



## Introducing a Coopetition Model for Domestic Airlines in Iran

**Saedeh Ghayourisales** 

PhD., Department of Business Management, Kish Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: saedeh.ghayouri@ut.ac.ir

**Mohsen Nazari** \* 

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

**Mohammadali Shahhoseini** 

Associate Prof., Department of MBA, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: shahhoseini@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

This research aims to propose a coopetition model specifically designed for Iranian airline companies. As a result of shifts in both internal and external landscapes, along with the swift advancements in technology encapsulated by the term VUCA (signifying volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity), the conventional dichotomy of pure competition or complete cooperation has diminished in its efficacy. In its place, a novel mode of collaboration has emerged, characterized by a blend of cooperation to generate value and competition in the pursuit of value, termed "co-competitiveness." Considerable research efforts have been dedicated to this strategy, and it has garnered significant attention on both a global and Iranian scale. Recognizing the significance of this subject from both theoretical and practical perspectives, and acknowledging the existing gap in the examination of competition within domestic airline companies, this article aims to investigate the factors, mechanisms, and outcomes of coopetition in this particular industry.

#### Methodology

To identify competitors, processes, and consequences in the airline industry, Strauss and Corbin's grounded theory, which includes the conditions, strategies, and consequences of each phenomenon, was used in this study. In-depth interviews were conducted with 12 industry and academic experts, and the process model of co-opetition in airlines was extracted. After conducting interviews with the 11th expert, we reached theoretical saturation, but for more certainty, the 12th expert was also interviewed. Model extraction based on open, axial, selective coding, storyline, process coding, and

conditional/consequential conditional matrix. Researchers used theoretical and operational analytical notes and 15 years of observations in this industry to extract the theory and refine the model.

### Findings

The core category was revealed as the hidden opportunity and concerns about implementation. Causal conditions' category with 18 concepts and three subcategories, contextual conditions with 10 concepts and three subcategories, interventional conditions with 16 concepts and four subcategories, strategies with 29 concepts and three subcategories, and consequences with 25 concepts and three subcategories formed the final model. Each of these categories is expected to have a significant impact on the growth of the aviation industry, and the existence of each of them reveals many loopholes in improving the performance of airline companies. The concepts requiring reform were effectively pinpointed, and a clear assessment of the strengths and weaknesses in the application of each concept was provided.

### Conclusion

Implementing this strategy, which revolves around the development of a coopetition model in the airline industry, along with the identification of conditions, strategies, and resulting outcomes, is poised to foster industry growth, enhance airline performance, and boost customer satisfaction. Airlines have the potential to augment their profits, expand their market share, and promote growth while simultaneously reducing overhead costs through the implementation of a cooperative strategy. Moreover, by leveraging one another's expertise, they can significantly enhance their capacity to innovate, effectively doubling opportunities, and mitigate the outflow of currency.

**Keywords:** Coopetition, Airlines, Grounded Theory, Strauss and Corbin Model.

**Citation:** Ghayourisales, Saedeh; Nazari, Mohsen & Shahhoseini, Mohammadali (2023). Introducing a Coopetition Model for Domestic Airlines in Iran. *Journal of Business Management*, 15(4), 646-668. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.343563.4382> (in Persian)





## ارائه مدل هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی داخلی

ساعده غیوری ثالث

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: saedeh.ghayouri@ut.ac.ir

محسن نظری\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه بازاریابی و توسعه بازار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: mohsen.nazari@ut.ac.ir

محمدعلی شاه‌حسینی

دانشیار، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
رایانامه: shahhoseini@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش ارائه مدل هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی است. با توجه به تغییرات محیط داخلی و خارجی و تحولات سریع فناوری که با کلیدواژه وکا (ناپایداری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) بیان می‌شود، مدل سنتی رقابت محض یا همکاری کامل، کارایی خود را از دست داده و شکل جدیدی از همکاری بین سازمانی با عنوان هم‌رقابتی ظاهر شده است که شامل همکاری برای خلق ارزش و رقابت در کسب ارزش می‌شود. هم‌رقابتی نوع جدیدی از روابط بین سازمانی و ترکیبی از رقابت و همکاری است که می‌تواند به وضعیت برد - برد منتهی شود. با توجه به اینکه موضوع هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی داخلی بررسی نشده است، این مقاله در پی شناخت محرک‌ها، فرایندها و پیامدهای هم‌رقابتی در این صنعت برآمده است. در این پژوهش با توجه به محدودیت‌ها، به هم‌رقابتی بین شرکت‌های هواپیمایی داخلی پرداخته شده و هم‌رقابتی بین شرکت‌های هواپیمایی داخلی و خارجی مدنظر نبوده است.

**روش:** با توجه به هدف پژوهش، یعنی شناخت محرک‌ها و فرایندها و پیامدهای هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی، در این پژوهش مدل کلاسیک داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شده است که شرایط و راهبردها و پیامدهای هر پدیده را شامل می‌شود. به همین دلیل، این پژوهش با پارادایم تفسیری و رویکرد استقرایی انجام شده و راهبرد آن کیفی و از نوع داده‌بنیاد است. بدین منظور با ۱۲ خبره صنعت و دانشگاهی مصاحبه‌های عمیق انجام شد و مدل فرایندی پدیده هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی به‌دست آمد. استخراج مدل بر اساس کدگذاری‌های باز، محوری و گزینشی و سیر داستان و کدگذاری فرایند و ماتریس پیامدی / شرطی بوده است و پژوهشگران از یادداشت‌های تحلیلی نظری و عملیاتی و مشاهده‌های ۱۵ ساله در این صنعت، برای استخراج نظریه و پالایش و هرس مدل بهره برده‌اند. اعتبار پژوهش با توجه به معیارهای کرسول از لنز محقق، مشارکت‌کنندگان و خوانندگان بررسی شده است. درگیری طولانی مدت پژوهشگران با موضوع، غوطه‌ور شدن در داده‌ها با مرور چندباره آن‌ها و کدگذاری توسط دو پژوهشگر، اعتبار یافته‌های پژوهش را افزایش داده است.

**یافته‌ها:** مقوله مرکزی، فرصت پنهان و نگرانی از اجرا شناخته شد. مقوله شرایط علی با ۱۸ مفهوم و ۳ زیرمقوله محرک مالی، ساختار صنعت و محیط بیرونی، شرایط زمینه‌ای با ۱۰ مفهوم و ۳ زیرمقوله محیط کلان، محیط صنعت و فرهنگ شرکت، شرایط مداخله‌ای با ۱۶ مفهوم و ۴ زیرمقوله قابلیت‌های سازمانی، قوانین دولتی و همگنی و غیرهمگنی شرکت‌ها، راهبردها با ۲۹ مفهوم و ۳ زیرمقوله مدیریت روابط و تنش‌ها، مدیریت اجرای هم‌رقابتی و مدیریت کنترل هم‌رقابتی و پیامدها با ۲۵ مفهوم و ۳ زیرمقوله پیامدهای مالی، پیامد برای ذی‌نفعان و پیامدهای صنعت، مدل نهایی را تشکیل داده‌اند.

**نتیجه گیری:** نظر به تعداد شرکت‌های هواپیمایی در ایران که هر یک از نظر تعداد هواپیما و پشتیبانی، در مقایسه با شرکت‌های هواپیمایی کشورهای دیگر امکانات محدودی دارند، با طراحی مدل هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی کشور و شناخت شرایط علی، راهبردها و پیامدهای آن، زمینه به کارگیری این استراتژی برای رشد صنعت هوایی و بهبود عملکرد شرکت‌های هواپیمایی در ایران و افزایش رضایت مشتریان حاصل خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** هم‌رقابتی، شرکت‌های هواپیمایی، نظریه داده‌بنیاد، مدل فرایندی.

**استناد:** غیوری ثالث، ساعده؛ نظری، محسن و شاه‌حسینی، محمدعلی (۱۴۰۲). ارائه مدل هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی داخلی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۴)، ۶۴۶-۶۶۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۲۶

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2022.343563.4382>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۱۵، شماره ۴، صص. ۶۴۶-۶۶۸

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

در دنیای جدید هیچ کسب‌وکاری تافته جدا بافته‌ای نیست، کسب‌وکارها با یکدیگر پیوسته و وابسته‌اند و ساختار اتمی در صنعتی مشاهده نمی‌شود. به دلیل هزینه‌های گزاف تحقیق و توسعه، نوآوری سریع و چرخه‌های کوتاه عمر محصول، شرکت‌ها باید به‌جای دیدگاه صفر و یک همکاری یا رقابت، به هم‌رقابتی<sup>۱</sup> که ترکیبی از هر دو است، روی آورند (یامی، کاستالدو، داگنینو و لی روی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

