



مقاله پژوهشی

تبیین مزایای همکاری-رقابت صنعت فرش دستباف ایران

زهرا شوندی<sup>۱</sup>، کارشناس ارشد مدیریت فرش، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران  
اسماعیل مزروعی نصرآبادی، استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی دانشگاه کاشان، کاشان،  
ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۱

چکیده

هدف مقاله، بررسی مزایای همکاری-رقابت در جهت آگاه‌سازی و اعتمادسازی میان شرکت‌ها مؤثر است. لذا شناسایی مزایای همکاری-رقابت با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در هنر-صنعت فرش دستبافت ایران تبیین می‌شود. جامعه آماری آن متشکل از تولیدکنندگان فرش دستبافت ایران، استان قم است که با استفاده از روش قضاوتی نمونه‌گیری شده‌اند. این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از نظر رویکرد کیفی-کمی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه روش تحلیل محتوا، مدیریت تعاملی و مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مطابق یافته‌های تحقیق در هنر-صنعت فرش دستبافت ۵ مزیت اصلی در شبکه همکاری-رقابت به نام‌های خلاقیت، یادگیری، بهره‌وری، قدرت و توسعه وجود دارد که شناسایی روابط میان آن‌ها نشان می‌دهد که مزیت خلاقیت و یادگیری کلیدی‌ترین عوامل هستند.

کلمات کلیدی: ساختاری-تفسیری، مدل‌سازی، مزایا، همکاری-رقابت، هنر-صنعت فرش دستبافت.

## مقدمه

همکاری-رقابت<sup>۱</sup>، به شبکه‌ای متشکل از رقبا اشاره دارد که در آن هر دو عنصر رقابت<sup>۲</sup> و همکاری<sup>۳</sup> به‌طور همزمان قابل مشاهده است (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۴). همکاری-رقابت موضوعی جدید و چالش برانگیز و در عین حال مفید برای شرکت‌ها و سازمان‌ها است و همچنین موجب پیشرفت نوآوری تکنولوژیکی می‌شود (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱). موضوع همکاری-رقابت چنان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است که امروزه اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ به سمت شبکه همکاری-رقابت حرکت می‌کنند (ویلو، ۲۰۱۵). در بسیاری از پژوهش‌ها بیان شده که وجود عنصر همکاری در کنار رقابت (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰)، موجب ایجاد مزایای فراوانی برای همه رقبای موجود در صنعت می‌گردد (دانا، گراناتا، لاشکا و کارنابی، ۲۰۱۳) که این باعث توسعه و پیشرفت همگانی آن صنعت شده و اتحاد در یک منطقه جغرافیایی، سطح بین‌المللی شدن آن را افزایش می‌دهد (روی و چاکون، ۲۰۱۶).

امروزه در هنر-صنعت فرش دستباف ایران وجود مسائلی از قبیل کاهش میزان سهم در بازارهای جهانی، بالا بودن هزینه‌ها و پایین بودن بهره‌وری، وجود رقابت زیاد و همکاری کم بین رقبا، فقدان اعتماد و نبود فعالیت‌های گروهی و مشارکتی بین فعالان، پیروی از مدل کسب‌وکار سنتی و حضور پررنگ رقبای خارجی در بازارهای بین‌الملل، منجر به عقب ماندن فعالان فرش دستباف ایران از قافله پیشرفت و توسعه جهانی شده است (شرکت شهرک‌های صنعتی استان قم، ۱۳۹۴، ۸۷-۱۲۳). با این وجود هنر-صنعت فرش دستباف برای پیشرفت در سطح ملی و بین‌المللی نیازمند حرکت به سمت شبکه همکاری-رقابت است. شناسایی مزایای همکاری-رقابت در این هنر-صنعت، موجب می‌شود تا فعالان آن نسبت به این پدیده و مزایای آن آگاهی پیدا کرده و با اعتماد بیشتری شرایط را برای تشکیل شبکه همکاری-رقابت فراهم نمایند و بسیاری از مشکلات ذکر شده در این هنر-صنعت را حل کنند.

بنابراین، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف و اهداف فرعی آن شناسایی مزایای همکاری-رقابت و

<sup>1</sup> Coopetition

<sup>2</sup> Competition

<sup>3</sup> Cooperation

<sup>4</sup> Bengtsson & Kock

<sup>5</sup> Gnyawali & Park

<sup>6</sup> Velu

<sup>7</sup> Dana, Granata, Lascha, & Carnaby

<sup>8</sup> Roy & Czakon

<sup>9</sup> Qom Industrial parks co

*Archive of SID*

بررسی روابط میان مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف است. به همین ترتیب سؤالات پژوهش شامل: مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف کدام است؟ روابط میان مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف چگونه است؟ و مدل مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف به چه صورت است؟

**مبانی نظری و پیشینه پژوهش****پیشینه نظری**

**همکاری-رقابت.** مفهوم همکاری-رقابت، نظریه ارزش را آشکار می‌سازد. نظریه ارزش اشاره به ایجاد ارزش و سپس تصاحب و تسخیر آن دارد. اگرچه ایجاد ارزش فرآیند ذاتاً تعاونی و مشارکتی است، تصاحب ارزش ذاتاً رقابتی است. برای خلق ارزش، مردم نمی‌توانند در انزوا و به صورت انفرادی عمل می‌کنند بلکه آن‌ها به وابستگی متقابل نیاز دارند. بنابراین برای خلق ارزش، یک کسب‌وکار باید خود را با تمامی مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارکنان، و بسیاری دیگر هم ردیف قرار دهد و دست به همکاری زند. با ایجاد ارزش، مسئله تقسیم آن به میان می‌آید. این همان رقابت است که رقبا برای سهم بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند (براندنبرگر و نال باف، ۱۹۹۶، ۱۱-۱۲).

این استراتژی همچون یک بازی تلقی می‌گردد که در آن رقبا می‌توانند متعهد شوند و با اجتناب از رفتارهای مخرب، به شرایط برد-برد دست یابند (کورت و آریا، ۲۰۱۶). در این بازی، بازیکنان رقبایی هستند که به جهت همکاری، گرد هم آمده‌اند. قاعده این بازی چنان است که در آن، با وجود اینکه بازیکنان، رقبای یکدیگر هستند، اما برای یکدیگر به منزله یک تهدید شمرده نمی‌شود، بلکه مکمل همدیگر هستند و هر بازیکن، بازیکن دیگری را کامل می‌کند. در کل، از طریق استراتژی تکمیل‌کننده و یا نظریه بازی، میتوان به جنگ میان رقبا، خاتمه داد و کسب‌وکار را از تشبیه به یک میدان جنگ به تشبیه به یک میدان صلح تبدیل نمود (براندنبرگر و نال باف، ۱۹۹۵).

در کل یک کسب‌وکار و یا یک رابطه میان رقبا می‌تواند هر دو موضوع رقابت و همکاری را در برگیرد که در راستای آن دو شرکت و یا دو رقیب می‌توانند به‌طور همزمان رقابت و همکاری داشته باشند. بنابراین اگر در رابطه‌ای هر دو عنصر رقابت و همکاری به‌طور همزمان قابل مشاهده باشد، رابطه بین رقبا، همکاری-رقابت نامیده می‌شود

<sup>1</sup> Brandenburger & Nalebuff

<sup>2</sup> Corte & Aria

<sup>3</sup> Brandenburger & Nalebuff

*Archive of SID*

(بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰). پژوهش‌ها نشان داده که با بهره‌گیری از این پدیده شرکت‌ها می‌توانند در یک نوع فعالیت مانند فعالیت‌های لجستیک با یکدیگر رقابت کرده و در نوعی دیگر مانند فعالیت‌های مربوط به فروش با یکدیگر همکاری کنند (لندستورم و پولسا، ۲۰۱۵).

طی دهه‌های گذشته شرکت‌های بزرگی از این استراتژی در راستای توسعه و پیشرفت خود بهره‌مند شده‌اند (ویلو، ۲۰۱۵). یکی از معروف‌ترین نمونه‌های همکاری-رقابت مربوط به دو شرکت بزرگ جهان به نام‌های سونی و سامسونگ است. این دو شرکت‌ها به‌مثابه رهبران بازار در صنعت الکترونیک، با هدف به اشتراک‌گذاری هزینه‌ها، قابلیت‌ها و منابع منحصر به فرد در یک سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲</sup> با یکدیگر به همکاری پرداختند. با وجود رقابت شدیدی که میان این دو شرکت وجود داشت، آن‌ها در جهت توسعه و پیشرفت خود، دست به مشارکت گروهی زده و در نهایت محصولی جدید را تولید نمودند. این همکاری منجر شد هر دو شرکت در صنعت تلویزیون رتبه ۱ و ۲ را کسب نموده و سهم بازار آن‌ها به طور قابل توجهی افزایش یابد (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱).

