می‌گذارند و در این الگو عبارت‌اند از اهداف و انتظاراتها، منابع و قابلیت‌ها، سابقه همکاری و ذینفعان. در ادامه به تفسیر و تبیین هر یک از این عوامل پرداخته می‌شود.



شکل ۲- الگوی پارادایمی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا

اهداف و انتظاراتها. اهداف و انتظارات مهم‌ترین محرک همکاری و رقابت در سایپا است. سایپا به دنبال بهبود قابلیت رقابت‌پذیری است. آن می‌خواهد جهانی شود و جایگاه برند خود را تقویت کند و در عرصه رقابت جهانی به‌عنوان یک بازیگر مهم شناخته شود و سهم بیشتری از بازار جهانی را از آن خود کنند. برای رسیدن به چنین جایگاهی چاره‌ای جز کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت متناسب با استانداردهای روز و سلايق مشتریان ندارد. همچنین بهبود عملکرد مالی و سودآوری شرکت شرط لازم جهت تحقق اهداف فوق است. سایپا به این نتیجه رسیده است که مهم‌ترین عاملی که آن‌ها را به جایگاه موردنظر رقابتی می‌رساند داشتن منابع و قابلیت‌هایی

است که خود فاقد آن است و سایر رقبا از آن بهره می‌گیرند.

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 (تکنولوژی، دانش، منابع انسانی و...) است که تعیین می‌کند کدام شرکت بهتر رقابت می‌کند و عملکرد بالاتری دارد. این دارایی‌ها برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند است و به سهولت در اختیار رقبا قرار نمی‌دهند.

هم‌اکنون ضعف عمده گروه خودروسازی سایپا عدم دسترسی به دانش و تکنولوژی و آخرین استانداردهای صنعت خودرو است که بر تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش سایپا سایه افکنده است 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.

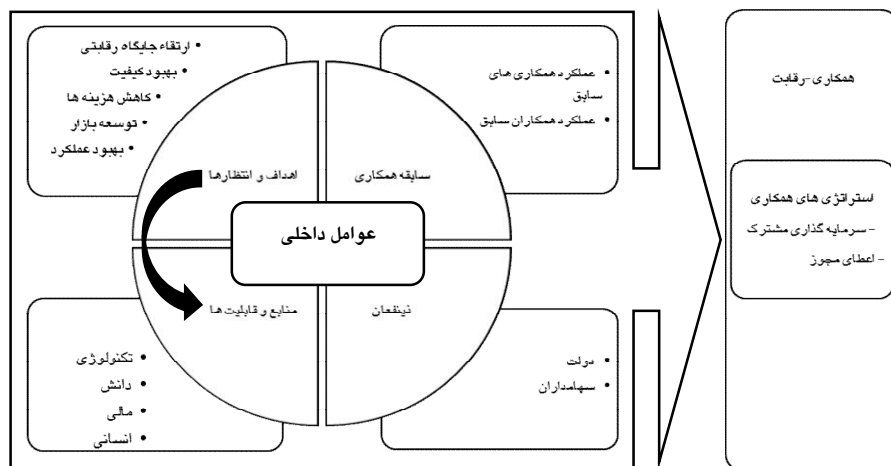
از سوی دیگر نیروی انسانی توانمند و خلاق را می‌توان به‌عنوان حیاتی‌ترین دارایی و سرمایه یک شرکت قلمداد کرد. مهارت‌های کار با فناوری‌های جدید و خلاقیت‌های لازم که عامل حیاتی برای موفقیت یک خودروساز است یکی از دغدغه‌های اصلی این شرکت است.

اهمیت نقش منابع مالی و امکان تأمین مالی به‌موقع و به‌قیمت 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 و ازجمله سایپا در معرض خطر ورشکستگی بودند اهمیت این موضوع بیش از هرزمانی به دغدغه اصلی مدیران این شرکت‌ها تبدیل شده بود.