هم‌رقابتی نوع جدیدی از روابط بین سازمانی و ترکیبی از رقابت و همکاری است که می‌تواند به وضعیت برد - برد منتهی شود. هم‌رقابتی نمادی از هم‌زیستی میان اهداف ناسازگار همکاری و رقابت، به‌منظور ارزش‌آفرینی بیشتر و کسب آن، در یک سناریوی برد - برد در روابط میان سازمانی است (بروجردی، آقازاده و نظری، ۱۴۰۰). نمونه‌های زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد هم‌رقابتی به‌عنوان نوعی شیوه عملی در صنعت به‌کار می‌رود و همین امر سبب می‌شود تا این موضوع از اهمیت شایان توجهی در تحقیقات مرتبط با مدیریت و کسب‌وکار برخوردار باشد (روی و یامی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). یک نمونه از به‌کارگیری این استراتژی، اتحاد بین شرکت اپل و سونی، دو تولیدکننده بزرگ کامپیوتری است. این دو شرکت در عین رقابت با یکدیگر در حوزه تجهیزات کامپیوتری، اتحادی را برای انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه مشارکتی تشکیل دادند تا قادر باشند، کامپیوترهای رومیزی و لپ‌تاپ‌های قدرتمندی تولید کنند (کوسی‌وا، گالانیس، ساری و جورجیوپولوس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در نمونه‌ای دیگر، شرکت سونی سرمایه‌گذاری مشترکی را به همراه شرکت سامسونگ، برای تولید پنل‌های باکیفیت ال‌سی‌دی انجام داد تا از میزان عرضه کافی این پنل‌ها برای تولید تلویزیون اطمینان حاصل کند (ریتالا، هورملینا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). در این نمونه، دسترسی به منابع حیاتی برای فرایند تولید سونی از طریق ایجاد یک رقابت همکارانه با سامسونگ محقق شد. ریتالا نیز در سال ۲۰۱۴، شواهدی مبنی بر استراتژی آمازون درباره خلق و اکتساب ارزش از طریق همکاری با رقبا ارائه کرده است (ریتالا، گلنام و وگمان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ قادری، نظری، کمرهای، حیدری، ۱۳۹۷). در ایران نیز ۱۹ شرکت هواپیمایی با توجه به مشکلات اقتصادی و تحریم و کوچکی بازار ایران با مشکلات زیادی مواجهند که در نارضایتی مسافران خود را نشان می‌دهد. همچنین محیط بی‌ثبات، نامطمئن، مبهم و پیچیده (VUCA)<sup>۷</sup> که به دلیل تحولات سریع فناوری و شرایط سیاسی دنیا، به ویژگی جهان معاصر تبدیل شده است، ضرورت توجه به مدل‌های جدید کسب‌وکار متناسب با شرایط جدید را بیشتر می‌کند. این در حالی است که شرکت‌های بزرگ هواپیمایی در سراسر جهان، به این مسئله توجه کرده‌اند. اکنون هم‌رقابتی و اتحادهای استار<sup>۸</sup> با ۲۶ شرکت و ۱۳۰۰ مقصد، وان ورلد<sup>۹</sup> با ۱۳ شرکت و ۱۰۰ مقصد و اسکای تیم<sup>۱۰</sup> با ۱۹ شرکت و ۱۰۳۶ مقصد به‌وضوح مشاهده می‌شود.

1. Coopetition
2. Yami, Castaldo, Dagnino & Le Roy
3. Roy & Yami
4. Kosyva, Galanis, Sarri & Georgopoulos
5. Ritala & Hurmelinna
6. Ritala, Golnam & Wegmann
7. VUCA stands for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity
8. Star
9. Oneworld
10. Sky Team

بررسی شرکت‌های هواپیمایی ایران و مقایسه آن‌ها با شرکت‌های خارجی نشان می‌دهد که شرکت‌های هواپیمایی ایران، کمتر از ۷۰ هواپیما دارند و بعضی از شرکت‌ها با ۳ هواپیما فعالیت می‌کنند؛ این در حالی است که بزرگ‌ترین شرکت‌های هواپیمایی دنیا، بیش از ۷۴۰ هواپیما دارند. در آمریکا ۱۸ شرکت ایرلاین فعال وجود دارد؛ در حالی که در ایران ۱۹ شرکت وجود دارد. شرکت‌های بزرگ هواپیمایی بیش از ۱۰۰ میلیون مسافر در سال جابه‌جا می‌کنند؛ در حالی که این تعداد برای شرکت‌های هواپیمایی داخلی بسیار کم است. با توجه به مباحث نظری و تجربی، به نظر می‌رسد که شرکت‌های هواپیمایی داخلی می‌توانند از این مدل کسب‌وکار برای کاهش مشکلات، تغییر ساختار صنعت هوانوردی، رشد این صنعت و افزایش سهم خود از این بازار استفاده کنند که ضرورت چنین مطالعه‌ای را نشان می‌دهد. با توجه به شکاف نظری و کاربردی در ایران، مسئله این پژوهش پاسخ به دو سؤال زیر است:

۱. شرایط، فرایند و پیامدهای هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی داخلی چگونه است؟
۲. در اجرای هم‌رقابتی، چه فرصت‌ها و نگرانی‌هایی بین مدیران شرکت‌های هواپیمایی وجود دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

هم‌رقابتی یک واژه ترکیب شده<sup>۱</sup> است، اصطلاح همکاری و رقابت را با هم ترکیب می‌کند. واژه هم‌رقابتی برای نخستین بار، در دهه ۱۹۹۰ و از زبان مدیر ارشد اجرایی<sup>۲</sup> شرکت نوول<sup>۳</sup> برای توصیف روابط شرکت شنیده شد (فرناندز، چامبروتو، لی روی و کازاکون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) در اواخر دهه ۱۹۹۰، برندبرگر و نلباف<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) کتاب اصلی خود را با عنوان هم‌رقابتی<sup>۶</sup> ارائه کردند. آن‌ها اولین کسانی بودند که این مفهوم را قبل از تبدیل شدن به حوزه در حال رشد در مدیریت استراتژیک بررسی کردند. از آن زمان، دانشگاهیان توجه زیادی به این موضوع نشان دادند و این بررسی به زمینه‌های مختلف کشیده شد و نظریه‌های مختلفی برای آن توسعه یافت (لی روی و کازاکون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). مقاله‌های متعددی مباحث هم‌رقابتی را به صنایع مختلف و انواع شرکت‌ها توسعه دادند. علاوه بر این، همکاری با رقبا در سطوح مختلف، از جمله سطوح فردی، سازمانی و بین شرکتی صورت می‌گیرد. زمینه گسترده تحقیق و ظهور هم‌رقابتی، به این واقعیت منجر می‌شود که هنوز، هیچ تعریف روشنی از واژگان وجود ندارد (بنگتسون، اریکسون و وین سنت<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰).

به طور کلی، هم‌رقابتی نوعی تناقض<sup>۹</sup> است و اغلب محققان، این اصطلاح را به عنوان همکاری و رقابت هم‌زمان فعالیت‌ها با رقبا توصیف می‌کنند (بنگتسون و کاک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰؛ لئو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷؛ پارکه<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۳). تا دو دهه قبل با تمرکز بر

1. Portmanteau word
2. CEO
3. Novell
4. Fernandez, Chiambaretto, Le Roy & Cazakon
5. Brandenburger & Nalebuff
6. Coopetition
7. Le Roy & Cazakon
8. Bengtsson, Eriksson & Wincent
9. Paradox
10. Bengtsson & Kock
11. Luo
12. Parkhe

همکاری و رقابت به‌طور جداگانه، تحقیقات زیادی انجام شد. تعریفی که اصطلاح رقابت را به‌طور دقیق توصیف می‌کند تعریف داگنینو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) است: «جهت‌گیری شرکت برای رسیدن به سود بیشتر از حد طبیعی و تسخیر یک مزیت رقابتی نسبت به سایر شرکت‌ها». این تعریف شامل جنبه‌های کلیدی رقابت است: دستیابی به سود بیشتر و مزیت بهتر در مقایسه با شرکت‌های رقیب. در حالی که همکاری می‌تواند به مفهوم «مشارکت با یکدیگر به‌شیوه‌ای هماهنگ در کار، فراغت یا روابط اجتماعی، در جهت دستیابی به اهداف مشترک، لذت‌بردن از فعالیت مشترک یا فقط پیشبرد رابطه تعریف شود» (لو و ارگایل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱). این تعریف شامل جنبه‌های اصلی است که با هم برای دستیابی به یک هدف مشترک کار می‌کنند.

پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) در کتاب خود «*استراتژی‌های رقابتی*»<sup>۴</sup> بیان می‌کند که تمام شرکت‌هایی که محصولات مشابهی را به مشتریان مشابه ارائه می‌دهند، باید به‌عنوان رقیب دیده شوند. ادبیات درباره رقابت، اغلب این احتمال را نادیده می‌گیرد که همکاری بخشی از رابطه است و می‌تواند به‌عنوان «نقص بازار»<sup>۵</sup> و مانعی تلقی شود که شرکت را از دست‌یافتن به یک مزیت رقابتی بازدارد (بنگستون و همکاران، ۲۰۱۰). به‌طور مشابه، همکاری خالص به‌طور گسترده‌ای مطالعه شده است. در این مطالعات، رقابت فقط به‌عنوان عاملی منفی و بدون در نظر گرفتن اثرهای مثبت آن، بررسی شده است (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۸).

هم‌رقابتی موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک شرکت‌هاست (چیامبارتو و دامز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). روابط هم‌رقابتی مانند یک قرارداد در موقعیت برد - برد است (داخل، کاک و لاندگرن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). در تئوری بازی، روابط هم‌رقابتی به‌عنوان یک بازی مثبت تلقی می‌شود که به همهٔ عاملان فرصت دستیابی به مزایا را می‌دهد (کایگلر، اسروکا، سولوسویک و دیکووسکا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). در دیدگاه مبتنی بر منابع، رابطهٔ بین دو یا چند شرکت، به یکپارچگی بازار و منابع مشابه بستگی دارد. در هم‌رقابتی، شرکت‌ها به‌دنبال بزرگ‌کردن بازار و خلق ارزش از طریق بازار هستند که در تقسیم ارزش با یکدیگر رقابت می‌کنند. در گذشته تاریخ ایران، ساختن بازارهای سرپوشیده و بزرگ تهران، تبریز، اراک و دیگر شهرها، نشان‌دهندهٔ هم‌رقابتی در بازار کسب‌وکار ایران است. ساختن بازارهای سرپوشیده باعث شده است که بازار در این مناطق، از طریق جذب مشتری بیشتر به‌خاطر سرما در زمستان و گرما در تابستان گسترش پیدا کند؛ ولی بنگاه‌ها در داخل بازارها با یکدیگر در جذب مشتری رقابت می‌کنند. همین کارکرد را در دنیای مدرن، پاساژها و مال‌ها برعهده دارند. در جدول ۱، چهار مدل ارتباطی شرکت‌ها با یکدیگر، بر پایهٔ دو عامل نیاز به منابع بیرونی و موقعیت نسبی در صنعت ارائه شده است.