نمونه بارز دیگر از پدیده همکاری-رقابت، همکاری میان شرکت‌های خودروسازی رنو و نیسان است. این دو شرکت بزرگ برای توسعه فعالیت‌های تعاونی و مشارکتی اقدام به همکاری با یکدیگر نمودند. حاصل این اتحاد و همکاری، تأسیس شرکتی به نام رنو-نیسان آلیانس به‌منزله مشارکت استراتژیکی میان این دو شرکت خودروسازی بود. هم‌اکنون از هر ۱۰ خودروی تولید شده در جهان یک خودرو به این شرکت تعلق دارد (سگرستین، ۲۰۰۵).

نمونه دیگر همکاری-رقابت را می‌توان بین کارخانه‌های آبجوسازی سوئدی دید. رقبای این صنعت با وجود اینکه در تولید، پخش و توزیع آبجو با یکدیگر رقابت می‌کنند، در برگرداندن بطری‌های آبجو از عمده فروشان، در جهت به اشتراک‌گذاری وقت و هزینه‌های حمل و نقل، با یکدیگر همکاری می‌نمایند. بنابراین آن‌ها در فعالیت‌های نزدیک به مشتری، مانند پخش و توزیع آبجو، با یکدیگر رقابت کرده و هریک از شرکت‌ها خودشان محصولات خود را توزیع کرده و در فروشگاه‌ها به نمایش می‌گذارند و در مقابل در فعالیت‌های دور از مشتری مانند بازگشت بطری‌های خالی با یکدیگر همکاری می‌کنند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰).

<sup>1</sup> Lindström & Polsa

<sup>2</sup> S-LCD

<sup>3</sup> Segrestin

*Archive of SID*

مزایای همکاری-رقابت، اگرچه در یک صنعت، وجود عنصر رقابت امری ضروری است و رقبا برای حفظ مشتریان باید با یکدیگر رقابت کنند (دانا، گراناتا، لشکه و کارنابی، ۲۰۱۳)، اما وجود عنصر همکاری و بهره‌مند بودن از یک استراتژی مشترک نیز در کنار رقابت، موجب ایجاد مزایای فراوانی برای همه رقبای موجود در صنعت می‌گردد (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰) که این باعث توسعه و پیشرفت همگانی آن صنعت شده و اتحاد در یک منطقه جغرافیایی، سطح بین‌المللی شدن آن را افزایش می‌دهد (دانا، گراناتا، لشکه و کارنابی، ۲۰۱۳). همچنین شرکت‌های رقیب می‌توانند با استفاده از استراتژی همکاری-رقابتی در موقعیتی قرار بگیرد که از مزایای هر دوی همکاری و رقابت بهره‌مند گردند (روی و چاکون، ۲۰۱۶). در واقع متضاد بودن ماهیت همکاری-رقابت به‌منزله ویژگی اصلی این پدیده، موجب شده تا با قرارگیری دو عنصر متضاد کنار هم، رقبا به مزایا و منافع منحصر به فردی دست یابند (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۴).

بنابراین طبق پیشینه موضوع همکاری-رقابت چنان از ارزش و اهمیت خاصی برخوردار است که امروزه تمامی شرکت‌های بزرگ به جهت ایجاد و تسخیر ارزش، به سمت این استراتژی در حال حرکت هستند و به دنبال فرصت‌های جدید برای ترویج نوآوری، به‌طور فزاینده به شبکه همکاری-رقابت ملحق می‌گردند. همان‌گونه که بیان شد، دلیل اصلی همکاری با رقبا، بهره‌مندی از مزایای این استراتژی در جهت کاهش هزینه‌های پژوهش و توسعه، بهبود شرایط کسب‌وکار، استفاده از منابع خاص است که چنین موقعیت خاصی به صورت فردی برای هیچ شرکتی پدید نمی‌آید (ویلو، ۲۰۱۵). علاوه بر این در بسیاری از مطالعات ذکر شده که همکاری دو شرکت رقیب بسیار ارزشمند بوده و موجب ایجاد یک شرکت کانونی شده و زمینه‌ای برای رقابت با شرکت سوم است (بنگتسون، اریکسون و وینچستر ۲۰۱۶).

دو شرکت بزرگ سونی و سامسونگ به‌منزله رهبران بازار که در سال‌های گذشته دو رقیب بزرگ و سرسخت یکدیگر بودند، با سرمایه‌گذاری مشترک و هدف دسترسی به قابلیت‌ها و منابع یکدیگر و همچنین به اشتراک‌گذاری هزینه‌ها، به ساخت و توسعه محصولی جدید در جهت نوآوری در فناوری پرداختند (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱). بنابراین، دو شرکت رقیب می‌توانند از طریق همکاری، به منابع خاص یکدیگر دسترسی پیدا کنند و یا هزینه توسعه منابع منحصر به فرد را به اشتراک گذارند و به یک هزینه کارآمد و منطقی‌تری برسند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰).

*Archive of SID*

علاوه بر آن، ایجاد پدیده همکاری-رقابت میان شرکت‌های رقیب تأثیری مثبتی بر روی صنایع مرتبط نیز می‌گذارد و از آنجا که شرکت‌های رقیب که هر کدام دارای منابع منحصر به فردی بوده، و با رقبای خود همکاری می‌کنند، با به‌دست آوردن و ایجاد دانش فنی جدید و با استفاده از علم و آگاهی به سمت نوآوری حرکت کرده و موجب توسعه فناوری و رشد و پیشرفت در سرتاسر صنعت می‌گردند و در نهایت سطح تقاضا را افزایش می‌دهند. علاوه بر آن، با ترکیب منابع و دانش، رقبا می‌توانند خطرات بالا در فناوری پیچیده با یکدیگر به اشتراک بگذارند و موفقیتی که کسب آن به صورت انفرادی دشوار و غیرممکن است را ممکن سازند. به‌طور کلی نتایج حاکی از آن است که همکاری-رقابت میان رقبا، تأثیرات مثبت فراوانی هم بر روی خود شرکا، هم بر روی مصرف‌کنندگان و هم بر روی صنایع داشته است (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱).

خوشه‌های کسب‌وکار موجود در صنایع می‌توانند از طریق همکاری-رقابت به شرکت‌های با نفوذ کمک کنند تا دانش و اطلاعات، منابع و هوش بازاریابی خود را به اشتراک گذارند و هر دو عنصر همکاری و رقابت را به طور همزمان در سراسر خوشه و در یک منطقه جغرافیایی یکسان رواج دهند. علاوه بر آن با توسعه همکاری-رقابت در خوشه‌های صنعتی و افزایش بهره‌وری شرکت‌های رقیب، این استراتژی می‌تواند تأثیری مثبتی بر روی رقابت در این خوشه‌ها بگذارد. در واقع وجود روابط همکاری-رقابتی میان شرکای متعدد در یک خوشه موجب تکامل آن خوشه شده و همکاری پایدار میان اعضا، باعث رشد فضای داخلی خوشه، افزایش کیفیت شده و فرصتی را برای شرکت در سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در بازارهای بین‌الملل با کمترین هزینه‌ها برای رقبا فراهم می‌کند (دانا، گراناتا، لشکه و کارنابی، ۲۰۱۳).

یامی و نمه در پژوهش خود اظهار داشتند که امروزه توسعه تکنولوژی و چالش‌های آن در یک صنعت، موجب شده رقبا تمایل بیشتری برای همکاری با یکدیگر پیدا کنند. زیرا آن‌ها به‌وسیله همکاری، سطح فنی و تکنولوژیکی را بالا برده و خطرات و هزینه‌های مربوط به توسعه تکنولوژی را کاهش می‌دهند، که این امر در نهایت موجب ایجاد ارزش برای همه رقبا شده و نشان‌دهنده نوآوری در سطح صنعت است. بدین وسیله رقبا متقاعد می‌گردند که با همکاری، برای ایجاد ارزش فضای گسترده‌ای وجود دارد و تسخیر ارزش و تمایز برای هر یک از آن‌ها موجود است (یامی و نمه، ۲۰۱۴).

البته ادغام شرکت‌های رقیب با یکدیگر و همکاری میان آن‌ها موجب کاهش هزینه‌های پژوهش و توسعه از قبیل طراحی، سازماندهی و همچنین افزایش قدرت چانه‌زنی در

*Archive of SID*

برابر تأمین‌کنندگان است. بنابراین یکی از مزایای ایجاد روابط همکاری-رقابتی میان رقبا امکان استفاده از چنین امکانات در یک صنعت است (سگرسین، ۲۰۰۵). در نهایت رقبا می‌توانند با پیروی از استراتژی همکاری-رقابت، مزایای خود را به حداکثر رسانده و با به اشتراک‌گذاری وقت و هزینه در همه زمینه‌ها، در بازی همکاری-رقابت برای خود یک مزیت رقابتی ایجاد کنند (کورت و آریا، ۲۰۱۶). بنابراین ادبیات، همکاری با رقبا، فرصتی برای بهبود موقعیت خود و بهتر شدن در بازارهای بین‌الملل است (روی و چاکون، ۲۰۱۶).