سایپا ارزان‌ترین و سریع‌ترین روش دسترسی به این منابع و قابلیت‌ها را اتخاذ استراتژی همکاری-رقابت می‌داند. به‌عبارت‌دیگر سایپا بهترین روش دستیابی به تکنولوژی، دانش و استانداردهای روز را همکاری با رقبای صاحب این قابلیت‌ها می‌داند که از طریق این همکاری و متناسب با سطح همکاری و توافقات انجام‌گرفته این قابلیت‌ها به سایپا منتقل شده و نیروی انسانی نیز مهارت‌های مربوطه را فراگرفته و قابلیت‌ها و مهارت‌های خود را بروز می‌نماید و با استفاده از این روش عملکرد

مالی خود را بهبود بخشیده و از طریق برخی از روش‌های همکاری همچون سرمایه‌گذاری مشترک علاوه بر دسترسی به منابع فوق اقدام به تأمین مالی نیز می‌کند.

سرعت تغییر تکنولوژی 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 جدیدی بر نمی‌آیند و حتی اگر منابع مالی آن را هم در اختیار داشته باشند باز 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 پاسخگوی نیازهای بازار باشند به همکاری-رقابت روی آورده و با همکاری با یکدیگر پلتفرم جدید طراحی و پس از تولید آن به بازارهای خود عرضه می‌کنند. برای شرکت‌های پیشرو مشکل در اختیار داشتن تکنولوژی روز کمتر وجود دارد و دلیل همکاری-رقابت بیشتر معطوف به هزینه‌های مالی و افزایش قابلیت رقابت‌پذیری است اما این مسئله برای گروه خودروسازی سایپا از ابعاد مختلف قابل بررسی است.



شکل ۳- عوامل داخلی الگوی همکاری-رقابت

سایپا به این دلیل آنکه از بازار جهانی خودرو سهم کوچکی را در اختیار دارد و به دلیل آن که شمار تولید پایینی (به نسبت رقبای بزرگ جهانی خود) دارد لذا بسیاری

از فعالیت‌های تحقیق و توسعه، طراحی و توسعه پلتفرم‌های جدید را به دلیل اقتصادی نبودن نمی‌تواند به‌تنهایی انجام دهند. از سوی دیگر اگر مشکل مالی و به‌صرفه نبودن هم نادیده گرفته شود سایپا تکنولوژی و دانش روز صنعت خودرو را در اختیار ندارد.

سابقه همکاری. سابقه همکاری با شرکت‌های خودروساز به‌عنوان عامل زمینه‌ای بر به‌کارگیری استراتژی همکاری-رقابت تأثیرگذار است. در صورتی که مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت نگاه مثبتی به همکاری‌های سابق داشته باشند و همکاری‌های سابق برای شرکت منفعت به همراه داشته باشد، رغبت مدیران به ادامه همکاری بیشتر خواهد بود. همچنین در صورتی که مدیران نسبت به همکاری‌های سابق نگاه منفی داشته و معتقد باشند همکاری‌های 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. عملکرد خود همکار نیز در تصمیمات مربوط به همکاری-رقابت تأثیرگذار است. به‌عنوان نمونه در همکاری رنو به‌عنوان همکار سایپا در دوران تحریم‌های قبل از توافق برجام، عدم التزام به قرارداد همکاری فی‌مابین و عدم پشتیبانی لازم از سایپا که البته بخشی از آن به دلیل ساختار قرارداد همکاری بود، باعث شد دیدگاه مدیران سایپا به این شرکت منفی شود و همین سابقه ذهنی باعث شد قرارداد همکاری بعدی که پس از توافق برجام امضا شد قالب برخی از این قراردادهای همکاری تغییر کرده و قالبی مستحکم‌تر و مقاوم‌تری پیدا نماید (ارتقاء سطح همکاری از اعطای مجوز به همکاری مشترک). از سوی دیگر عملکرد مطلوب چینی‌ها در دوران تحریم مذکور و تنها نگذاشتن سایپا باعث شد در فضای پس از برجام نیز خودروسازان به همکاری با شرکای چینی خود ادامه داده و به دنبال ارتقاء سطح همکاری با آن‌ها باشند.

علاوه بر موارد فوق نتایج زیرساختی همکاری‌های سابق نیز در تصمیم‌های مربوط به همکاری‌های آینده تأثیرگذار است. منظور از نتایج زیرساختی این است که اگر به‌واسطه همکاری زیرساخت‌هایی در شرکت خودروساز ایجاد شده باشد، بسته به میزان استراتژیک 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 چنانچه پیش‌از این ذکر شد شرکت فرانسوی سیتروئن به‌عنوان