1. Dagnino
2. Lu & Argyle
3. Porter
4. Competitive strategies
5. Market imperfection
6. Chiambaretto & Dumez
7. Dahl, Kock & Lundgren
8. Cygler, Sroka, Solesvik & Dębkowska

## جدول ۱. طبقه‌بندی چهار مدل ارتباطی

موقعیت نسبی در صنعت			
قوی	ضعیف		نیاز به منابع بیرونی
رقابت	هم‌زیستی	ضعیف	
هم‌رقابتی	همکاری	قوی	

منبع: بنگستون و کاک (۱۹۹۹)

منابع ناهمگن به‌طور مثبت همکاری کمک می‌کند، درحالی‌که یکپارچگی بازار از تعاملات رقابتی بین رقبا حمایت می‌کند؛ بنابراین منابع مشابه و یکپارچگی بازار، ممکن است به سهم خود، به رقابت و همکاری هم‌زمان منجر شود (پنگ و هشیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). نظریه شبکه از سه عامل مهم تشکیل شده است: شناخت قابلیت‌های مکمل و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها، تقاضا برای سرعت اعتماد به فعالیت‌های ترویج و حفظ شکل شبکه. شناخت قابلیت‌ها و مکمل‌ها و چگونگی تأثیر آن‌ها، به ارزش‌های مشترک و در نتیجه روابط قابل اعتماد بین شرکای رقابتی منجر می‌شود (پنگ و لو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). از سوی دیگر، تئوری هزینه‌های معامله، از سه شکل عملکرد سازمانی، یعنی معاملات بازار، ساختارهای سلسله‌مراتبی و روابط ترکیبی حکایت می‌کند.

شرکت‌ها روابط هم‌رقابتی را به‌عنوان پاسخی به تولید هزینه‌های معاملات اضافی ناشی از نقص‌های بازار و ساختارهای سلسله‌مراتبی انتخاب می‌کنند. کایگلر و همکاران (۲۰۱۸) با توجه به روابط بین سازمانی، تئوری وابستگی منابع، وابستگی متقابل بین فعالان را به‌ترتیب به همکاری متقابل و هم‌زیستی تقسیم می‌کند. با این حال، تمرکز روی وابستگی درک شده یک شرکت به دیگری، در یک رابطه هم‌رقابتی قرار دارد. علاوه بر این، وابستگی بین شرکت‌های شرکت‌کننده در هم‌رقابتی، ممکن است به بهبود نوآوری از طریق توسعه استراتژی اتحاد و جهت‌گیری هدف منجر شود (پنگ و لو، ۲۰۲۲). هم‌رقابتی به شکل‌های مختلف بروز می‌کند که چهار حالت آن، بر حسب تعداد شرکت‌ها و تعداد فعالیت‌ها در زنجیره ارزش، در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

## جدول ۲. انواع هم‌رقابتی

تعداد شرکت‌ها			
بیش از دو شرکت	دو شرکت		
هم‌رقابتی شبکه ساده	هم‌رقابتی دوگانه ساده	یک	تعداد فعالیت‌ها در زنجیره ارزش
هم‌رقابتی شبکه پیچیده	هم‌رقابتی چندگانه ساده	چندتایی	

منبع: داگنینو و پادولا (۲۰۰۹)

هم‌رقابتی علاوه بر جنبه‌های مثبت، جنبه‌های سایه‌ای هم دارد که در ادبیات تحقیق هم به آن اشاره شده است. در

جدول ۳ این سایه‌ها مشاهده می‌شود.

1. Peng & Hsieh
2. Peng and Lu



جدول ۳. خلاصه مزایا و چالش‌های هم‌رقابتی

-	+
- تعارض و تنش	- خلق ارزش
- ارتباط	- دسترسی به دانش
- ساخت اعتماد	- دسترسی به منابع
- فقدان کنترل	- اقتصاد مقیاس
- چالش‌های مدیریت	- کاهش بی‌اطمینانی و خطر
- تعداد زیاد رقبا اصلی	- سرعت در توسعه محصول
- وابستگی	- سرعت ورود به بازار
- تعادل دانش	- دسترسی به بازارهای جدید
- استثمار قدرت	- افزایش سهم بازار
- عدم ارتباط بین شرکت‌ها و فرصت‌ها	- به‌اشتراک‌گذاری هزینه‌ها
- نشستی اطلاعات	- فرصت‌های بین‌المللی

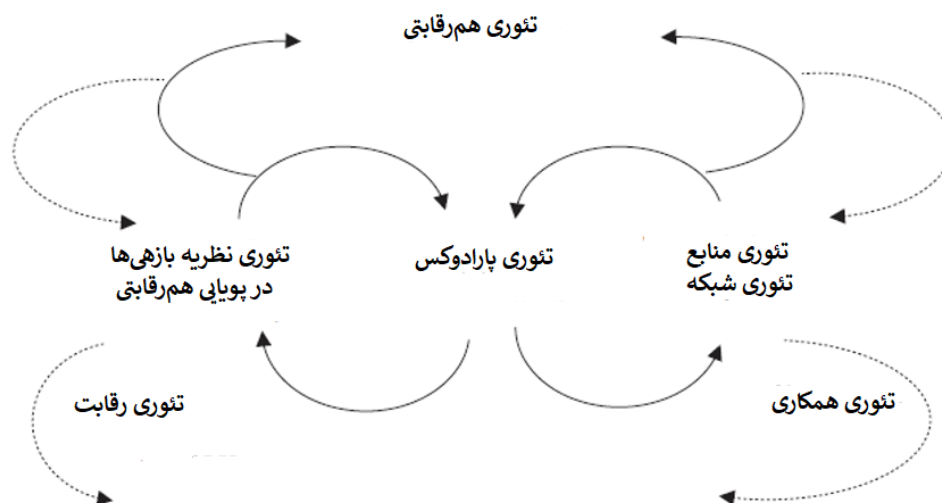
### نظریه‌های مرتبط با هم‌رقابتی

در این جا به پنج نظریه مهم در زمینه تبیین رفتار و عملکرد هم‌رقابتی می‌پردازیم. این پنج نظریه عبارت‌اند از: دیدگاه منبع محور<sup>۱</sup>، اقتصاد هزینه مبادله<sup>۲</sup>، نظریه شبکه بین‌شرکتی<sup>۳</sup>، نظریه بازی<sup>۴</sup> و نظریه پارادوکس<sup>۵</sup>. شکل ۱ برداشت‌های کلیدی حاصل از هر نظریه را شرح می‌دهد (یامی و همکاران، ۲۰۱۰).

در نظریه منبع محور، به منابعی اشاره می‌شود که از طریق هم‌رقابتی دست‌یافتنی است و در صورت عدم هم‌رقابتی، این منابع برای تک‌تک بنگاه‌ها قابل دسترس نیست. در نظریه بازی بر جنبه‌های تعامل‌های پویای بین شرکت‌ها توجه می‌شود که شرکت‌ها می‌توانند با تغییر دادن قواعد و دامنه بازی و تعداد بازیکنان و زمینه بازی، منافع بیشتری را از اجرای راهبرد هم‌رقابتی کسب کنند. در نظریه پارادوکس به مباحث مدیریت تنش‌ها و جلوگیری از سوءاستفاده و فرصت‌طلبی و سواری مجانی‌ای پرداخته می‌شود که اجرای راهبرد هم‌رقابتی را با مشکل روبه‌رو می‌کند. افزون بر این، مدیریت تعارض‌ها را در هم‌رقابتی تحلیل می‌کند. در اقتصاد هزینه مبادله به کاهش هزینه مبادله و صرفه‌جویی نسبت به مقیاس و حداقل مقیاس پرداخته می‌شود که لازمه برخی فعالیت‌هاست؛ ضمن آنکه اهمیت راهبرد هم‌رقابتی را بیشتر آشکار می‌کند. در نظریه شبکه بین شرکتی یا شبکه کسب‌وکار به روابط بین شرکت‌ها توجه می‌شود و تأکید می‌شود که شرکت‌ها ساختار اتمی ندارند و تافته جدا بافته نیستند (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۸).

ریشه‌های هم‌رقابتی را می‌توان در پنج نظریه ذکر شده بررسی کرد. این نظریه‌ها به پیدایش و گسترش نظریه هم‌رقابتی کمک کرده‌اند. شکل زیر این نظریه‌ها را نشان می‌دهد، (فرناندز و همکاران، ۲۰۱۸).

1. Resource-based View
2. Transaction Cost Economics
3. Inter-firm Network Theory
4. Game Theory
5. Paradox Theory



شکل ۱. انواع تئوری‌ها در هم‌رقابتی

ادبیات هم‌رقابتی از بدو تولد تاکنون مراحل مختلفی را طی کرده است که می‌توان آن‌ها را به چهار مرحله دسته‌بندی کرد:

۱. مرحله تولد: رشد اولیه هم‌رقابتی (۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰)؛
۲. مرحله کودکی: ایجاد تعادل بین رقابت و مشارکت (۲۰۰۱ تا ۲۰۰۵)؛
۳. مرحله نوجوانی: درک منافع و معایب راهبردهای هم‌رقابتی (۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰)؛
۴. مرحله جوانی: مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی (۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶) (یامی و همکاران، ۲۰۱۰).

### پیشینه تجربی پژوهش

پیشینه تجربی پژوهش، دو بخش پیشینه خارجی و داخلی را شامل می‌شود. در مطالعات خارجی، مطالعاتی در زمینه هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی انجام شده است که ضمن شرح کوتاهی از هر یک، به تفاوت این پژوهش با آن‌ها پرداخته می‌شود. در پژوهش‌های داخلی، هم‌رقابتی در صنایع دیگر کار شده؛ اما در خصوص شرکت‌های هواپیمایی پژوهشی انجام نشده است.

ناکانیشی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه خود با عنوان «تعامل بین هم‌رقابتی و نهادها» به بررسی نقش نهادها و تنظیمگری دولت در انجام هم‌رقابتی بین شرکت‌های هواپیمایی ژاپن می‌پردازد. این مطالعه می‌تواند به تحلیل شرایط مداخله‌ای در مدل فرایندی این پژوهش کمک کند.

شارما، کوهار و جاکهار<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «حداکثرسازی سود در هاب فرودگاه‌های منتخب آسیا در شرایط هم‌رقابتی» با ارائه یک مدل ریاضی، مسئله حداکثرسازی سود را در یک هاب فرودگاهی، در شرایط هم‌رقابتی بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که پیامد آن می‌تواند برد - برد برای همه شرکت‌کنندگان در هم‌رقابتی باشد.