مزایای همکاری-رقابت میان رقبا، تنها به ایجاد مزیت رقابتی ختم نشده بلکه به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار نه تنها در سطح شرکت بلکه در صنعت و حتی در مقصد نهایی هر شرکت است. استفاده از استراتژی همکاری-رقابت یک راهی ابتکاری و جدید برای به موفقیت رسیدن شرکت‌ها است (کورت و آریا، ۲۰۱۶). لذا نتایج و مزایای همکاری-رقابت، به چهار دسته طبقه‌بندی شده است:

دسته اول. نوآوری: در بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده شده که شرکت‌ها عملکرد نوآوری خود را از طریق تنظیمات همکاری-رقابتی افزایش می‌دهند و با ترکیب دو عنصر همکاری و رقابت در یک سازمان عملکرد نوآوری افزایش می‌یابد.

دسته دوم. دانش: به اشتراک‌گذاری دانش، بیشترین دلیل برای نتایج مثبت حاصل آمده از روابط همکاری-رقابتی است و همچنین بعد از به اشتراک‌گذاری و ایجاد آن، اکتساب دانش موجب ایجاد ارزش در این روابط می‌گردد.

دسته سوم. عملکرد شرکت: بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مزایای به دست آمده برای یک شرکت مانند عملکرد مالی، بهره‌وری، حجم مشتری و میزان فروش، موقعیت بازار و مزیت رقابتی همگی از نتایج حاصل آمده توسط روابط همکاری-رقابتی است.

دسته چهارم. روابط: در آخر پژوهشگران اظهار داشتند که در ارتباطات از دسته پیامدهای به وجود آمده از این همکاری است که منجر به وجود آمدن نتایج مثبت می‌گردند (بنگسون و رضا الله، ۲۰۱۶).

به طور کلی مزایای شبکه همکاری-رقابت شامل این موارد هستند: کاهش هزینه‌های تولید، بازاریابی و تبلیغات، پژوهش و توسعه، افزایش سود و بهره‌وری، دسترسی به منابع و دانش منحصر به فرد رقبا در جهت رشد و توسعه، به دست آوردن صلاحیت و شهرت و اعتبار (بنگسون و کوک، ۲۰۰۰)، بهبود موقعیت شرکت‌ها و بهتر شدن در

*Archive of SID*

بازارهای بین‌الملل و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سطح شرکت‌ها و حتی صنایع (کورت و آریا، ۲۰۱۶)، توسعه بازار فعلی و ایجاد بازارهای جدید، بهره‌وری در استفاده از منابع، مزیت رقابتی (چاکون و چرنک، ۲۰۱۶)<sup>۱</sup> و (ریتالا، گلنامب و وگمن، ۲۰۱۴)، همفکری و حل مسائل و مشکلات رایج در صنعت و خارج از حوزه رقابت (یامی و نمه، ۲۰۱۴)، نوآوری و ارائه محصولات نو، ایجاد قدرت نفوذ بر شخص ثالث، توسعه فناوری و پیشرفت صنعت (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱)، افزایش عملکرد نوآوری، به اشتراک‌گذاری دانش، بهبود عملکرد شرکت، بهبود روابط و در نهایت ایجاد بقا و پایداری در یک صنعت (بنگستون و رضا الله، ۲۰۱۶).

**همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستبافت.** رقابت در این هنر-صنعت، دو نوع رقابت خارجی و داخلی است. رقابت خارجی مربوط به رقاباتی می‌شود که در خارج از کشور و در سطح بین‌المللی و در بازارهای جهانی قابل مشاهده هستند. که از جمله رقبای خارجی فرش دستبافت ایران به هندوستان، پاکستان، افغانستان، چین، ترکیه و سایر کشورها می‌توان اشاره نمود. رقابت داخلی نیز مربوط به رقاباتی می‌شود که در هنر-صنعت فرش دستبافت ایران مشغول به تولید، فروش و عرضه فرش دستبافت هستند. از آنجا که فعالان اصلی هنر-صنعت فرش دستبافت ایران را تولیدکنندگان تشکیل می‌دهند، بیشترین رقابت داخلی در این هنر-صنعت نیز میان تولیدکنندگان رخ می‌دهد. (شرکت شهرک‌های صنعتی استان قم، ۱۳۹۴، ۷۳-۱۱۳).

با وجود این که در هنر-صنعت فرش دستبافت ایران، اعتماد میان فعالان در سطح پایینی قرار دارد، و در بیشتر مواقع بنگاه‌ها فعالیت‌های خود را به صورت انفرادی انجام می‌دهند، ولی وجود نهادهای پشتیبان و مرتبط با هنر-صنعت فرش دستبافت مانند اتحادیه تولیدکنندگان، فروشندگان و صادرکنندگان فرش دستبافت، شورای مزد فرش دستبافت، دفتر خوشه‌های صنعتی فرش دستبافت و دیگر انجمن‌ها نشان از مشارکت و همکاری در این هنر-صنعت است (شرکت شهرک‌های صنعتی استان قم، ۱۳۹۴، ۱۱۱-۱۱۹).

**پیشینه تجربی**

تاکنون در مورد موضوع مزایای همکاری-رقابت چه در هنر صنعت فرش دستبافت چه در دیگر صنایع در داخل ایران پژوهشی به صورت اختصاصی صورت نگرفته است. اگرچه در برخی پژوهش‌ها داخلی و خارجی اشارات جزئی شده ولی پژوهش جامع و

<sup>1</sup> Czakon & Czernek<sup>2</sup> Ritala, Golnam & Wegmann



*Archive of SID*

کاملی وجود ندارد که این موضوع را به‌طور ویژه بیان کرده است. بنابراین مدلی جامع از این موضوع در دست نیست. در مورد پیشینه داخلی که می‌توان ذکر کرد علاوه بر این که مقالات محدودی با موضوع همکاری-رقابت در دست است، در این مقالات در مورد عوامل موفقیت آمیز در این استراتژی بحث شده است. این پیشینه شامل: مقاله «عوامل مؤثر در موفقیت همکاری‌های مشترک بین‌المللی، مطالعه موردی مرکز تحقیقات ایران خودرو» (سرشت، با شکوه و پهلوانی قمی، ۱۳۸۸)، مقاله «عوامل مؤثر در حفظ همکاری عرضه‌کننده-توزیع‌کننده در زنجیره توزیع از دیدگاه عرضه‌کنندگان» (علی‌پور، احمدی، حسینی و مشبکی، ۱۳۹۲)، مقاله «تحقق استراتژی همکاری رقابتی بر پایه مدیریت دانش و اعتماد» (کارگر شورکی و غریب نواز شربیانی، ۱۳۹۳). در مورد مقالات خارجی نیز اگرچه تعداد زیادی مقاله در مورد موضوع همکاری-رقابت موجود است، مقاله‌ای که به‌طور کامل به موضوع مزایای همکاری-رقابت و مدل آن پرداخته باشد موجود نیست ولی در مقالاتی به مزایای همکاری-رقابت اشاره مختصری شده است. نظیر: «همکاری-رقابت در شبکه‌های کسب‌وکار، همکاری و رقابت به‌طور همزمان» (بنگسون و کوک، ۲۰۰۰)، «همکاری-رقابت بین غول‌ها: همکاری با رقبا برای فناوری» (نیووالی و پارک، ۲۰۱۱)، «همکاری-رقابت بر پایه مدل کسب‌وکار: مطالعه موردی سایت آمازون» (ریتالا، گلنامب و وگمن، ۲۰۱۴)، «بررسی نظام‌مند پژوهش‌های همکاری-رقابت: ادراک چند سطحی» (بنگسون و رضا الله، ۲۰۱۶)، «همکاری-رقابت و مزیت رقابتی پایدار: مورد مطالعه مقاصد گردشگری» (کورت و آریا، ۲۰۱۶). به‌طور کلی پژوهش‌های مرتبط با مزایای همکاری-رقابت در جدول ۱، آمده است.

**روش شناسی پژوهش**

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر به شناسایی مزایای همکاری-رقابت پرداخته شده است، این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از آنجا که در این پژوهش، تحلیل داده‌ها استقرایی است و بر نقطه نظرات شرکت‌کنندگان در فرآیند پژوهش دقت می‌گردد از نظر رویکرد کیفی و به دلیل اینکه از نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای تفسیر داده‌ها استفاده شده رویکرد کمی نیز در این پژوهش نقش اساسی داشته است. بنابراین رویکرد کلی پژوهش کیفی-کمی است. هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستباف و اهداف فرعی آن شناسایی مزایای

<sup>1</sup> Rahmat Seresht, Bashokouh & Pahlavani Qomi

<sup>2</sup> Alipoor, Ahmadi, Khodad Hoseini & Moshabbaki

<sup>3</sup> Kargarshouraki & Gharibnavaz sharbiani

## Archive of SID

همکاری-رقابت و بررسی روابط میان مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستبافت است. به همین ترتیب سؤالات پژوهش شامل: مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستبافت کدام است؟ روابط میان مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستبافت چگونه است؟ و مدل مزایای همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستبافت به چه صورت است؟