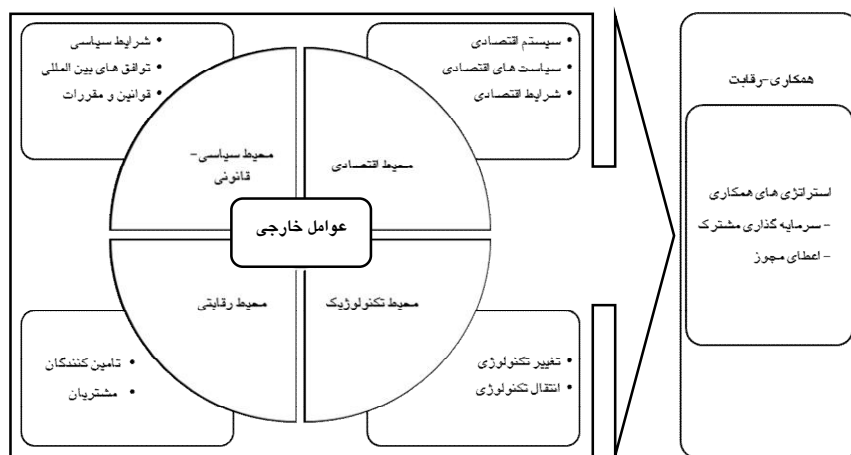
اولین همکار سایپا کار خود را در این شرکت با تولید انواع خودروی معرف ژیان شروع کرد. همکاری سایپا با این شرکت فرانسوی بعدها در تولیداتی همچون زانتیا و C5 ادامه پیدا کرد. سیتروئن نیز که دیگر با پژو ادغام شده است در دوران تحریم همان رفتار پژو را در قبال شرکتهای ایرانی در پیش گرفت و همکاری خود را قطع کرد. اما آنچه شاهد هستیم پس از توافق برجام سایپا مجدداً با همان همکار سابق خود وارد شکل جدیدتری از همکاری شده و در قالب سرمایه‌گذاری مشترک، شرکت سایپا - سیتروئن را که تکمیل‌ترین نوع این نوع قرارداد همکاری در ایران است را تأسیس نمود.

دینفغان. دولت در ایران از چند جهت بر سیاست‌گذاری و راهبردی صنعت خودرو تأثیرگذار است. دولت از یکسو سیاست‌گذار صنعت خودرو است و از سوی دیگر بزرگ‌ترین سهامدار گروه خودروسازی سایپا است و به‌عنوان بزرگ‌ترین دینفغان و سهامدار در تصمیمات مربوط به همکاری با سایر شرکتهای خودروساز اعمال‌نظر می‌کند. از آنجاکه این سهامدار بزرگ چند وجهی است و وظایف مختلف بر دوش دارد، در تصمیمات و اعمال‌نظرهای خود در شرکتهای خودروساز فقط منافع سایپا 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 شغل اتخاذ می‌کند چراکه مسئله تأمین شغل و اشتغال نیز یکی از وظایف دولت است. دولت در خصوص همکاری با شرکتهای فرانسوی به دلایل سیاسی اقبال بیشتری نشان داد تا شرکتهای چینی چراکه دولت ملاحظات بین‌المللی و امنیتی و ... را در تصمیمات خود دخالت می‌دهد.

سهامداران در تصمیمات استراتژیک دخالت می‌کنند اما به دلیل آنچه پیش‌تر در خصوص ماهیت سهامداران سایپا گفته شد سهام مدیریتی این شرکتهای 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 سیاست زده دولت‌ها بر اصل شکل‌گیری همکاری-رقابت و اثربخشی آنها تأثیر می‌گذارد. انتخاب سیاسی مدیران اجرایی ارشد باعث شده است که خودروسازان نتوانند از همکاری-رقابت‌های شکل‌گرفته حسن انتفاع را ببرند.

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.



شکل ۳- عوامل خارجی مؤثر بر همکاری-رقابت

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 کارفرماست و عنان اکثر قریب به اتفاق صنایع از جمله صنعت خودرو را در دست دارد. این حالت باعث می‌شود رقابت واقعی در صنایع شکل نگیرد و دائماً دولت بزرگ‌ترین رقیب بخش خصوصی مطرح شود و چنانچه در بخش ذینفعان نیز گفته شد تصمیمات در بسیاری از مواقع شکل سیاسی به خود گرفته و موجبات آن را فراهم آورده است که انتخاب شرکای تجاری و ورود شرکت‌های خودروساز به همکاری-رقابت نیز تحت‌الشعاع سازوکارهای دولتی باشد تا سازوکار بازار. سیاست‌های اقتصادی دولت همچون اشتغال‌زایی در برخی از موارد باعث شده است تصمیمات مربوط به همکاری-رقابت برای یک خودروساز فقط با لحاظ کردن ارتقاء بهره‌وری خودروساز و افزایش