1. Nakanishi

2. Sharma, Kohar & Jakhar

پنگ و انلو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان «اثرهای هم‌رقابتی در اتحاد ایرلاین‌های آسیایی» نشان داده است که هم‌رقابتی در فرودگاه‌ها نیز می‌تواند برای شرکت‌های هواپیمایی سودآور باشد.

اشمیت<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پایان‌نامه خود در دانشگاه واسای فنلاند با عنوان «اتحادهای استراتژیک به عنوان شکلی از هم‌رقابتی و اثرهای آن بر عملکرد: مورد مطالعه شرکت‌های لوفت‌هانزا و فاین‌ایر و آلیتالیا» نشان داده است که هم‌رقابتی بر عملکرد این شرکت‌ها اثرهای مثبت داشته است و بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ این ضرورت را افزایش داده است.

منا، دهیر و سوشی<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در مقاله مروری خود، ۱۴۴ مقاله را از سال ۱۹۹۱ تا ۲۰۲۱ با استفاده از روش‌شناسی نظریه - زمینه و مشخصات در زمینه هم‌رقابتی بررسی کرده‌اند. در این مقاله جریان‌های اصلی موضوع‌های هم‌رقابتی و پژوهشگران شاخص شناسایی و تحلیل شده و با روش تحلیل محتوا و تجزیه و تحلیل محاسباتی، روند موضوع‌های هم‌رقابتی را شناسایی کرده‌اند.

کریک، کریک و چادوری<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «جنبه‌های تاریک هم‌رقابتی» با استفاده از روش کیفی و از طریق مصاحبه‌های عمیق در صنعت نوشیدنی نیوزلند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان ممکن است با دیدگاه مالکان در خصوص هم‌رقابتی مخالفت‌هایی داشته باشند که باید با ایجاد انگیزه و مشوق‌ها، دیدگاه کارکنان را با اجرای هم‌رقابتی همراه کرد.

قادری، نظری، کمره‌ای و حیدری (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات» با استفاده از روش داده‌بنیاد، مدل مفهومی هم‌رقابتی را در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ارائه دادند و به تحلیل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردها و پیامدهای هم‌رقابتی در این صنعت پرداختند.

کشتکار، سرایی و کلانتری (۱۴۰۰) در مقاله ارزیابی زمینه‌های شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در کنسرسیوم مثلث طلایی گردشگری ایران با استفاده از روش دیمتلفازی، به تحلیل ابعاد زمینه‌ساز هم‌رقابتی در مثلث گردشگری ایران پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین بُعد در هم‌رقابتی، عامل رفتاری با مباحثی مثل اعتماد است.

جعفرزاده، داوری و رضوانی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «ارائه الگوی به کارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین‌المللی‌سازی خوشه‌های صادرات‌محور» با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به بررسی هم‌رقابتی در خوشه‌های صنعتی پرداختند و در هر سطح تحلیل، راه‌حلی برای موفقیت هم‌رقابتی در خوشه‌های صادرات‌محور ارائه دادند.

شوند و مزروعی نصرآبادی (۱۳۹۹) مدل همکاری - رقابت را در صنعت فرش ماشینی ایران بررسی کردند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان داد که در هنر یا صنعت فرش دستباف، برای پیوستن به شبکه همکاری رقابت ۱۰ محرک اصلی به نام‌های خلاقیت، استانداردسازی، صرفه‌جویی، نفوذ و تسلط، منابع منحصربه‌فرد، سود و منفعت، بازاریابی، برقراری ارتباط، شهرت و اعتبار و مقابله با مشکلات وجود دارد.

1. ChinPengHua-AnLu

2. Schmidt, Katharina Charlotte

3. Meena, Dhir &amp; Sushil

4. Crick, Crick &amp; Chaudhry

### مروری بر پیشینه پژوهش و تحلیل شکاف پژوهش

مرور ادبیات هم‌رقابتی نشان می‌دهد که موضوعی در حال گسترش در ادبیات کسب‌وکار می‌باشد. با توجه به جدید بودن موضوع شکاف‌های نظری زیادی وجود دارد که پژوهشگران باید به آن پردازند مثل نقش فرهنگ سازمانی در هم‌رقابتی، مدیریت تنش‌ها در هم‌رقابتی، بحث قابلیت‌های لازم برای هم‌رقابتی، بازاریابی در هم‌رقابتی و... که مطالعات نظری عمیق و کافی هنوز درباره آن‌ها انجام نشده است.

در بحث شکاف کاربردی تحقیق در ایران مطالعه‌ای در زمینه پیشران‌ها و فرایندها و پیامدهای هم‌رقابتی در صنعت هوایی در کشور صورت نگرفته است و بدنه اجرایی با این مفاهیم آشنایی چندانی ندارد. محققان با توجه به فعالیت طولانی‌مدت در این صنعت و مباحث نظری سیاست‌گذاری بازرگانی و مشاهدات خود، به این نتیجه رسیدند که پژوهش در این زمینه می‌تواند به ایجاد و گسترش ادبیات هم‌رقابتی در سطح سیاست‌گذاران ایرلاین‌ها و جامعه علمی کشور کمک کند. انجام این پژوهش می‌تواند عملکرد ایرلاین‌ها را در کشور بهبود بخشد. با توجه به اینکه نمونه‌هایی از این نوع همکاری در ایرلاین‌های خارجی هم وجود دارد، بهتر است در ایران هم بررسی شود.

در این پژوهش با توجه به محدودیت‌ها به هم‌رقابتی بین ایرلاین‌های داخلی پرداخته شده است و هم‌رقابتی بین ایرلاین‌های داخلی و خارجی مدنظر نیست؛ اما امید است که در پژوهش‌های آینده چنین پژوهشی در کانون توجه پژوهشگران آینده قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

اعتبار هر پژوهش به روش آن است. استفاده‌کنندگان و مخاطبان هر پژوهش، در صورتی می‌توانند به نتایج اعتماد نکنند که روش به کار رفته معتبر نباشد؛ بنابراین توضیح دقیق روش‌شناسی پژوهش ضروری است تا خوانندگان بتوانند تشخیص دهند که چه مسیری طی شده تا پژوهشگر به نتیجه پژوهش رسیده است. اگر این مسیر روشن و دقیق نباشد، خواننده حق دارد به یافته‌های پژوهش شک کند. در این قسمت به توضیح روش‌شناسی پژوهش می‌پردازیم.

هدف اصلی این پژوهش ارائه مدل مفهومی استراتژی هم‌رقابتی در شرکت‌های هوایمایی داخلی است. با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مدل فرایندی هم‌رقابتی در این صنعت با استفاده از مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان صنعت و خبرگان دانشگاهی استخراج شد. استراوس و کوربین نیز در سال ۲۰۰۸، در تعریف مشابهی نظریه داده‌بنیاد را این گونه تبیین کرده‌اند (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸).

منظور از نظریه داده‌بنیاد، نظریه‌ای برگرفته از داده‌هایی است که طی فرایند پژوهش، به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند. در این راهبرد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود، در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند. پژوهشگر به جای اینکه مطالعه خود را با نظریه از پیش تصور شده‌ای آغاز کند، کار را با یک حوزه مطالعاتی خاص شروع می‌کند و اجازه می‌دهد که نظریه از دل داده‌ها پدیدار شود.

در سه حالت می‌توان از نظریه داده‌بنیاد استفاده کرد: ۱. وقتی که نظریه‌ای نیست (کفایت‌نکردن نظریه)؛ ۲. به گزاره‌های تبیینی بیشتر نیاز است (کفایت‌نکردن فرضیه)؛ ۳. به نظریه‌ای برای اینجا و اکنون نیاز است (نظریه‌ای متصل و

نه منفصل، نظری واقعی و نه صوری) (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۹۱). با توجه به بررسی پیشینه‌های نظری و تجربی پژوهش در داخل و خارج از کشور، دلایل دوم و سوم برای استفاده از نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش توجیه می‌شود؛ زیرا مطالعه‌ای برای شرکت‌های هواپیمایی در ایران، در این حوزه انجام نشده است.

نظریه داده‌بنیاد با کثرت و تنوع همراه است و با پنج رویکرد یا نسخه می‌توان آن را انجام داد: ۱. رویکرد کلاسیک گلنزر؛ ۲. رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین؛ ۳. رویکرد ساخت‌گرای شارمز؛ ۴. رویکرد تحلیل موقعیت کلارک و ۵. رویکرد تحلیل ابعاد شاتزمن (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۹۵). در ادبیات هم‌رقابتی، بر سه مفهوم تأکید می‌شود: یکی محرک‌های هم‌رقابتی، دیگری فرایندهای هم‌رقابتی و در نهایت پیامدهای هم‌رقابتی (فرناندز، چیمبارتو، لیروی و زاکن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به اینکه در رویکرد سیستماتیک استراوس و کوربین نیز، بر مدل پارادایم که شامل زمینه‌ها و فرایندها یا راهبردها و پیامدهاست، تأکید می‌شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷: ۱۴۵)؛ از بین پنج رویکرد اشاره شده، رویکرد سیستمی یا پارادایمی انتخاب شد. زمینه‌ها در نظریه داده‌بنیاد، همان محرک‌های هم‌رقابتی در نظریه‌های هم‌رقابتی است، فرایندها یا راهبردها، همان فرایندهای هم‌رقابتی در ادبیات هم‌رقابتی و پیامدها در معادل همان پیامد یا نتایج در ادبیات هم‌رقابتی است که نشان می‌دهد که نظریه داده‌بنیاد با رویکرد سیستماتیک برای تحلیل هم‌رقابتی مناسب است.