جدول ۱- پیشینه موضوع مزایای همکاری-رقابت

ردیف	عنوان پژوهش	نویسندگان	سؤالات/فرضیات	روش پژوهش	نتایج
۱	همکاری-رقابت در شبکه‌های کسب و کار، همکاری و رقابت به‌طور همزمان	بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰	ترکیب دو عنصر متضاد همکاری و رقابت در شبکه‌های کسب و کار چه مزایایی به همراه دارد؟	تحقیق کیفی از نوع اکتشافی	کاهش هزینه‌های تولید، بازاریابی و تبلیغات، پژوهش و توسعه، افزایش سود و بهره‌وری، دسترسی به منابع و دانش منحصر به فرد رقبا در جهت رشد و توسعه، به‌دست آوردن صلاحیت و شهرت و اعتبار نوآوری و ارائه محصولات نو، ایجاد قدرت نفوذ بر رقیب ثالث، توسعه فناوری و پیشرفت صنعت
۲	همکاری-رقابت بین غول‌ها: همکاری با رقبا برای فناوری	نیووالی و پارک، ۲۰۱۱	همکاری-رقابت چه فوایدی برای رقبا دارد؟	پژوهش کیفی از نوع اکتشافی	توسعه بازار فعلی و ایجاد بازارهای جدید، بهره‌وری در استفاده از منابع، مزیت رقابتی
۳	همکاری-رقابت بر پایه مدل کسب و کار: مطالعه موردی سایت آمازون	ریتالا، گلنامپ و وگمن، ۲۰۱۴	همکاری-رقابت چه مزایایی برای کسب و کارها به دنبال دارد و چه عواملی در شبکه همکاری-رقابت منجر به بهبود و توسعه مدل‌های کسب و کار می‌گردد؟	تحقیق کیفی	افزایش عملکرد نوآوری، به اشتراک گذاری دانش، بهبود عملکرد شرکت، بهبود روابط و در نهایت ایجاد بقا و پایداری در یک صنعت
۴	بررسی نظام‌مند پژوهش‌های همکاری رقابت: ادراک چند سطحی	بنگتسون و رضا الله، ۲۰۱۶	در بررسی سیستماتیک پژوهش‌های انجام شده در حوزه همکاری-رقابت به چه مزایایی از این پدیده پرداخته شده است؟	پژوهش مروری	بهبود موقعیت شرکت‌ها و بهتر شدن در بازارهای بین الملل و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سطح شرکت‌ها و حتی صنایع
۵	همکاری-رقابت و مزیت رقابتی پایدار: مورد مطالعه مقاصد گردشگری	کورت و آریا، ۲۰۱۶	همکاری و رقابت بین شرکت‌های داخل کشور موجب چه مزایایی برای آنها شده است؟	پژوهش کمی	

جامعه آماری پژوهش تولیدکنندگان فرش دستبافت ایران بوده که به دلیل اینکه تولیدکنندگان فرش دستبافت قم سابقه همکاری با رقبای خود را داشته‌اند، به‌منزله نمونه انتخاب شده‌اند. بنابراین شیوه نمونه‌گیری غیرتصادفی و از نوع قضاوتی است.

*Archive of SID*

در مرحله اول برای شناسایی مزایای اولیه تولیدکنندگانی که سابقه همکاری با رقبای خود و یا تمایل به همکاری با رقبای خود را داشتند انتخاب گردیده‌اند. در مورد حجم نمونه نیز در مرحله اول، نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرده که پژوهشگر به مرحله اشباع نظری رسیده است. در این پژوهش از میان ۲۵ تولیدکننده که سابقه و یا تمایل به همکاری با رقبا را داشتند، در مصاحبه با ۱۰ نفر اول، پژوهشگر به اشباع نظری رسیده است ولی جهت حصول اطمینان از تکمیل اطلاعات به‌دست آمده، مصاحبه تا نفر پانزدهم ادامه یافته است. در مرحله دوم نیز به‌منظور بررسی مزایای اولیه و شناسایی مزایای نهایی در جلسه مدیریت تعاملی تعداد ۵ تا ۱۲ نفر خبره الزامی بوده است (رضایی زاده و همکاران، ۱۳۹۲، ۱۲۸) که در این پژوهش، ۶ تولیدکننده که دارای تحصیلات آکادمیک بوده و سابقه همکاری با رقبا را داشتند انتخاب گردیده‌اند و همچنین در مرحله سوم به جهت مشخص کردن روابط علی میان متغیرها در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری نیز تعداد خبرگان در منابع بین ۱۰ تا ۱۲ نفر پیشنهاد شده ولی بررسی مقالاتی که از این روش استفاده کرده‌اند نشان می‌دهد که تعداد خبرگان بین ۴ الی ۱۴ نفر است (لشکر بلوکی و همکاران، ۱۳۹۱) که در این پژوهش ۱۴ نفر خبره دارای تحصیلات آکادمیک و دارای سابقه همکاری با رقبا، مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

**تحلیل داده‌ها و یافته‌ها**

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از روش میدانی و دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در مرحله اول مصاحبه، سؤالات نیمه ساختاریافته و بر اساس پروتکل  $25w+1h$  و در مرحله دوم نیز، جهت بررسی روابط علی میان متغیرهای پژوهش، سؤالات کاملاً ساختار یافته‌ای بر اساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری طراحی شده است. جهت انجام عملیات ذکر شده در این پژوهش از نرم‌افزار مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۱</sup>، نسخه آخر<sup>۲</sup> استفاده گردیده است. در این پژوهش مراحل جلسات مطابق مدیریت تعاملی<sup>۳</sup> و روش الگوسازی ساختاری تفسیری<sup>۴</sup> است.

<sup>1</sup> Rezaei zadeh, Ansari & Murphy

<sup>2</sup> Lashkarbolouki, Khodadad Hoseini, Hoseini & Hamidizadeh

<sup>3</sup> سؤالات شامل کلمات پرسشی (چه چیزی؟، چرا؟، کجا؟، چه زمانی؟، چه کسی؟ و چگونه؟) هستند.

<sup>4</sup> ISM

<sup>5</sup> GMU

<sup>6</sup> IM

*Archive of SID*

سنجش روایی و پایایی. بدون وجود دقت علمی، پژوهش کمی یا کیفی، فاقد ارزش است. سنجش روایی و پایایی، معمولاً در تمامی مطالعات کمی و کیفی مورد توجه قرار می‌گیرند ولی مفاهیم آن بسته به نوع کیفی یا کمی بودن پژوهش متفاوت است (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر با توجه به رویکرد آمیخته کیفی-کمی، جهت بررسی صحت علمی از دو روش روایی و پایایی کیفی و کمی استفاده شده است. برای بررسی صحت علمی کیفی طبق نظر گابا و لینکلن از چهار معیار اعتبار<sup>۱</sup>، معیار انتقال پذیری<sup>۲</sup>، معیار اطمینان پذیری<sup>۳</sup>، و معیار تأیید پذیری<sup>۴</sup> استفاده شده است (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴). معیار اعتبار فعالیت‌هایی را در برمی‌گیرد که موجب به-دست آوردن یافته‌های معتبر می‌شود که این فعالیت‌ها شامل درگیری طولانی مدت پژوهشگر با موضوع (استومل و ویلز، ۲۰۰۴)، بازبینی و کنترل داده‌ها توسط همکار و مشارکت‌کنندگان (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴) و استفاده از روش مثلث‌سازی (بوسول و کانن، ۲۰۰۷) است. معیار انتقال پذیری، پاسخ به این سؤال است که آیا یافته‌ها، قابل انتقال به دیگران نیز هستند (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴) که در این معیار به عواملی مانند ارائه اطلاعات جمعیت شناختی از قبیل سن، جنس، سابقه کار و میزان تحصیلات (لیپمن و همکاران، ۲۰۱۰) دقت می‌گردد. معیار اطمینان پذیری، فعالیت‌هایی است که برای نشان دادن پایداری الگوی داده‌ها در موقعیت‌ها یا زمان‌های دیگر به کار می‌رود (استومل و ویلز، ۲۰۰۴) برای رسیدن به بعضی از مقیاس‌های اطمینان‌پذیری، وجود یک ابزار حسابرس پژوهشی ضروری است. این عمل به خوانندگان کمک می‌کند که با پیگیری روش پژوهشگر، چگونگی نتیجه‌گیری وی را بررسی نمایند (استروبرت و کارپنتر، ۲۰۱۱) ابزار مورد نیاز در پژوهش می‌تواند ضبط تمامی مصاحبه‌ها و تهیه نسخه کتبی از آن‌ها و ارائه فرم سؤالات و پرسشنامه باشد (لینکلن و گوبا، ۱۹۹۴). معیار تأییدپذیری، نیز به این معنی است که همه مراحل فعالیت‌ها در طول زمان مانند یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستندسازی شوند (استروبرت و کارپنتر، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup> Tabatabaei, Hasani, Mortazavi & Tabatabaei chehr