قابلیت‌های فنی و دانشی که می‌تواند به بهبود جایگاه رقابتی خودروساز کمک کند اتخاذ نشود و بلکه گوشه چشمی به ایجاد اشتغال نیز وجود داشته باشد. شرایط اقتصادی از جمله سطح درآمد مردم و روندهای تقاضای مردم بر انتخاب همکار-رقیب تأثیر می‌گذارد. سایپا عمدتاً به دنبال همکاری با شرکت‌های خودروسازی است که محصولاتی متناسب با متوسط سطح درآمد مردم ایران تولید می‌کنند.

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 پیروز در انتخابات در روابط بین‌الملل چه گرایشی داشته باشد و یا اینکه به‌سوی چه کشورهایی متمایل باشد همگی بر تصمیمات خودروسازان دولتی از جمله سایپا در خصوص همکاری-رقابت تأثیرگذار است.

توافقات بین‌المللی علی‌الخصوص در مورد اعمال تحریم‌های اقتصادی کشور و یا رفع این تحریم‌ها چنانکه در خصوص توافق برجام شاهد آن بودیم بر کم و کیف همکاری-رقابت در سایپا تأثیرات قابل‌توجهی می‌گذارد. سایپا که پیش از تحریم‌های هسته‌ای با همکاران خارجی خود در حال توسعه بازارهای داخلی و خارجی و ثبت رکوردهای جدید در تولید خودرو بود ناگهان پس از اعمال تحریم‌های هسته‌ای و قطع همکاری خودروسازان خارجی با تکانه قابل‌توجهی مواجه شد به‌نحوی که نتوانست حجم بزرگی از تعهدات خود را اجرا کند و به‌واسطه روی آوردن به قطعات غیر اصلی با کاهش کیفیت در اندک محصولات تولیدی خود مواجه شد و به‌تبع آن ارزش برند و جایگاه رقابتی‌اش مورد تهدید جدی قرار گرفت. قراردادهای همکاری که عمدتاً در قالب اعطای مجوز بود به‌راحتی در شرایط تحریمی ایجاد شده نقض شد و زیان هنگفتی به سایپا 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.

قوانین و مقررات و سیاست‌های ابلاغی سازمان‌های مرتبط تأثیر بسزایی بر تصمیم خودروسازان برای همکاری-رقابت دارد. به‌عنوان مثال قانونی در خصوص ممنوعیت پلاک کردن خودروهایی که استانداردهای ایمنی یا آلاینده‌گی خاصی را پاس نمی‌کنند،

خودروسازان از جمله سایپا را به ارتقاء تکنولوژی و اعمال استانداردهای جدیدتر و سخت‌گیرانه‌تر وادار می‌کند. در صورتی که تکنولوژی مورد نظر و یا دانش و استانداردهای موجود در اختیار خودروساز نباشد به دنبال راهی برای کسب تکنولوژی جدید و دانش فنی جدید خواهند بود و چنانچه پیش‌ازین گفته شد، سریع‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین روش، همکاری با رقبای خارجی پیشرو در صنعت خودرو است.

محیط تکنولوژیک. تغییرات تکنولوژی و روش‌های انتقال تکنولوژی‌های 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 وارد می‌کند تا به تکنولوژی جدید دست یابند چراکه این امر برای آن‌ها قطعی است که اگر از تکنولوژی روز و تغییرات ایجاد شده عقب بمانند، جایگاه رقابتی خود را رفته‌رفته از دست خواهند داد. همکاری-رقابت یکی از بهترین گزینه‌ها خصوصاً پیش روی خودروسازان دنباله‌رو مانند سایپا برای دستیابی به تغییرات جدید تکنولوژی و انتقال آن‌ها به داخل کشور است.

محیط صنعت. محیط صنعت به نوبه خود بر همکاری-رقابت تأثیرگذار است. مشتریان و خواسته‌ها و انتظارات آن‌ها در خصوص کیفیت خودرو و خدمات پس از فروش و طراحی جدیدی و به روز خودروها، محرکی قابل توجه برای تمایل سایپا به همکاری-رقابت است.