با توجه به پیاز پژوهش ساندرز (ساندرز، لوئیس و تورن هیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) روش‌شناسی این پژوهش را می‌توان به این صورت تشریح کرد: از نظر فلسفه پژوهش با توجه به تلاش برای ارائه یک نظریه جدید برای شرکت‌های هواپیمایی در ایران، تفسیری است. از نظر رویکرد، استقرایی - قیاسی است؛ زیرا پژوهشگر به‌طور منظم بین داده و ذهن در حرکت بوده است تا نظریه هرس و پالایش شود و عینیت و ذهنیت در تعامل در طول اجرای پژوهش با یکدیگر بوده‌اند. از نظر انتخاب روش، از نوع کیفی و از نظر استراتژی، پژوهش کیفی داده‌بنیاد است. از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی است و در نیمه دوم سال ۱۴۰۰ و نیمه اول سال ۱۴۰۱ داده‌ها جمع‌آوری شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و یادداشت‌های و مشاهده‌های پژوهشگر و تجربه ۱۵ ساله وی در محیط شرکت‌های هواپیمایی است که نظریه را شکل می‌دهد.

### شیوه اجرای پژوهش

شیوه اجرای پژوهش بر کیفیت داده‌های پژوهش تأثیرگذار است. بر پایه هرم دانش، زیربنای یک نظریه خوب داده‌های با کیفیت خوب است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مناسب، چند اقدام صورت گرفت. در ابتدا مشارکت‌کنندگان در پژوهش از افرادی انتخاب شدند که سابقه فعالیت در این صنعت را داشتند و با توجه به اینکه یکی از پژوهشگران این پژوهش، در این صنعت ۱۵ سال سابقه داشت، مشارکت‌کنندگان با وی همکاری کردند و مصاحبه‌های عمیق طبق پروتکل تنظیمی صورت پذیرفت. علاوه بر متخصصان صنعت، با دو خبره دانشگاهی که در زمینه این صنعت به اندازه کافی پژوهش داشتند هم مصاحبه شد. در جدول ۴ ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش ارائه شده است.

جدول ۴. اطلاعات مشارکت‌کنندگان

مشارکت‌کنندگان	تحصیلات	سابقه فعالیت در ایرلاین
P۱	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال
P۲	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال
P۳	دکتری	خبره دانشگاهی
P۴	دکتری	خبره دانشگاهی
P۵	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال
P۶	دکتری	بالای ۱۲ سال
P۷	دکتری	بالای ۱۵ سال
P۸	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال
P۹	دکتری	بالای ۱۴ سال
P۱۰	دکتری	بالای ۱۵ سال
P۱۱	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال
P۱۲	کارشناسی ارشد	بالای ۱۵ سال

بعد از انجام هر مصاحبه، مطالب به متن تبدیل شد و بعد از دو بار خواندن، کدگذاری باز انجام گرفت. در دو مصاحبه اول، تلاش شد که از کدگذاری زنده استفاده شود تا مفاهیم جدید ظاهر شوند و ذهنیت پژوهشگر کمترین دخالت را داشته باشد. کدگذاری باز در حقیقت باز کردن مفاهیم است. همچنین در دو مصاحبه اول، کدگذاری به شیوه خطبه‌خط انجام شد تا مفاهیم خود را بیشتر نمایان کنند. در این مرحله تأکید پژوهشگر بر بررسی میکروسکوپی داده‌ها بود. انجام تحلیل میکروسکوپی، در تحلیل و پرورش و شکل‌دهی نظریه گام مهمی است که از طریق معاینه دقیق و از نزدیک داده‌ها و به صورت سطر به سطر انجام می‌شود. در مصاحبه‌های بعدی، کدگذاری باز به صورت مفهومی و پاراگراف به پاراگراف انجام شد. در انجام مصاحبه‌ها، هیچ‌چیز بدیهی فرض نشد و درباره آن سؤال شد و با هر مصاحبه، تغییراتی در شکل سؤال و مصاحبه انجام شد.

با انجام هر مصاحبه و کدگذاری باز آن، مصاحبه‌های بعدی بر پایه تحلیل مصاحبه‌های قبلی شکل داده شد تا مفاهیمی که به ذهن رسیده و پرورانده نشده بود، پرورانده شود. نکته مهم این است که در هر مرحله، یادداشت‌های<sup>۱</sup> تحلیلی نظری و عملیاتی نوشته می‌شد تا در کدگذاری گزینشی از آن استفاده شود. بعد از انجام کدگذاری باز و اکتشاف مفاهیم در مرحله کدگذاری محوری با بررسی و غوطه‌ور شدن در مفاهیم استخراجی، زیرمقوله‌ها استخراج و زیرمقوله‌ها به مقوله‌ها مرتبط شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و نظری تا پرورش زیرمقوله‌ها به صورت کامل ادامه پیدا کرد. در مصاحبه دهم به اشباع نظری رسیدیم؛ ولی برای اطمینان با دو نفر دیگر نیز مصاحبه شد که نتایج آن در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. جدول اشباع نظری

بسامد	P12	P11	P10	P9	P8	P7	P6	P5	P4	P3	P2	P1	مشارکت‌کننده‌ها زیرمقوله‌ها
۹													محرك‌های مالی
۴													ساختار صنعت
۳													محیط بیرونی
۳													محیط کلان
۳													محیط صنعت
۶													فرهنگ شرکت
۳													قابلیت‌های سازمانی
۴													قوانین دولتی
۲													همگنی و غیرهمگنی شرکت‌ها
۳													ساختار بازار
۷													مدیریت روابط و تنش‌ها
۹													مدیریت اجرا هم‌رقابتی
۲													مدیریت کنترل هم‌رقابتی
۷													پیامدهای مالی
۴													پیامد برای ذی‌نفعان
۷													پیامد برای صنعت

درنهایت در مرحله کدگذاری گزینشی، پژوهشگر تلاش کرد که از داده‌ها فاصله بگیرد تا مدل پژوهش خود را پالایش کند و نظریه را بنا نهد. در کدگذاری گزینشی که یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌هاست با شناخت پدیده‌محوری و نوشتن سیر داستان داده‌ها به نظریه تبدیل شد (فراستخواه، ۱۳۹۷: ۱۷۱). این مرحله با پالایش و هرس کردن نظریه به پایان رسید (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷: ۱۸۰). طی انجام کدگذاری گزینشی کدگذاری فرایندی برای تحلیل فرایندها و عمل و تعامل و ماتریس شرایط و پدیده‌ها هم انجام شد.

### بررسی اعتبار پژوهش

کرسول بر پایه سه فلسفه پژوهش و سه لنز پژوهشگر، خوانندگان و مشارکت‌کنندگان، ۹ معیار برای اعتبار پژوهش کیفی معرفی کرده و پیشنهاد داده است که برای هر تحقیق، بر پایه فلسفه آن سه معیار کفایت می‌کند (کرسول، ۱۳۹۷: ۲۶۳). گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> نیز معیارهای چهارگانه‌ای را برای اعتبار روش کیفی بیان کرده‌اند (قادری، نظری، کمره‌ای و حیدری، ۲۰۲۱).

در این پژوهش با توجه به درگیری طولانی پژوهشگر با موضوع پژوهش در بیش از ۱۵ سال و ارائه نظریه‌ها به مشارکت‌کنندگان و تأیید نسبی آن‌ها و همچنین، مطالعه عمیق پیشینه و استفاده از کدگذاری پژوهشگر دیگر در

کدگذاری سه نمونه از مصاحبه‌ها و درصد توافق ۷۵ درصد، اعتبار پژوهش از لنز محقق و مشارکت‌کنندگان و خوانندگان گزارش تأیید می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

با انجام کدگذاری باز ۹۸ مفهوم شناسایی شد. این مفاهیم حاصل انتزاع از شرایط و فرایند و پیامدهای هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی است که از درگیری و ورز دادن داده‌ها توسط پژوهشگر به دست آمده است. نمونه‌هایی از کدگذاری باز برای یکی از مفاهیم زیرمقوله محرک‌های مالی در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. نمونه‌های مصاحبه و استخراج کد

مفهوم	کد
هزینه‌های گزاف هوانوردی	<p>P1۰: ما باید قبول کنیم که این صنعت خیلی <b>هزینه</b> داره، خیلی پُرمطراقه و کاستی‌ای که ایجاد می‌کنه، نسبت به درآمدی که ایجاد می‌کنه، خیلی توجیه اقتصادی نداره. برای همین معمولاً سرمایه‌گذاران خاص و خصوصی تو صنعت حمل‌ونقل هوانوردی خیلی سرمایه‌گذاری نمی‌کنن.</p> <p>P۶: همون طوری که می‌دونین، ما در حال حاضر واقعاً صنعت حمل‌ونقل هوایی خیلی <b>گروه قیمت</b>، یعنی صنعتی هستش که تو تمام دنیا این طور هست. هزینه‌هاش به صورت استاندارد و با مبنای دلاری محاسبه می‌شه و چون شرکت‌ها متأثر از اقتصاد کشورشون هستن تأثیر این تسعیر ارز وجه کشور خودشون هم دچار چالششون می‌کنه</p>

مفاهیم استخراجی چند بار با داده‌ها دوباره تحلیل شدند تا مشخص شود نتیجه از دل مصاحبه‌ها برآمده است. استقرا و قیاس و تعامل داده با ذهن پژوهشگر نیز طی چند مرحله انجام پذیرفت. در این مرحله برای نام‌گذاری مفاهیم، هم از کلمات به کار رفته مشارکت‌کنندگان استفاده شد و هم ذهنیت پژوهشگر بر پایه تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. بعد از کشف مفاهیم که حاصل اوراق کردن مصاحبه‌هاست، باید به سراغ جمع کردن آن‌ها در زیرمقوله‌ها برویم (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷: ۱۳۵). با گروه‌بندی کردن مفاهیم در زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها، امکان تحلیل را ایجاد می‌کنیم. مقوله‌ها به دلیل انتزاع بیشتر، قدرت تحلیل بیشتری دارند. حرکت از مفاهیم به زیرمقوله و بعداً مقوله‌ها، به ذهن فعال و تحلیلی‌گر نیاز دارد و نقش پژوهشگر افزایش می‌یابد و از گزارشگر صرف، به تحلیلی‌گر و در نهایت به نظریه‌پرداز تبدیل می‌شود. بدین ترتیب، ۹۸ مفهوم به ۱۶ زیرمقوله دسته‌بندی شد.