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> Transferability

<sup>4</sup> Consistency or Dependability

<sup>5</sup> Confirm ability

<sup>6</sup> Guba & Lincoln

<sup>7</sup> Stommel & Wills

<sup>8</sup> Boswell & Cannon

<sup>9</sup> Lipman, Kenny, Jack, Cameron, Secord & Byrne

<sup>10</sup> Streubert, & Carpenter

## Archive of SID

در پژوهش حاضر جهت بررسی صحت کیفی پژوهش، تمامی فعالیت‌های ذکر شده در هر ۴ مرحله انجام شده است. به‌طور مثال برای معیار اعتبار، علاوه بر این که پژوهش حاضر در طی زمان طولانی از جهات مختلف توسط پژوهشگران پرداخته شده است، جهت بازبینی داده‌ها به‌ویژه در مرحله کدگذاری داده‌ها، اطلاعات با دو متخصص دیگر نیز به اشتراک گذاشته شده و داده‌ها مجدداً کنترل شده‌اند و یا به جهت تأیید نهایی یافته‌ها، بار دیگر نتایج مصاحبه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته است و با استفاده از تکنیک مثلث‌سازی از هر گونه سوگیری و دخالت تمایلات پژوهشگران جلوگیری شده است. برای معیار انتقال‌پذیری، جزئیاتی در رابطه با شرکت‌کنندگان و خصوصیات محیط و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از قبیل سن، جنسیت، سابقه کار و میزان تحصیلات، ثبت شده است. برای معیار اطمینان‌پذیری در پژوهش حاضر ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گر ضبط شده و سپس یک نسخه کتبی از مصاحبه‌هایی که ضبط شده بودند تهیه گردیده است و ابزار گردآوری اطلاعات شامل فرم سؤالات مصاحبه و پرسشنامه، نمونه نقل قول مصاحبه‌شوندگان و مراحل کدگذاری ثبت شده است. برای معیار تأییدپذیری نیز، تمامی یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها به‌طور کامل مستند شده و مدارک آن در همه مراحل ثبت شده است. همچنین جهت بررسی صحت علمی-کمی، برای سنجش روایی از روش محتوایی یعنی در نظر گرفتن نظرات اساتید و کارشناسان و برای سنجش پایایی از روش آزمون-پس آزمون یعنی ارسال مجدد پرسشنامه‌ها برای خبرگان بعد از دو هفته و اطمینان حاصل کردن از همبستگی پاسخ‌ها بیشتر از ۷۰ درصد، استفاده شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از سه روش تحلیل محتوا<sup>۱</sup> جهت شناسایی متغیرهای اولیه، روش مدیریت تعاملی<sup>۲</sup> جهت شناسایی متغیرهایی نهایی و روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری<sup>۳</sup> جهت شناسایی روابط میان متغیرها و در نهایت ترسیم مدل استفاده شده است.

<sup>۱</sup> کدگذاری داده‌ها به روش اشتراوس و کوربن

<sup>۲</sup> روش مدیریت تعاملی، نظامی است که در جهت حل مسائل و مشکلات پیچیده طراحی، توسعه و آزموده شده است.

<sup>۳</sup> مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی است که ایجاد روابط بین مجموعه‌ای از ایده‌ها و پارامترها را تسهیل می‌کند.

شناسایی مزایای اولیه (کدگذاری داده‌ها)

در پژوهش حاضر شناسایی مزایای همکاری-رقابت از طریق کدگذاری داده‌ها انجام شده است. در این مرحله ابتدا، با استخراج متون مصاحبه، عمل کدگذاری مزایا در سه مرحله باز، محوری و گزینشی انجام شده است و سپس برای شفاف‌سازی تمامی مزایای شناسایی شده به طور کامل تعریف شده‌اند. همه مراحل در قالب جداول در دست است.

جدول ۲- شناسایی مزایای اولیه از طریق کدگذاری داده‌ها

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	کد پرسشنامه
بهره‌وری	کاهش هزینه	به اشتراک گذاری هزینه‌ها توسط هر شرکت رقیب	Q4
		صرفه‌جویی در هزینه‌ها	Q1
	کاهش زمان	به اشتراک‌گذاری زمان انجام کارها توسط هر شرکت رقیب	Q6
		صرفه‌جویی در زمان انجام امور مانند مدیریت و رهبری	Q2
	کاهش انرژی	به حداقل رساندن انرژی مصرف شده برای انجام یک کار	Q10
افزایش سود	بالابردن سود و منفعت جمعی و در نهایت فردی	Q2	
نفوذ و تسلط	غلبه بر رقیب خارجی	مقایله کردن در برابر رقیب خارجی	Q7
		شکست رقیب سوم و افزایش قدرت نفوذ بر آن	Q10
	نفوذ بر بازار	تسلط و نفوذ بر بازار	Q1
قدرت و توانایی	حل مشکلات	مقایله با مشکلات موجود در صنعت	Q3
		رویارویی با چالش موجود در آینده	Q4
	جرات ریسک	جرات انجام پروژه‌های بزرگ	Q9
		قدرت سرمایه‌گذاری‌های بزرگ	Q3
	کسب منابع منحصر به فرد	دسترسی به مزایای رقابتی منحصر به فرد	Q8
	کسب نتایج مطلوب در ترکیب منابع با یکدیگر	Q1	
شهرت و اعتبار	کسب شهرت در بازار	بهتر دیده شدن هر رقیب و کسب شهرت	Q6
	معتبر شدن میان مشتریان	اعتبار بخشی به هر شرکت در میان مشتریان	Q2
خلاقیت	نوآوری در تولید	اشتراک گذاری خلاقیت و ایجاد نوآوری در تولید	Q9
	نوآوری در فروش	اشتراک گذاری ایده‌های جدید در بازاریابی و تبلیغات	Q4
		ایجاد خلاقیت در نحوه فروش محصولات	Q5
	نوآوری در حل مشکلات	دستیابی به خلاقیت و ابتکار عمل در حل مشکلات موجود	Q10
یادگیری	اشتراک گذاری تجربیات	استفاده از تجربیات یکدیگر در همه امور	Q7
	اشتراک گذاری خطرات	به حداقل رساندن ضررها در پروژه‌های گروهی	Q5
	اشتراک گذاری اطلاعات	تبادل دانش و اطلاعات	Q3
توسعه	توسعه منابع	گسترش دادن منابع فردی با ترکیب منابع جمعی	Q8
	توسعه محصولات	توسعه دادن محصولات جدید	Q2
	توسعه بازار	توسعه بازارهای فعلی و یا ایجاد بازارهای جدید	Q4
ارتباطات	اعتماد سازی	بهبود روابط میان یکدیگر و ایجاد اعتماد میان رقبا	Q1
		برقراری اعتماد میان مشتریان	Q9
	هماهنگی و یکپارچگی	اتحاد و هماهنگی میان رقبا و یکپارچه شدن در انجام امور	Q7
بقا و پایداری	تلاش برای پایداری	داشتن کسب و کاری پایدار و توسعه و بقا شرکت‌ها	Q5

## جدول ۳- تعاریف مزایای اولیه

ردیف	مزایا	تعاریف
۱	بهره‌وری	کاهش هزینه، زمان و انرژی در کسب‌وکار به‌منزله یک مزیت رقابتی، منجر به افزایش سود و بهره‌وری می‌شود. رقابتی داخلی در یک صنعت می‌تواند با همکاری یکدیگر هزینه، زمان و انرژی را در مدیریت کسب و کار خود به اشتراک گذاشته و به شرایط منطقی تری دست یابند.
۲	نفوذ و تسلط	در هنر-صنعت فرش دستباف، وجود رقابتی خارجی همچون تولیدکنندگان چین و هند و ترکیه و ... یک تهدید جدی برای رقابتی داخلی به شمار می‌رود. با توجه به اینکه قدرت نفوذ برای هر یک از رقبا به تنهایی وجود ندارد، رقابتی داخلی می‌تواند با همکاری یکدیگر قدرت نفوذ خود را در بازارهای بین‌المللی بالا برده و نسبت به رقابتی خارجی تسلط یابند.
۳	قدرت و توانایی	با توجه به وجود مشکلات زیاد در هنر-صنعت فرش دستباف، خبرگان اشاره بر این داشتند که همکاری با رقبایشان منجر به مقابله با مسائل فعلی و یا چالش‌های احتمالی در آینده، می‌شود و همچنین آنها می‌توانند به صورت گروهی و با بالابردن میزان توانایی به انجام پروژه‌های بزرگ و هدفمند دست یابند. در کل همکاری رقبا و ترکیب توانایی و قابلیت‌ها و منابع آنها با یکدیگر منجر به بالا بردن قدرت در میان آنها می‌شود.
۴	شهرت و اعتبار	یکی از راه‌های کسب شهرت و اعتبار، استفاده از شهرت و اعتبار رقابتی پیش‌رو و همکاری با آنها است. بنابراین رقبا می‌توانند در همکاری با یکدیگر، شهرت و اعتبار کسب کرده و در فضای کسب‌وکار بهتر شناخته شوند.
۵	خلاقیت	از آنجا که تمایز در کسب‌وکار با افکار خلاق به وجود می‌آید، به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و خلاقیت‌ها می‌تواند منجر به ایجاد خلاقیتی بزرگ شود. بنابراین رقبا می‌توانند با مشارکت گروهی به خلاقیت و ابتکار عمل در امور تولید، فروش و حتی حل مسائل موجود دست یابند.
۶	یادگیری	همکاری رقبا با یکدیگر منجر به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات، خطرات موجود در صنعت و تجربیات همدیگر می‌شود. و رقبا می‌توانند به صورت گروهی و تبادل نظرات و مشارکت گروهی سطح یادگیری خود را بالا ببرند.
۷	توسعه	همکاری رقبا با یکدیگر به طور کلی توسعه و تکامل را در پی دارد. به‌طور مثال مشارکت منجر توسعه محصولات و بالا بردن سطح تولید و یا منجر به افزایش سهم بازار و در نهایت توسعه بازار فعلی و یا به‌دست آوردن بازارهای جدید می‌شود.
۸	ارتباطات	به‌طور کلی همکاری رقبا موجب بهبود ارتباطات می‌شود. به‌طور مثال رقبا می‌توانند با همکاری نسبت به یکدیگر آگاهی داشته و در انجام کارها با یکدیگر متحد و هماهنگ باشند. یکی دیگر از مزایای همکاری رقبا در ارتباطات، ایجاد اعتماد است به این صورت که همکاری رقبا با یکدیگر حس اعتماد میان آنها را بالا می‌برد و در نهایت این عمل موجب اعتماد سازی مشتری نیز می‌شود.
۹	بقا و پایداری	کسب‌وکاری موفق است که یک پروژه نباشد و نقطه شروع و پایانی نداشته باشد. کسب و کار یک فرآیند است که بسته به توانایی‌ها و اهدافش ادامه دارد و همیشه فعال است. همکاری رقبا با یکدیگر کمک می‌کند آنها بتوانند کسب‌وکاری پایدار داشته باشند و هم برای بقا شرکت خود و هم بقا صنعت تلاش کنند.