موفقیت شرکت‌های خودروساز در گرو همکاری تنگاتنگ با شرکت‌های قطعه ساز و تأمین‌کننده است. سایپا تلاش می‌کند دانش و تکنولوژی قطعه سازان را به روز نگه‌داشته و در قراردادهای همکاری نیز تلاش خود را به این معطوف می‌کند که سهم بیشتری از تولید قطعات را به قطعه سازان داخلی بسپارد و با انتقال تکنولوژی، دانش و استانداردهای جدید به قطعه سازان، زنجیره تأمین خود را تقویت و سهم بیشتری از تولید خودرو را در اختیار گیرد. افزایش داخلی سازی خودرو از اهداف سایپا است که تلاش می‌کند در مذاکرات و قراردادهای همکاری این مهم را بگنجانند.

همکاری-رقابت

همکاری-رقابت از چندین سال پیش به صورت رسمی و در قالب اعطای مجوز و

اخيراً به صورت سرمایه‌گذاری مشترک به عنوان یک استراتژی اصلی مورد توجه گروه خودروسازی سایپا قرار گرفته است.

همکاری-رقابت در سایپا در ابتدا در قالب اعطای مجوز آغاز شد. قرارداد اعطای مجوز می‌تواند فقط محدود به اجازه فروش خودروهای ساخته شده توسط خودروساز 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 صنعت خودرو ایران و از جمله گروه سایپا رایج بوده و هم‌اکنون نیز وجود دارد.

در مورد نحوه بهره‌برداری خودروسازان ایرانی از این قراردادها و اینکه چقدر به اهدافشان رسیده‌اند تحقیق مستقلی نیازمند است اما آنچه مسلم است تمامی این خودروسازها از جمله سایپا با این نوع قرارداد وارد همکاری-رقابت شدند. اما با اعمال تحریم‌های هسته‌ای علیه ایران و توقف و یا کاهش جدی همکاری خودروسازانی مانند سیتروئن، رنو و نیسان، سیاست‌گذاران صنعت خودرو و مدیران سایپا تصمیم گرفتند وارد نوع جدیدی از قرارداد همکاری شوند که مستحکم‌تر بوده و آورده بیشتری برای سایپا داشته باشد. از همین رو وارد سطح بالاتری از همکاری با خودروسازان خارجی شدند که به شکل‌گیری نوع جدیدی از همکاری با عنوان سرمایه‌گذاری مشترک منجر شد. سایپا-سیتروئن شرکت حاصل از سرمایه‌گذاری مشترک سایپا و سیتروئن است.

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 مشترک است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش الگوی همکاری-رقابت در گروه خودروسازی سایپا طراحی و تبیین شد. الگوی مور نظر با استفاده از روش پژوهش کیفی و استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد با رویکرد گلپزری استخراج شد. اهداف و انتظارات خودروسازان پایه‌ای‌ترین محرک خودروسازان برای همکاری-رقابت است. تحقق انتظارات مشروط به داشتن منابع و قابلیت‌های مورد نیاز است. تکنولوژی و دانش فنی بروز و پیشرفته، منابع

انسانی آموزش دیده و باانگیزه و نهایتاً منابع مالی است که می تواند خواسته های سایپا را به منصفه ظهور برساند. گروه خودروسازی سایپا بر این باور است که بهترین، سریع ترین و ارزان ترین روشی که می تواند این منابع و قابلیت ها را برای آن ها به ارمغان آورد همکاری با رقبا و به عبارت دیگر همکاری-رقابت است. سابقه همکاری با رقبا و عملکرد همکاران عامل بسیار مهمی در شکل گیری همکاری-رقابت و انتخاب استراتژی همکاری است. همچنین ذینفعان و در رأس آن ها دولت که سهامدار عمده شرکت های خودروساز است نقش قابل ملاحظه ای در اتخاذ راهبرد همکاری-رقابت ایفا می کنند. عوامل خارجی در تعامل با عوامل و محرک های داخلی بخش دیگری از الگوی همکاری-رقابت را تشکیل می دهند. محیط سیاسی-قانونی را شاید بتوان مهم ترین محرک خارجی تأثیرگذار بر همکاری-رقابت دانست. تحریم ها و توافق های بین المللی از جمله برجام نقش قابل توجهی بر شکل گیری و عملکرد همکاری-رقابت در صنعت خودروسازی کشور و از جمله گروه سایپا داشته است. قوانین و مقررات کشور نیز نقش بسزایی در تحریک و یا حتی اجبار خودروسازان به همکاری با رقبای جهانی داشته اند. در عوامل خارجی، علاوه بر محیط سیاسی-قانونی، محیط اقتصادی، تکنولوژیک و رقابتی نیز در شکل گیری همکاری-رقابت در گروه سایپا نقش زمینه ای داشته اند. و در نهایت اعطای مجوز و سرمایه گذاری مشترک دو استراتژی همکاری هستند که توسط گروه سایپا در همکاری-رقابت مورد استفاده قرار گرفته است.