در مرحله کدگذاری محوری باید مفاهیم و زیرمقوله‌ها را حول مقوله‌های اصلی مرتب کنیم. در این مرحله، نقش پژوهشگر و یادداشت‌های تحلیلی بیشتر برجسته می‌شود (کرسول، ۱۳۹۷: ۱۲۰). پارادایم استراوس و کوربین در داده‌بنیاد، شامل شرایط (علی و مداخله‌ای و زمینه‌ای)، راهبرد یا کنش و واکنش و پیامدهاست.

شرایط علی، آن دسته رویدادها و وقایعی هستند که بر به وجود آمدن پدیده‌ها اثر می‌گذارند. شرایط مداخله‌گر، کنش و واکنش‌ها را تسهیل می‌کند. شرایط زمینه‌ای، شرایط زمانی و مکانی است که بر کنش و واکنش‌ها اثر می‌گذارد. کنش‌ها و واکنش‌ها ترفندهای راهبردی یا روتینی است که افراد با توجه به شرایط علی و زمینه‌ای و مداخله‌ای انجام می‌دهند و پیامدها، حاصل کنش و واکنش‌ها و راهبردها با توجه به شرایط و پدیده اصلی هستند (استراوس و کوربین،



۱۳۹۷: ۱۵۷). در جدول‌های ۷ تا ۱۱ مفاهیم و زیرمقوله‌های پدیده هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی ارائه شده است که حاصل دو نوع کدگذاری باز و محوری است.

جدول ۷. زیرمقوله و مفهوم در شرایط علی

مفهوم	زیرمقوله
هزینه‌های سنگین هوانوردی، کاهش هزینه ناشی از صرفه‌جویی به مقیاس، سودآوری، رشد شرکت، کاهش هزینه بالاسری (خرید مشترک / تعمیر مشترک / هزینه سربار / کاهش هزینه موازی)، استفاده از ظرفیت‌های بی‌استفاده یکدیگر	محرک‌های مالی
رقابت شدید، خصوصی و دولتی بودن شرکت هواپیمایی (مالکیت شرکت)، استفاده از ویژگی‌های خاص یک شرکت هواپیمایی، اشتراک بازاری، افزایش قدرت رقابت در مقابل دیگران، محدودیت‌های بازار، هزینه‌های گزاف R&D	ساختار صنعت
تکنولوژی‌های جدید، عقب‌نماندن از روند بازار، تحریم و وضعیت اقتصادی کشور، تغییرات محیط VUCA، تغییر علایق مشتریان	محیط بیرونی

جدول ۸. زیرمقوله و مفهوم در راهبردها / کنش‌ها و واکنش‌ها

مفهوم	زیرمقوله
تش‌ها، فرصت‌طلبی / سوءاستفاده / سواری‌مجان / زیرآبی رفتن، سلیقه‌ای عمل کردن، حذف رقیب، با عینک بدبینی نگاه کردن، قول و قرار زیرپا گذاشتن / پای تعهدات نبودن، تغییر ایده‌ها، رقابت پشت‌پرده ناسالم	مدیریت روابط و تنش‌ها
شرکت در نمایشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری برای استفاده از تجهیزات به‌روز، اعتمادسازی، تشکیل اتحادیه‌ها، تشکیل اتاق فکر و جلسات ایده‌پردازی، شفاف‌سازی، مستندکردن تجربی / یادگیری سیستمی / جلسه گذاشتن، تشکیل واحد مجزا برای اجرای هم‌رقابتی با بخش‌های دیگر، برگزاری دوره لیدرشپ / کوچینگ، تشکیل واحد QA	مدیریت اجرای هم‌رقابتی
خط قرمز شرکت‌ها، نداشتن ضمانت اجرایی قراردادهای، تقویت جنبه‌های حقوقی، روش‌های نظارتی دقیق، رفع ابهام در قراردادهای، تحلیل داده‌ها، قرارداد رسمی	مدیریت کنترل هم‌رقابتی

جدول ۹. زیرمقوله و مفهوم در شرایط مداخله‌ای

مفهوم	زیرمقوله
قابلیت‌ها / همترازی به‌لحاظ کیفیت و کمیت، طرز فکر مدیرعامل، رسالت اجتماعی شرکت‌ها، ثبات مدیریت، کاراکتر و ذهنیت افراد	قابلیت‌های سازمانی
قوانین دولت، ابهام در متولی بودن شرکت‌های هواپیمایی، قانون آنتی‌تراست	قوانین دولتی
تعداد هواپیما، نوع مالکیت / خصوصی یا دولتی، سن شرکت هواپیمایی، تعداد پرواز / شبکه پرواز، تعداد نیروی انسانی / رتبه‌بندی شرکت‌ها، سطح بلوغ شرکت، نوپا بودن	همگنی و غیرهمگنی شرکت‌ها
ساختار بازار چندقطبی / دوقطبی	ساختار بازار

## جدول ۱۰. زیرمقوله و مفهوم در شرایط زمینه‌ای

مفهوم	زیرمقوله
قوانین، شرایط بیرونی مثل تحریم و نرخ ارز، ریسک	محیط کلان
محیط رقابتی، اندازه شرکت / همگن بودن شرکت / در زمینه مالی، قلمرو جغرافیایی، ریسک، محیط پیچیده و بی‌ثبات	محیط صنعت
محیط سنتی / مدرن، فرهنگ دو سازمان / جوّ شرکت‌ها، ساختار حکمرانی شرکت	فرهنگ شرکت

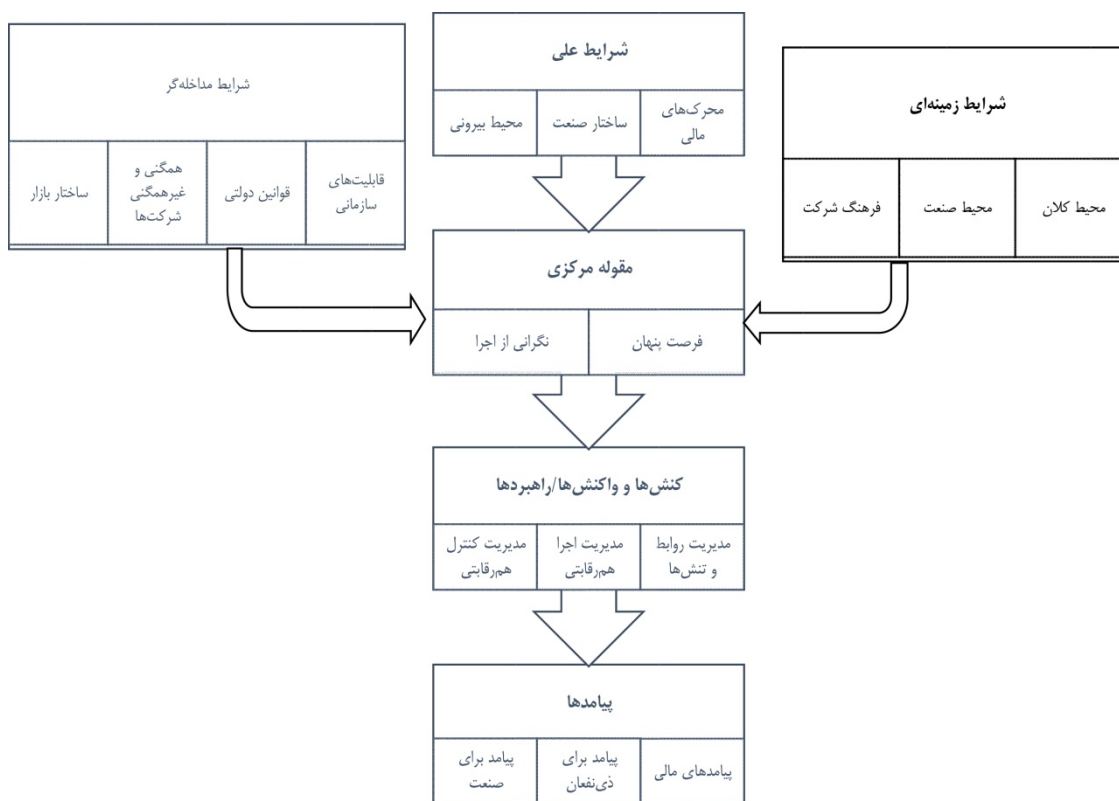
## جدول ۱۱. زیرمقوله و مفهوم در پیامدها

مفهوم	زیرمقوله
کاهش ریسک، کاهش هزینه، سودآوری، افزایش سهم بازار، رشد شرکت / بقا، بهبود برند، کاهش هزینه‌های سربار / هزینه‌های موازی	پیامدهای مالی
کدشیرینگ / اینترلاین / لاک‌اسپیس، پاسخ‌گو بودن به بازار، ایجاد تنوع / به همه نیازها نمی‌توانند پاسخ دهند، هم‌ترازی / افزایش اطلاعات / رقابت سالم‌تر، احساس برد - برد، افزایش لودفکتور، داشتن کل زنجیره ارزش، ارائه خدمات بهتر، افزایش مقاصد، پلتفرم مشترک، خلق مشتری، بهبود عملکرد	پیامد برای ذی‌نفعان
گسترش بازار / بزرگ شدن بازار، شناخت عمیق‌تر بازار، ورود به بازار جدید، تنش / هدر دادن سرمایه، اشتراک دانش و اطلاعات، افزایش سبب فروش، نوآوری، افزایش قدرت رقابت، پیامدهای اجتماعی (شرکت‌های بزرگ‌تر به شرکت‌های کوچک‌تر کمک می‌کنند)	پیامدهای صنعت

در کدگذاری گزینشی که مهم‌ترین مرحله است، یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه به‌وجود می‌آید. در این مرحله پژوهشگر باید از داده‌ها فاصله بیشتری بگیرد و با ذهن تحلیلگر و نظری خود، مقوله مرکزی را کشف کند و منطق ارتباط مقوله‌های مدل را تشریح نماید (قادری، نظری، کمره‌ای، و حیدری، ۲۰۲۱). مقوله مرکزی که پیونددهنده همه مقوله‌هاست، در این پژوهش با دو زیرمقوله فرصت پنهان و نگرانی از اجرا بیان شده است؛ زیرا در همه مصاحبه‌ها و تحلیل‌های خبرگان این صنعت، این دو ویژگی بارز و نمایان است. خبرگان که از قبل آشنا با مفهوم هم‌رقابتی بودند، اجرای آن را یک فرصت می‌دانستند و آن‌هایی که با نام آن آشنا نبودند، ولی با مفهوم ضمنی آن آشنا بودند، آن را فرصتی در شرایط کشور و تحولات فناوری دنیا می‌دانستند و یک بازی برد - برد تعریف می‌کردند. نگرانی از اجرای راهبرد هم‌رقابتی، به دلیل عدم تجربه این راهبرد زیرمقوله دیگر، مقوله مرکزی از مصاحبه‌ها به دست آمد. در مصاحبه‌ها و تحلیل‌ها و مفاهیم و مقوله‌های پژوهش این دو زیرمقوله مرکزی پدیده هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی وجود داشت و به نظر می‌توان آن‌ها را به‌عنوان نخ تسبیح ربط‌دهنده سایر مقوله‌ها به یکدیگر دانست. با توجه به کشف مقوله مرکزی مدل پژوهش به صورت شکل ۲ ارائه شد.