شناسایی مزایای نهایی (مدیریت تعاملی). در این مرحله جهت بررسی مزایای اولیه و شناسایی مزایای نهایی، جلسه مدیریت تعاملی با حضور خبرگان برگزار شد. اعضای این جلسه متشکل از ۶ نفر از خبرگان بوده که یک نفر از آنها به‌منزله تسهیل‌کننده در

## Archive of SID

نظر گرفته شده است. جهت تجزیه تحلیل متغیرهای پژوهش از روش اجماعی گروه اسمی در جلسه مدیریت تعاملی استفاده شده است. در جلسه مدیریت تعاملی بعد از بحث و گفتگو و بررسی مزایای اولیه طبق نظر اکثریت، به دلیل همپوشانی برخی از مزایا با یکدیگر، برخی مزایا با یکدیگر تلفیق شدند. به طور مثال مزیت نفوذ و تسلط و همچنین مزیت شهرت و اعتبار در زیر مجموعه مزیت قدرت و توانایی قرار گرفته و مزیت ارتباطات و بقا و پایداری به علت همپوشانی با مزیت توسعه، به زیر مجموعه این مزیت پیوستند و در نهایت با اکثریت آراء ۵ مزیت اصلی همکاری-رقابت از میان ۹ مزایای شناسایی شده انتخاب گردید که به شرح زیر است:

جدول ۴- مزایای نهایی شناسایی شده از طریق جلسه IM

ردیف	مزایای اصلی	مزایای فرعی
۱	بهره‌وری	کاهش هزینه
		کاهش زمان
		کاهش انرژی
۲	قدرت	نفوذ بر رقیب سوم
		حل مشکلات
		شهرت و اعتبار
		جرات ریسک
۳	خلاقیت	نوآوری در تولید
		نوآوری در فروش
		نوآوری در حل مسائل
۴	یادگیری	اشتراک گذاری تجربیات
		اشتراک گذاری خطرات
		اشتراک گذاری اطلاعات
۵	توسعه	توسعه منابع
		توسعه تولید
		توسعه بازار
		توسعه ارتباطات
		بقا و پایداری

شناسایی روابط میان مزایا (مدل ساختاری تفسیری). در این مرحله نیز جهت تعیین کردن روابط علی میان مزایا و جهت ترسیم مدل از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است که برای عملی کردن این روش برخی مراحل مانند توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه خارج از نرم‌افزار و برخی مراحل مانند شناسایی روابط دودویی میان متغیرها از طریق نرم‌افزار صورت گرفته است. خروجی حاصل از نرم-افزار شامل ماتریس دسترسی، اسکلتی و جدول نتایج ساختارسازی مزایا و جدول نتایج ساختار نموداری مزایا است.



## Archive of SID

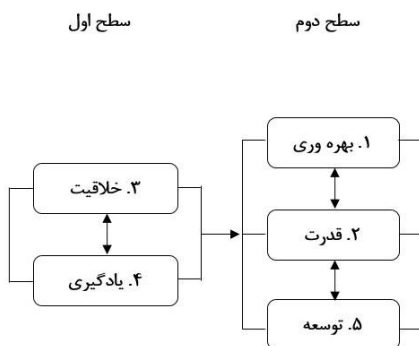
جدول ۵- نتایج ساختار سازی مزایا. منبع: (نرم افزار ISM)

شماره متغیر	نام متغیر	سطح
۳ و ۴	خلاقیت، یادگیری	۱
۱ و ۲ و ۵	بهره‌وری، قدرت، توسعه	۲

جدول ۶- نتایج ساختار نموداری مزایا. منبع: (نرم افزار ISM)

ارتباط یک طرفه	ارتباط متقابل	سطح
۳→۵، ۴→۵	۴↔۳	۱
۵-۲-۱	۱↔۲↔۵	۲

طبق جداول ۵ و ۶، متغیرهای شماره ۳ و ۴ با نام‌های خلاقیت و یادگیری در سطح اول و متغیرهای شماره ۱، ۲، ۵ با نام‌های بهره‌وری، قدرت و توسعه در سطح دوم قرار گرفته‌اند. نتایج حاکی از آن است که بین متغیرهای موجود در سطح اول و بین متغیرهای موجود در سطح دوم، ارتباط رفت و برگشتی و متقابلی وجود دارد به این معنا که تمامی متغیرهای سطح اول و تمامی متغیرهای سطح دوم به صورت جداگانه در یک چرخه قرار دارند و بر روی همدیگر تأثیرگذاری متقابل دارند. مثلاً در سطح اول دو متغیر خلاقیت و یادگیری در یک چرخه قرار گرفته‌اند و هر دو عوامل خلاقیت و یادگیری بر روی یکدیگر تأثیر متقابل دارند. این موضوع در مورد متغیرهای سطح دوم نیز صدق می‌کند. علاوه بر آن نشان داده شده که متغیرهای سطح اول بر روی متغیرهای سطح دوم تأثیر می‌گذارد و بین متغیرهای سطح اول و دوم ارتباط یک طرفه حاکم است. به این معنا که در سطح اول دو متغیر خلاقیت و یادگیری بر روی متغیرهای سطح دوم یعنی بهره‌وری، قدرت و توسعه تأثیر می‌گذارند. طبق خروجی‌های به دست آمده و ارتباطات میان متغیرها، مدل نهایی برای مزایای همکاری-رقابت با استفاده از روش مرحله‌ای ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل ترسیم شده مزایای همکاری-رقابت

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطابق اهداف اصلی پژوهش و ارائه مدل آن با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در هنر-صنعت فرش دستبافت ایران، ۵ مزیت اصلی در پژوهش حاضر شناسایی شده است که شامل: خلاقیت، یادگیری، بهره‌وری، قدرت و توسعه، مزیت خلاقیت؛ منجر به تمایز در کسب‌وکار می‌شود و با اشتراک‌گذاری ایده‌ها و خلاقیت‌ها میان رقبای همکار می‌تواند منجر به ایجاد یک نوآوری بزرگ‌تر شود. بنابراین رقبا می‌توانند با مشارکت گروهی به خلاقیت و ابتکار عمل در امور تولید، فروش و حل مسائل موجود دست یابند. در هنر-صنعت فرش دستبافت نیز، رقبا می‌توانند با تشکیل شبکه‌های همکاری-رقابت، طی فرآیندی نیازها و خواسته‌های خود و یا مشکلات و مسائل موجود در بخش‌های مختلف کسب‌وکار اعم از تأمین منابع، تولید، توزیع و فروش را شناسایی و الویت‌بندی کرده و جهت برطرف‌سازی آن‌ها ایده‌ها و نظرات خود را با همفکری و بحث و گفتگو بیان نمایند. بدون شک بهترین راه برای حل مشکلات و یا پیدا کردن تکنیک‌های جدید در کسب‌وکار، مشارکت و همفکری گروهی است. اگرچه هر یک از افراد توانایی ارائه نظرات خلاق را دارند ولی با خلاقیت گروهی این فرصت مهیا می‌شود که رقبا بهتر در مورد مسائل تصمیم گرفته و از زوایای مختلف نظرات یکدیگر را به چالش بکشند و در نهایت با کنار هم قرار دادن ایده‌های کوچک به ابداعات نو دست یابند. از آنجا که در هنر-صنعت فرش دستبافت نیز مسائل و مشکلات زیادی در حوزه تأمین مواد اولیه، تبلیغات، بازاریابی و فروش وجود دارد تولیدکنندگان این هنر-صنعت می‌توانند در جهت کسب منافع مشترک از نظرات و ایده‌های همدیگر بهره‌مند شوند و با استفاده از نوآوری بسیاری از مسائل را حل نمایند. مزیت یادگیری؛ با به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات رخ داده و منجر به کسب آگاهی از خطرات و ریسک‌های موجود در صنعت و تجربیات رقبای همکار می‌شود و رقبا می‌توانند به صورت جمعی و با تبادل نظرات و مشارکت گروهی سطح یادگیری خود را بالا ببرند. رقبای موجود در هنر-صنعت فرش دستبافت نیز می‌توانند با وارد شدن به شبکه همکاری-رقابت دانش و اطلاعات خود را در جهت رونق کسب‌وکار فردی و جمعی و در نهایت رونق صنعت افزایش دهند. واضح است که هر یک از افراد که وارد کسب‌وکاری می‌شود از ابتدا تا زمانی که در آن حضور دارد در هر دوره و در موقعیت‌های مختلف تجربیات گوناگونی کسب کرده و در هر مرحله‌ای از کسب‌وکار خود با خطرات و چالش‌های مختلفی مواجه می‌شود. بنابراین وجود شبکه همکاری-رقابت در میان رقبای هنر-صنعت فرش دستبافت و به‌کارگیری رقبای همکار از این