همچنین در راستای نتایج این پژوهش به سایپا و سایر شرکت های خودروساز که قصد به کارگیری راهبرد همکاری-رقابت را دارند پیشنهاد می شود در هنگام انتخاب استراتژی همکاری جهت به حداکثر رساندن منافع حاصل از همکاری و به حداقل رساندن خطرات احتمالی در آینده که ممکن است به دلیل شرایط اقتصادی و سیاسی کشور شرکت های خودروساز با آن مواجه شوند، به ویژگی های و قابلیت های هر یک از استراتژی های همکاری توجه لازم را معطوف نمایند. همچنین پیشنهاد می شود پژوهش هایی باهدف اندازه گیری و اولویت بندی تأثیر هر یک از عوامل مدل استخراج شده بر به کارگیری همکاری-رقابت در صنعت خودرو انجام شود.

منابع و مأخذ

1. Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387–404.
2. Afuah, A. (2004). Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co opetitors? *Research Policy*, 33(8), 1231–1246.
3. Aghajani, T., Rezazade, A. & shoghi, B. (2014). A Study of Strategic Alliance on Organizational Performance: Case of Alliance between Arak Roll Aluminum and Pars Aluminum, *Strategic management research*, 20 (55), 9-34.
4. Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis, *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209–220.
5. Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427.
6. Bengtsson, M. and Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178–190.
7. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
8. Bengtsson, M., Johansson, M., Näsholm, M., & Raza-Ullah, T. (2013). A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels. 13th EURAM Conference, Istanbul, Turkey, June 26-29.
9. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Towards a multi-level understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
10. Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: Performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028-1-28.
11. Dai, L. (2008). Maximizing cooperation in a competitive environment. *Competition Forum*, 6(1), 63.
12. Ghareche, M., Hajikarimi, A., Khodadad hoseyni, S.H. & Makizade, v. (2015), *Business Management Perspective*, 21, 13-28.
13. Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2012a). Coopetitive relationships in cross-functional software development teams: How to model and measure? *Journal of Systems and Software*, 85(5), 1096–1104.
14. Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2008). Co-opetition: Promises and challenges, in 21st century management. In C. Wankel (Ed.), CA: Thousand Oaks.
15. Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddeness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
16. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
17. Hamel, G., Doz Y. and Prahalad C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
18. Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coopetition? The role of customer participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91–107
19. Ichijo, K. and Kohlbacher F. (2008). Tapping tacit local knowledge in emerging markets: the Toyota way. *Knowledge Management Research and Practice*, 6(3),

173-186.

20. Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804.

21. Luo, Y. (2004). A coepetition perspective of MNC-host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431-451.

22. Luo, Y. (2007). A coepetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144.

23. Luo, Y. D., Shenkar, O., & Gurnani, H. (2008). Control-cooperation interfaces in global strategic alliances: A situational typology and strategic responses. *Journal of International Business Studies*, 39(3), 428-453.

24. Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coepetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32-52.

25. Parzy, M., & Bogucka, H. (2014). Coepetition methodology for resource sharing in distributed OFDM-based cognitive radio networks. *IEEE Transactions on Communications*, 62(5), 1518-1529.

26. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coepetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.

27. Roy, P., & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through coepetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73.

28. Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management: Concepts and cases* (3th Ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.

29. Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.

30. Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of coepetition among Italian firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 319-336.

31. Todeva, E. and Knoke, D. (2005) 'Strategic Alliances & Models of Collaboration', *Journal of Management Decisions*, 43(1): 123-148.

32. Wang, R., Ji, J. H., & Ming, X. G. (2010). R&D partnership contract coordination of information goods supply chain in government subsidy. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 37(3-4), 297-306.

33. Wu, Z. H., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123.