نوشتن سیر داستان مرحله دیگری از کدگذاری گزینشی است که نظریه را آشکار می‌کند و پژوهشگر را از توصیف، به مرحله مفهوم‌سازی و نظریه‌پردازی می‌رساند و به کل پژوهش نظم منطقی می‌دهد. این مرحله باید با رفت‌وبرگشت

بین داده‌ها و کدهای اولیه و مفهومی و یادداشت‌های تحلیلی و عملیاتی و ذهن تحلیلگر پژوهشگر صورت گیرد. در واقع این مرحله نوعی حرکت استقرایی - قیاسی است و پژوهشگر باید بین ذهنیت و عینیت در تعامل باشد.



شکل ۲. ارائه مدل هم‌رقابتی در شرکتهای هواپیمایی

رفع موارد نامربوط و هرس کردن نظریه، در این مرحله انجام می‌گیرد. در این پژوهش آنچه بیشتر مشهود بود و خبرگان بر آن تأکید می‌کردند، محیط بی‌ثبات و دائم در حال تغییر سیاسی و فناوری بود که برای باقی ماندن در این محیط به اصطلاح وکا (VUCA)<sup>۱</sup> راهبردهای جدید نیاز است که یکی از آن‌ها، بحث هم‌رقابتی است. نگرانی مصاحبه‌شوندگان از کل بحث هم‌رقابتی نبود، بلکه نگرانی آن‌ها از نظر نحوه اجرا بود و اینکه در کدام فعالیت باید همکاری و در کدام فعالیت باید رقابت داشته باشیم. مدیریت تنش‌ها، فرصت‌طلبی، فرهنگ سازمانی و ایجاد قابلیت‌های لازم برای اجرای صحیح آن و سامان‌دهی و ساختار سازمانی مناسب با آن را راهبردها و شرایط تسهیلگر یا مانع در اجرای این پدیده می‌دانستند.

اقدام دیگر در کدگذاری گزینشی، کدگذاری فرایند است که در آن، باید سیر توالی فرایند یا راهبردها و کنش و واکنش‌ها تشریح شود. بررسی مفاهیم و زیرمقوله‌های کنش و واکنش‌ها و راهبردهای هم‌رقابتی در شرکتهای هواپیمایی نشان می‌دهد که مدیریت تنش، اعتماد، مباحث حقوقی و شکل سازمانی اجرای هم‌رقابتی، از دغدغه‌های

1. VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

مدیران این صنعت است که باید با مرحله‌ای اجرا کردن هم‌رقابتی، بحث شفافیت نوع قرارداد، تشکیل هیئت‌مدیره مشترک، جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن، اجتناب از رفتارهای فرصت‌طلبانه و سواری مجانی، راهبردها را به شکلی اجرا کرد که به پیامدهای مثبت برای طرفین منجر شود و طرفین هم‌رقابتی احساس برد - برد کنند.

اقدام دیگر در کدگذاری گزینشی برای یکپارچه‌سازی نظریه، ماتریس شرطی/پیامد است. ماتریس شرطی/پیامد روابط بین شرایط علی و زمینه‌ای و مداخله‌ای را با پیامدهای خرد و کلان و فرایند بیان می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۷: ۲۰۱). تحلیل مفاهیم و زیرمقوله‌ها و شرایط و پیامد نشان می‌دهد که هزینه‌های گزاف هوانوردی، تغییرات محیط و شرایط تحریم، کوچکی بازار، بحث صرفه‌جویی به مقیاس و قوانین کشور، اندازه‌های متفاوت شرکت‌ها، ثبات مدیریت و مسئولیت اجتماعی شرکت و تفکر مدیران، از عوامل فرصت و تهدید برای پیامدهای مثبت هم‌رقابتی است که می‌توان تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد. برای مثال، آشنایی مدیران و تغییر نگاه آنان می‌تواند فرصت خوبی برای بهره‌مندی از فرصت‌های هم‌رقابتی بین شرکت‌های هواپیمایی باشد. تحریم برخی شرکت‌های هواپیمایی، اندازه‌های متفاوت شرکت‌ها و تفاوت هواپیماهای آن‌ها، می‌تواند در صورت هم‌رقابتی، به رشد و گسترش بازار کمک کند. برای مثال، کدشیرینگ می‌تواند به افزایش ظرفیت بازار و رضایت مشتری و افزایش سهم شرکت‌ها از بازار منجر شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتیجه‌گیری مهم این پژوهش در مقوله مرکزی نمایان شده است که بقیه مقوله‌ها به نوعی با آن پیوند خورده است. هم‌رقابتی فرصت پنهانی برای حل مشکلات و شرایط در حال تغییر، مبهم، نوسانی و پیچیده کشور است. صنعت هوانوردی در ایران با ویژگی‌هایی مثل تعداد زیاد شرکت‌های هواپیمایی و سهم کم هر شرکت روبه‌رو است. تعداد هواپیماهای شرکت‌های هواپیمایی کشور بسیار کم است و در مقایسه با شرکت‌های هواپیمایی معتبر، مسافران کمی جابه‌جا می‌کنند و مقاصد پروازی اندکی دارند. برای حل این مشکلات و مسائل، شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند با راهبردهای هم‌رقابتی، به افزایش سهم بازار و رضایت و وفاداری بیشتر مشتریان دست پیدا کنند. مطالعه پیشینه‌های نظری و تجربی هم‌رقابتی در صنایع مختلف نشان می‌دهد که راهبرد هم‌رقابتی، راهبردی مفید برای کاهش هزینه‌ها و رسیدن به بازدهی نسبت به مقیاس بهینه سازمان‌هاست. در این پژوهش ناآشنایی و بی‌تجربگی ناشی از اجرای راهبرد هم‌رقابتی در مدیران شرکت‌های هواپیمایی آشکار شد. نگرانی از اجرای این راهبرد، به دلیل نداشتن تجربه و شناخت کافی از این راهبرد و نبود ضمانت و قوانین روشن و فرصت‌طلبی‌های بعضی شرکت‌هاست که می‌توان با شناخت بیشتر این نگرانی‌ها و سیاست‌گذاری و طراحی قوانین، تهدیدهای ناشی از هم‌رقابتی را به فرصت تبدیل کرد.

پژوهشگران این پژوهش در مقاله «تخصیص فعالیت‌ها در شرکت‌های هواپیمایی به رقابت و همکاری بر مبنای راهبرد هم‌رقابتی» با روش دلفی فازی و با استفاده از نظر خبرگان این صنعت، به تعیین ۳۶ فعالیت اصلی این صنعت از نظر همکاری و رقابت پرداخته‌اند که به مدیران شرکت‌های هواپیمایی در اولویت‌بندی تخصیص فعالیت‌ها به همکاری یا رقابت کمک می‌کند (نظری، شاه حسینی و غیوری ثالث، ۱۴۰۱).

### پیشنهاد‌های کاربردی

پیشنهاد‌های پژوهش باید بر پایه یافته‌های پژوهش باشد و مخاطب آن نیز مشخص باشد؛ بنابراین در این قسمت بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی را با توجه به مخاطب آن بیان می‌کنیم:

۱. در سطح سیاست‌گذاری سازمان هواپیمایی کشور، باید قوانین و ضمانت‌هایی برای این راهبرد شفاف اعلام شود.
۲. شرکت‌های هواپیمایی باید فرهنگ سازمانی را در سطح شرکت خود برای پذیرش این راهبرد تغییر دهند تا با مقابله کارکنان در مرحله اجرا روبه‌رو نشوند.
۳. محرک‌های مالی مثل کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی نسبت به مقیاس برای عوامل زمینه‌ساز و به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی برای سیاست‌گذاران و مدیران شرکت‌های هواپیمایی شفاف و بر آن‌ها تأکید شود. در ضمن، شرایط در حال تغییر محیط صنعت هوانوردی که ضرورت هم‌رقابتی را ایجاد می‌کند، برای سیاست‌گذاران و مدیران تبیین شود.
۴. پیامدهای هم‌رقابتی مثل پیامدهای مالی و منافع ذی‌نفعان و رابطه برد - برد این راهبرد، برای همه ذی‌نفعان مورد تأکید قرار گیرد تا مقاومت در اجرای هم‌رقابتی، به تشویق و همکاری همه ذی‌نفعان برای اجرای آن تبدیل شود.
۵. قابلیت‌های هم‌رقابتی برای واحدی که همکاری با دیگر شرکت‌ها را انجام می‌دهد ایجاد نمایند تا هم‌رقابتی از فرصت تبدیل به تهدید نشود.
۶. به شرکت‌های هواپیمایی توصیه می‌شود که منافع این راهبرد را تجزیه و تحلیل کنند تا در سطح سامان خود در سطوح مختلف سازمانی، به منافع آن مثل کاهش هزینه‌ها و گسترش بازار، گسترش شبکه پروازی و... باور داشته باشند و بدین‌وسیله به آن‌ها کاهش دهند. حتی یک شرکت بزرگ هم ممکن است از هم‌رقابتی با شرکت کوچک سود ببرد و بازی برد - بردی با یکدیگر داشته باشند.
۷. شرکت‌های هواپیمایی با ایجاد یک تیم قوی و اتاق فکر برای امکان‌پذیری هم‌رقابتی در سطوح مختلف آماده شوند.
۸. واحد حقوقی ایرلاین‌ها مباحث حقوقی هم‌رقابتی را بررسی نمایند تا نگرانی از اجرای آن کاهش یابد.
۹. توصیه می‌شود شروع راهبرد هم‌رقابتی از همکاری در یکی دو فعالیتی که بیشترین توافق دو سازمان در آن وجود دارد شروع شود و بعد به فعالیت‌های دیگر تعمیم یابد.

### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

پدیده هم‌رقابتی و صنعت هوایی پدیده‌ای چندوجهی است که با توجه به محدودیت‌های زمانی و مالی پژوهشگر توجه به همه آن‌ها در یک پژوهش امکان‌پذیر نیست. پژوهش خوب، پژوهشی است که علاوه بر پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهش، سؤال‌های جدیدی را هم مطرح کند و به پژوهشگران آینده ایده دهد. با توجه به درگیری محققان این پژوهش

با موضوع پژوهش در بیش از ۳ سال و شناخت صنعت و بررسی ادبیات تحقیق پیشنهاد‌های زیربرای علاقه‌مندان به پژوهش در این حوزه ارائه می‌شود:

۱. امکان‌پذیری و نحوه تخصیص فعالیت‌ها در هم‌رقابتی بین شرکت‌های داخلی و خارجی؛
۲. بررسی مدیریت تنش‌ها در هم‌رقابتی شرکت‌های هواپیمایی؛
۳. بررسی فرهنگ سازمانی لازم برای بهره‌گیری از منافع هم‌رقابت؛
۴. بررسی نحوه جاری‌سازی راهبرد هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی؛
۵. بررسی قابلیت‌های فردی و سازمانی و... برای اجرای هم‌رقابتی در شرکت‌های هواپیمایی؛
۶. نحوه اجرای فعالیت‌های بازاریابی در هم‌رقابتی شرکت‌های هواپیمایی.

## منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۷). *مبانی پژوهش کیفی*. (ابراهیم افشار، مترجم)، تهران: نشر نی.
- بروجردی، محمد؛ آقازاده، هاشم و نظری، محسن (۱۴۰۰). تدوین مدل مفهومی همکاری رقابتی در روابط بنگاه‌های خدمات مهندسی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۵(۱)، ۱۳۷-۱۶۱.
- جعفرزاده، مهدی؛ رضوانی، مهران و داوری، علی (۱۳۹۸). ارائه الگوی به‌کارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین‌المللی‌سازی خوشه‌های صادرات محور با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی*، ۲(۴)، ۵۱-۷۲.
- شوند، زهرا و مزروعی نصرآبادی، اسماعیل (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای محرک‌های همکاری رقابت (نمونه پژوهش: هنر صنعت فرش دست‌باف ایران). *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲)، ۳۵۷-۳۷۷.
- عینالی، احمد و رومیانی، جمشید (۱۳۹۴). تحلیلی بر اثرات گردشگری خانه‌های دوم در مناطق روستایی مطالعه موردی، دهستان حصار ولی، شهرستان بوئین زهرا. *فصلنامه علمی پژوهشی فضای جغرافیایی*، ۱۵(۴۹)، ۱۱۵-۱۳۶.
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۷). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر «نظریه بر پایه»*. تهران: انتشارات آگاه.
- قادری، عابد؛ نظری، محسن؛ کمره‌ای، محمود و حیدری، علی (۱۳۹۷). ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۲(۴)، ۱۰۲-۱۲۸.
- کرسول، جان دبلیو. (۱۳۹۷). *۳۰ مهارت اساسی که محققین کیفی باید بدانند* (حمیدرضا یزدانی و فاطمه محمدی، مترجمان)، تهران: نگاه دانش.
- کشتکار، لیلا؛ سرایی، محمدحسین و کلانتری، محسن (۱۴۰۰). ارزیابی زمینه‌های شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در کنسرسیوم مثلث طلایی گردشگری ایران. *فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۹(۳۷)، ۱۹-۳۸.
- نظری، محسن؛ کمره‌ای، محمود؛ حیدری، علی و قادری عابد، امیرحسین (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چند موردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۲۵-۵۴۲.

نظری، محسن؛ شاه‌حسینی، محمد علی و غیوری ثالث، ساعده (۱۴۰۱). تخصیص فعالیت‌ها در شرکت‌های هواپیمایی به رقابت و همکاری بر مبنای راهبرد هم‌رقابتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۵)، ۶۷-۸۵.

## References

- Ainali, A. & Rumyani, J. (2014). An analysis on the effects of second home tourism in rural areas, a case study, Hisar Vali district, Buin Zahra city. *Geographical Space Scientific Research Quarterly*, 15(49), 115-136. (in Persian)
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. & Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *S. Yami, Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, 19-39.
- Boroujerdi, M., Aghazadeh, H. & Nazari, M. (2021). Development of a conceptual model of competitive cooperation in the relations of engineering service companies. *Management Research in Iran*, 25(1), 137-161. (in Persian)
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition (p. 0)*. London: Harper Collins Business.
- Chiambaretto, P. & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization: Coopetition: Strategies and Innovation*, 46(2-3), 110-129.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crick, J. M., Crick, D. & Chaudhry, S. (2022). The dark side of coopetition: it's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing*, 30(1), 22-24.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. & Dębkowska, K. (2018). Benefits and drawbacks of coopetition: The roles of scope and durability in coopetitive relationships. *Sustainability*, 10(8), 2688.
- Dagnino, G. B. (2009). *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. (1th ed.). Routledge.
- Dahl, J., Kock, S. & Lundgren-Henriksson, E. L. (2016). Conceptualizing coopetition strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 94-109.
- Farastkhah, M. (2017). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on "grounded theory"*. Tehran: Aghaz Publications. (in Persian)

- Fernandez, A. S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakon, W. (Eds.). (2019). *The Routledge companion to coopetition strategies*. Routledge.
- Fernandez, A.S., Chiambaretto, P., Le Roy, F. & Czakon, W. (2018). *Introduction: Coopetition: From neologism to a new paradigm* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K. & Gast, J. (2021). Coopetition research-A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134.
- Gnyawali, D. R. & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Ichijo, K. & Kohlbacher, F. (2008). Tapping tacit local knowledge in emerging markets—the Toyota way. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(3), 173-186.
- Jafarzadeh, M., Rizvani, M. & Davari, A. (2019). Presenting a model of applying cooperative competition strategy in the internationalization of export-oriented clusters using interpretative structural modeling. *Scientific Journal of International Business Management*, 2(4), 51-72. doi: 10.22034/jiba.2019.9801 (in Persian)
- Kossyva, D. I., Galanis, K. V., Sarri, K. K. & Georgopoulos, N. B. (2014). Adopting an information security management system in a co-opetition strategy context. *International Journal of Applied Systemic Studies* 8, 5(3), 215-228.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141.
- Le Roy, F. & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 3-6.
- Lu, L. & Argyle, M. (1991). Happiness and cooperation. *Personality and individual differences*, 12(10), 1019-1030.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World*, 42(2), 129-144.
- Meena, A., Dhir, S. & Sushil, S. (2022). A review of coopetition and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 118-136
- Nakanishi, Y. (2020). The interplay between coopetition and institutions: how Japanese airlines enhance bargaining power. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 8(2), 100120.
- Nazari, M., Kamareh, M., Heidari, A. & Ghaderiabed, A. (2019). Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study. *Journal of Business Management*, 11(3), 525-542. doi: 10.22059/jibm.2018.258449.3064 (in Persian)
- Nazari, M., Shahhosseini, M.A. & Ghayourisales, S. (2023). Allocation of activities in airline companies to competition and cooperation based on competitive strategy. *Strategic Management Studies*, 14(55), 67-85. (in Persian)



- Padula, G. & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of cooptition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.
- Peng, I. C. & Lu, H. A. (2022). Cooptition effects among global airline alliances for selected Asian airports. *Journal of Air Transport Management*, 101, 102193.
- Peng, W. & Hsieh, G. (2012). The influence of competition, cooperation, and player relationship in a moto performance-centered computer game. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2100-2106.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Qadri, A., Nazari, M., Kamreai, M. & Heydari, A. (2017). Presenting a conceptual model of cooptition strategy in the information and communication technology industry. *Management Research in Iran*, 22(4), 102-128. (in Persian)
- Ritala, P. & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related cooptition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A. (2014). Cooptition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial marketing management*, 43(2), 236-249.
- Roy, P. & Yami, S. (2009). Managing strategic innovation through cooptition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 61-73
- Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
- Schmidt, K. C. (2020). *Strategic Alliances as a form of Cooptition and its impact on the Performance of Airlines: A Case Study analysis of Lufthansa, Finnair, and Alitalia*. University of Vassa.
- Sharma, A., Kohar, A. & Jakhar, S. K. (2021). Profit maximizing hub location problem in the airline industry under cooptition. *Computers & Industrial Engineering*.
- Shond, Z. & Mazrouei Nasrabadi, I. (2019). Designing a model for drivers of competition cooperation (research example: Iran's hand-woven carpet industry). *Business Management*, 12(2), 357-377. doi: 10.22059/jibm.2019.285885.3586 (in Persian)
- Strauss, A. & Corbin, J. (2017). *Basics of qualitative research*. (Ibrahim Afshar, translator), Tehran: Ney Publishing. (in Persian)
- Tanriverdi, G. & Küçükyılmaz, A. (2018). Cooptition Strategy: A Research on Traditional Airlines. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1), 317-333.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B. & Le Roy, F. (Eds.). (2010). *Cooptition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.