## Archive of SID

استراتژی، موجب افزایش سطح یادگیری آن‌ها می‌شود که این می‌تواند هم در کسب-وکار فردی هر شرکت تولیدی و یا عرضه‌کننده فرش دستبافت تأثیر به‌سزایی داشته باشد و هم میزان سواد و آگاهی هنر-صنعت فرش دستبافت را در بازارهای بین‌الملل افزایش دهد.

مزیت بهره‌وری؛ به معنی کاهش هزینه، زمان و انرژی در کسب‌وکار و افزایش سود و بهره‌وری است. رقبای داخلی در یک صنعت می‌توانند با همکاری یکدیگر هزینه، زمان و انرژی را در مدیریت کسب‌وکار خود به اشتراک گذاشته و به شرایط منطقی‌تری دست یابند. از آنجا که در هنر-صنعت فرش دستبافت هزینه‌های زیادی در برای تأمین مواد اولیه مرغوب، تبلیغات و بازاریابی و شرکت کردن در نمایشگاه‌های بین‌المللی بر ذی‌نفعان تحمیل می‌گردد، وارد شدن در شبکه همکاری-رقابت بهترین فرصت برای به اشتراک‌گذاری هزینه‌های تأمین منابع، تولید و به‌ویژه تبلیغات و بازاریابی است. از آنجایی که مدیریت و رهبری بر تمام مراحل تولید، عرضه و فروش فرش دستبافت نیازمند انرژی و زمان زیادی نیز است، رقبای این هنر-صنعت می‌توانند با مشارکت گروهی تمامی هزینه‌ها، زمان و انرژی مشترک را کاهش داده و به سود و بهره‌وری بالایی دست یابند.

مزیت قدرت؛ به معنی داشتن اختیار و توانایی کافی جهت انجام بسیاری از امور ناممکن در کسب‌وکار است. بنابراین رقبای همکار می‌توانند با همکاری میان یکدیگر و کسب قدرت، منجر به مقابله با رقبای خارجی، مقابله با مسائل و مشکلات فعلی و یا چالش‌های احتمالی در آینده، و موجب کسب شهرت و اعتبار شده و جرأت انجام ریسک‌های بزرگ در محیط کسب‌وکار را پیدا کنند. همان‌گونه که وجود مشکلاتی در هنر-صنعت فرش دستبافت، و روی کار آمدن رقبای خارجی قدرتمند مانند چین، هند، نپال، ترکیه و ... در بازارهای بین‌الملل موجب کاهش قدرت و اعتبار فرش دستبافت ایرانی شده است، رقبا می‌توانند با همکاری و اتحاد یکدیگر، توانایی خود را افزایش داده و به رقبای خارجی مسلط شوند.

مزیت توسعه؛ نیز به معنی پیشرفت و تکامل در کسب‌وکار است. به‌طور مثال مشارکت میان رقبای همکار، منجر به توسعه منابع یک شرکت، توسعه محصولات و بالا بردن سطح تولید، توسعه ارتباطات، توسعه سهم بازار و در نهایت ایجاد تقاضا، و مهم‌تر از همه منجر به بقا و پایداری شرکت و در کل صنعت می‌شود. یکی از مشکلات اصلی هنر-صنعت فرش دستبافت در دهه‌های اخیر، از بین رفتن اعتماد مشتریان، کاهش تقاضا و فقدان رونق و توسعه این هنر-صنعت است. بنابراین ورود به شبکه همکاری-رقابت و مشارکت و یکپارچگی رقبا با یکدیگر علاوه بر این که موجب جذب اعتماد

*Archive of SID*

مشتریان و توسعه روابط در این هنر-صنعت شده، با توسعه و پیشرفت فردی هر شرکت، کل صنعت نیز توسعه یافته و این استراتژی به تکامل و بقا این هنر-صنعت کمک می‌کند.

جهت تفسیر مدل مزایای همکاری-رقابت و تحلیل روابط میان متغیرهای پژوهش حاضر، نتایج مبین آن است که همه مزایای شناسایی شده از اهمیت خاصی برخوردارند، ولی مزایای سطح اول یعنی خلاقیت و یادگیری، بیشترین نفوذ و تأثیر را بر دیگر مزایا دارند. به این معنا که این دو مزیت به منزله کلیدی‌ترین و علی‌ترین عامل در مدل شناخته می‌شوند و نقش حیاتی در بهره‌مندی از شبکه همکاری-رقابت در هنر-صنعت فرش دستیافت را ایفا می‌کنند. یافته‌ها حاکی از آن است که تمامی متغیرهای سطح اول و تمامی متغیرهای سطح دوم به صورت جداگانه بر روی همدیگر تأثیرگذاری متقابل دارند. برای مثال در سطح اول دو متغیر خلاقیت و یادگیری در یک چرخه قرار گرفته‌اند و هر دو عوامل خلاقیت و یادگیری بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند. به این معنا که خلاق بودن در شبکه همکاری رقابت بر روی سطح یادگیری رقبا از یکدیگر نحوه اشتراک‌گذاری تجربیات، خطرات و اطلاعات تأثیر گذاشته و در مقابل، یادگیری آن‌ها از یکدیگر منجر به خلاقیت و نوآوری در کسب‌وکار آن‌ها می‌شود. در مورد سطح دوم نیز می‌توان گفت هر سه متغیر بهره‌وری، قدرت و توسعه نیز در یک چرخه قرار گرفته و بر روی همدیگر تأثیر می‌گذارند. به این معنا که کسب بهره‌وری با کاهش هزینه و افزایش سود منجر به کسب قدرت و توسعه و پیشرفت کسب‌وکار شده و در مقابل کسب قدرت و توانایی منجر به کسب بهره‌وری و توسعه و پیشرفت شده و همچنین توسعه و پیشرفت کسب‌وکار منجر به کسب قدرت و توانایی و همچنین ایجاد بهره‌وری بالا می‌شود. متغیرهای سطح اول یعنی خلاقیت و یادگیری بر روی متغیرهای سطح دوم یعنی بهره‌وری، قدرت و توسعه تأثیر یک طرفه دارند. به این معنی که در شبکه همکاری-رقابت، اشتراک‌گذاری اطلاعات، تجربیات و خطرات احتمالی میان رقبا به منزله مزیت یادگیری و بهره‌گیری از ایده‌های جدید و نوآوری به منزله مزیت خلاقیت بر روی کسب بهره‌وری، توانایی و قدرت و توسعه و پیشرفت کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. بنابراین نتایج حاکی از آن است که هر یک از این مزایا برای شرکت‌های همکار از اهمیت خاصی برخوردارند.

به‌طور کلی با توجه به مشکلات متعدد در هنر-صنعت فرش دستیافت از قبیل کاهش میزان سهم در بازارهای جهانی، بالا بودن هزینه‌ها و پایین بودن بهره‌وری، نبود خلاقیت و نوآوری و پیروی از مدل کسب‌وکار سنتی و حضور پرنرگ رقبای خارجی در بازارهای بین‌الملل، و عقب ماندن فعالان فرش دستیافت ایران از قافله پیشرفت و

*Archive of SID*

توسعه جهانی، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر مبین آن است که پیوستن رقبای هنر-صنعت فرش دستبافت به شبکه همکاری-رقابت امری مفید و مؤثر برای پیشرفت و رونق این هنر-صنعت است. زیرا با توجه به اینکه مزایای اصلی پدیده همکاری-رقابت شامل: خلاقیت، یادگیری، بهره‌وری، قدرت و توسعه، رقبا می‌توانند با پیوستن به این شبکه و با همکاری یکدیگر از مزایای ذکر شده بهره کافی را ببرند.

در همین راستا این نکته برای مدیران هنر-صنعت فرش دستبافت حائز اهمیت است که به منظور بهره‌گیری از مزایای ذکر شده، رقبای موجود در هنر-صنعت فرش دستبافت می‌توانند در قدم اول با رعایت اصول اخلاقی و اعتماد کافی به یکدیگر، وارد شبکه همکاری-رقابت شده و اقدام به همکاری با یکدیگر نمایند. در گام‌های بعدی آن‌ها می‌توانند مسائل و مشکلات خود را بررسی نموده و با تبادل نظرات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تجربیات و خطرات احتمالی از مزیت یادگیری بهره‌مند شده و با نوآوری در تولید، فروش و یا حل مسائل و مشکلات از مزیت خلاقیت بهره کافی را ببرند. پر واضح است که رقبای یک صنعت می‌توانند با بهره‌مندی از دو مزیت ذکر شده منجر به ایجاد قدرت و نفوذ در بازارهای بین‌الملل، کسب شهرت و اعتبار، کسب توانایی حل مشکلات، قدرت انجام ریسک‌های بزرگ، کاهش هزینه‌ها، انرژی، زمان و افزایش سود و بهره‌وری، توسعه منابع، توسعه محصولات و یا خط تولید، توسعه بازار، توسعه ارتباطات و در نهایت منجر به بقا و پایداری و پیشرفت هنر-صنعت فرش دستبافت در فضای ملی و بین‌المللی شوند. بنابراین نمونه‌های ذکر شده در ادبیات و یافته‌های پژوهش حاضر مبین آن است که موضوع همکاری-رقابت چنان از اهمیت خاصی برخوردار است که بهره‌گیری از این استراتژی باعث توسعه و پیشرفت در یک صنعت شده و همکاری و هماهنگی رقبای همسان، سطح بین‌المللی شدن صنعت را افزایش می‌دهد.

قابل ذکر است که اگرچه مزایای به دست آمده در پژوهش حاضر، حاصل بررسی‌های انجام شده در هنر-صنعت فرش دستبافت می‌باشد، این نکته قابل ذکر است که مزایای شناسایی شده تا حدودی در دیگر صنایع نیز قابل استفاده هستند.

**منابع**

1. Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). Soft operations research (Problems structuring approaches), First Edition. Tehran: *Industrial Management Organization*. [in persian].
2. Alipoor, V., Ahmadi, P., Khodad Hoseini, H., Moshabbaki, A. (2014). Influential factors on supplier-distributor partnership maintenance in distribution chain from the supplier's landscape. *Business Management Journal*, 5 (4), 43-60. [in persian].

## Archive of SID

3. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57–71.
4. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, A. M. (1996). *Co-opetition*. USA: Currency/Doubleday.
5. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000).” Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, (29), 411–426.
6. Boswell, C., & Cannon, S. (2007). Introduction to nursing research, incorporating evidence based practice. Sudbury, Jons and Barlet.
7. Bengtsson, M., Eriksson, j., & Wincent, j. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, 20 (2), 194-214.
8. Baruch, B., & Lin. CH. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting & Social Change*, (79), 1155–1168.
9. Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo Vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, (43), 180–188.
10. Bengtsson, M., Raza-Ullah. T., & Vanyushyn, V. (2015). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008>.
11. Bouncken, R., B., & Fredrich, V. (2015). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>.
12. Bengtsson, M., & Raza-Ullah. T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>.
13. Bengtsson, M., Kock, S., Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.002>.
14. Chin, k. s., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, (108), 437-454.
15. Corte, V. D., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, (54) 524-540.
16. Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, (57), 64–74.
17. Chim-Miki, A. F. & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>.
18. Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Co-opetition strategy: a new kind of inter firm dynamics for value creation. In: Paper presented at the Innovative Research in Management, *European Academy of Management (EURAM)*, Second Annual Conference.
19. Daneshgar, A. (2011). *The unabridged Yadvareh Persian carpet (Persian-English of dictionary)* Volume 1 & 2, First Edition. Tehran: print institution and Asadi Yadvareh publishing. [in persian].

*Archive of SID*

20. Dana, L. P., Granata, J., Lascha, F., & Carnaby, A. (2013). The evolution of co-competition in the Waipara wine cluster of New Zealand. *Wine Economics and Policy*, (2), 42–49.
21. Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of co-competition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>.
22. Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research, *Handbook of qualitative research*. London CA: Sage.
23. Gwynne, P. (2009). Automakers hope co-competition will map route to future sales. *Research Technology Management*, (52), 2–4.
24. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (R). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, (40), 650–663.
25. Heshmati Razavi, F. (2002). *The management of Art & Industry of Persian carpet*. First Edition. Tehran: Samt. [in Persian].
26. Hong, J. F. L., & Snell, R. S. (2015). Knowledge development through co-competition: A case study of a Japanese foreign subsidiary and its local suppliers. *Journal of World Business* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.03.003>.
27. Klimas, P. (2015). Organizational culture and co-competition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management* (2015), <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.012>.
28. Kargarshouraki, M., Gharibnavaz sharbiani, A. (2015). Realization of co-competition strategy based on the knowledge and trust management. 7<sup>th</sup> Iranian & 1<sup>st</sup> International Knowledge Management Conference. Beheshti Intl.Conference Center, Tehran, Iran. [in Persian].
29. Luo, Y. (2005). Toward co-competition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, (40), 71–90.
30. Lopez-Gomez, J., & Molina-Meyer, M. (2007). Modeling co-competition. *Mathematics and Computers in Simulation* (76), 132–140.
31. Lipman, EL., Kenny M., Jack, S., Cameron, R., Secord, M., & Byrne, C. (2010). Understanding how education/support groups help lone mothers. *BMC Public Health*; 10:4.
32. Lashkarbolouki, M., Khodadad Hoseini, H., Hoseini, M., & Hamidizadeh, M. (2012). Designing the Prescriptive Process Model of Robust Strategy Using Mix Method. *Strategic Management Andisheh Journal*, Year 6, Number 2, (12), 121-151. [in persian].
33. Lindström, T., & Polsa, P. (2015). Co-competition close to the customer — A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.005>.
34. Nasiri, m. j. (2006). *The Persian Carpet*, First Edition. Tehran:porrang. [in Persian].
35. Park, B. J. (R)., Srivastava, M. K., & Gnyawali. D. R. (2014). Walking the tight rope of co-competition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, (43), 210–221.
36. Park, B. J. (R)., Srivastava, M. K., & Gnyawali. D. R. (2014). Impact of co-competition in the alliance portfolio and co-competition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, (26) 893–907.

*Archive of SID*

37. *Qom Industrial parks co.* (2015). Report of the third year of Qom carpet business cluster. [in persian].
38. Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, (40), 311–320.
39. Rezaei zadeh, M., Ansari, M., & Murphy, I. (2013). *Practical guide of research methodology Interactive Management (IM) and Interpretive Structural Modeling (ISM)*, First Edition. Tehran: jihad daneshgahi. [in persian].
40. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com, *Industrial Marketing Management*, (43), 236–249.
41. Roy, F., L., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, (53), 3–6.
42. Rajala, A. & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2017.03.002>.
43. Rahmat Seresht, H., Bashokouh, M., Pahlavani Qomi, M. (2009). Factors Affecting in Succession of International Collaborations. *Business Management Journal*, 1(3), 55-70. [in persian].
44. Stommel, M., & Wills, CE. (2004). clinical research: concepts and principles for advanced practice nurses. Philadelphia. lippincott Williams and wilkins.
45. Segrestin, B. (2005). Partnering to explore: The Renault–Nissan alliance as a forerunner of new cooperative patterns. *Research Policy*, (34), 657–672.
46. Streubert, H. j., & Carpenter, D. (2011). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Fifth edition, Lippincott wiliams & wilkins co.
47. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coopetition. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>.
48. Tabatabaei, A., Hasani, p., Mortazavi, H., Tabatabaei chehr, M. (2013). Strategies for improving scientific accuracy in qualitative researches. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 5(3), 663-670. [in persian].
49. Tidström, A., & Rajala, A. (2016). Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.013>.
50. Velu, CH. (2015). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.007>.
51. Walley, k. (2007). Coopetition an Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization*. (37), 11–31.
52. Yami, S., & Neme, A. (2014). Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management* (43), 250–260.



**"Original Research Article"**

**Presentation of the coepetition advantages model in the art-  
industry of Iran handwoven carpet**

Zahra Shavandi \*, MSc, Department of Art, Faculty of Architecture and Art,  
University of Kashan, Kashan, Iran

Esmaeil Mazroui Nasrabadi, Assistant Prof., Department of Management, Faculty of  
Humanities, University of Kashan, Kashan, Iran

---

Received: 26-12-2018

Accepted: 11-06-2019

---

**Abstract**

The paper's aim is to study the advantages of coepetition is effective for informing and trust building between companies. For this reason, identification of the advantages of coepetition directed by using the interpretative structural modeling approach. The population of research is Qom handmade carpet manufacturers that have been selected using the judgment method. This research is exploratory from the opinion of purpose and is qualitative-quantitative from the opinion of approach. Three methods have been used for data analysis that are: content analysis, interactive management and interpretive structural modelling. Based on the research findings, there are 5 main advantages at the coepetition network in the art-industry of handwoven carpet as follow: creativity, learning, productivity, ability and development that identification of the relationships between them indicates the most key factors are advantages of creativity and learning.

**Keywords:** Art-industry of handwoven carpet, Advantages, Coepetition, Interpretative structural, Modeling.