



Historical trend of coopetition and developing a comprehensive model of coopetition strategy under sanctions condition

Mohammad Talari ^{*1}, Ameneh Binandeh²

1. Corresponding author, Assistant Prof., Faculty of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran
2. MSc of Business Administration-Strategy, Faculty of Management, , Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran

Abstract:

Maintaining competitive position and survival is one of the most important challenges for companies in the condition of high environmental uncertainty. In such a situation, it is very difficult for corporates to analyze and predict the dynamics of cooperation and competition. However, coopetition is a strategy that has attracted the attention of many corporates in the last two decades in order to gain, maintain and improve its competitive position. Given the uncertainty surrounding sanctions in the country's business environment, a coopetition strategy is beneficial for many corporates to overcome this situation. But studies show that no pattern of coopetition strategy has not yet been presented in the condition of high uncertainty. In this regard, the aim of this study is to provide a comprehensive model of coopetition strategy based on a systemic approach in the condition of sanctions. In this study, in order to explain a comprehensive model of coopetition, all dimensions of coopetition strategy including 13 dimensions and 80 indicators have been identified by a systematic review of literature and with help of meta-synthesis qualitative research method. This include three section: driver, process, and outcome. Based on the model, drivers include intra-organizational (individual and organizational) and extra-organizational factors (environmental and industrial), processes include selection management, communication management, operations management, sustainability management and tension management, and the outcomes of coopetition also include micro-level (customer and organization) and macro-level (inter-organization and industry). The proposed model can be used by managers and policymakers as a basis for planning in conditions of high environmental uncertainty.

Keywords: Cooperation, Competition, Coopetition Strategy, Meta-synthesis, sanctions

¹ * Corresponding Author: m.talari@modares.ac.ir



بررسی سیر تطور هم‌قابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم‌قابتی در شرایط تحریم

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۱۵)

دوره ۱۴ شماره ۱ (پیاپی ۴۷)
بهار ۱۳۹۹

استادیار دانشکده مدیریت، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - استراتژی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

محمد طالاری ✉
آمنه بیننده

چکیده

حفظ موقعیت رقابتی و بقاء یکی از مهم‌ترین چالش‌های شرکت‌ها در شرایط عدم اطمینان محیطی بالاست. در چنین شرایطی تحلیل و پیش‌بینی پویایی همکاری و رقابت برای شرکت‌ها بسیار مشکل است. این در حالی است که هم‌قابتی راهبردی است که در دو دهه اخیر به منظور کسب، حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی مورد توجه بسیاری از شرکت‌ها قرار گرفته است. با توجه به شرایط عدم اطمینان ناشی از تحریم‌ها در محیط تجاری کشور، استراتژی هم‌قابتی برای بسیاری از شرکت‌ها برای عبور از این شرایط سودمند است. اما بررسی‌های انجام گرفته نشان دهنده آن است که تاکنون الگویی از استراتژی هم‌قابتی در شرایط عدم اطمینان بالا ارائه نشده است. در این راستا هدف این پژوهش ارائه مدل جامعی از استراتژی هم‌قابتی براساس رویکرد سیستمی در شرایط تحریم می‌باشد. در این پژوهش به منظور تبیین یک مدل جامع هم‌قابتی، با مرور سیستماتیک ادبیات و به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب (متاسنتز)، کلیه ابعاد استراتژی هم‌قابتی، شامل ۱۳ بعد و ۸۰ شاخص، شناسایی شده است که شامل سه بخش پیشران، فرایند و پیامد می‌باشد. براساس مدل پیشران‌ها شامل عوامل درون سازمانی (فردی و سازمانی) و برون سازمانی (محیطی و صنعتی)، فرایندها شامل مدیریت انتخاب، مدیریت ارتباطات، مدیریت عملیات، مدیریت پایداری و مدیریت تنش، و پیامدهای هم‌قابتی نیز شامل پیامدهای خرد (مشتری و سازمان) و کلان (بین سازمانی و صنعت) می‌باشد. مدل پیشنهادی می‌تواند به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی از سوی مدیران و سیاست‌گذاران در شرایط عدم اطمینان محیطی بالا باشد.

واژگان کلیدی: همکاری، رقابت، استراتژی هم‌قابتی، فراترکیب، تحریم

۱- مقدمه

در اقتصاد مدرن، رقابت و همکاری هم‌زمان به یک نیاز اساسی برای کسب‌وکارها تبدیل شده است. تا بتوانند رقابتی بودن خود را حفظ کنند، که این موضوع منجر به شکل‌گیری شبکه‌های هم‌رقابتی می‌شود (Bukowska, 2016). در واقع امروزه شکل جدیدی از کسب‌وکارها در حال شکل‌گیری است که عنوان هم‌رقابتی به خود گرفته است (Jóna, 2018). هم‌رقابتی استراتژی است که سازمان‌های رقیب به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری می‌کنند تا مزیت‌های مشترک ایجاد کنند؛ بنابراین مفهوم هم‌رقابتی این است که ارزش کلی را با همکاری رقبا ایجاد کرد و آن را به اشتراک گذاشت که منجر به افزایش فرصت‌های بازار و پیدا کردن راه‌های جدید برای کاهش تهدیدهای پیش روی همه شرکت‌های درگیر می‌شود (Christet al, 2017). با توجه به تغییرات جاری در محیط‌های اقتصادی و عدم اطمینان‌های فزاینده، بسیاری از شرکت‌ها تحت فشار ثابت برای بقاء و موفقیت قرار دارند. سازگاری با تغییرات و نوآوری‌های خارجی جزء عوامل اصلی موفقیت شرکت‌ها در بلندمدت است. این درحالی است که بسیاری از شرکت‌ها تجربه و منابع کافی برای واکنش سریع به تغییرات محیطی را ندارند (Bouncken et al, 2015). محیط عملیاتی شرکت‌ها به وسیله تعاملات پیچیده بین تعدادی از عوامل برون‌سازمانی مانند نیازهای مشتری، استراتژی‌های رقیب، تغییرات تکنولوژیکی و تغییرات در شرایط کلان محیطی (سیاسی، قانونی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی) شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی شرکت‌ها غالباً تحت شرایط عدم اطمینان کار می‌کنند. از طرفی آن‌ها فاقد دانش در زمینه تغییرات آتی در بازارها، تقاضا، رقبا، تکنولوژی، مهارت‌ها و دسترسی به منابع مالی هستند که شرکت‌ها را با عدم اطمینان بیشتری در رابطه با بازار و منابع مواجه می‌کند (Verreynne et al, 2019). شرکت‌ها در اکثر مواقع با چالش‌هایی مانند افزایش هزینه تحقیق و توسعه و خطرات مربوط به نوآوری مواجه هستند. همچنین حضور در بازارهای محدود و محدودیت‌هایی در زمینه دسترسی به منابع مالی، انسانی، اجتماعی دارند. با توجه به این مشکلات شرکت‌ها در مقابل این نوسانات و عدم اطمینان‌ها آسیب‌پذیرتر می‌شوند (Kraus et al, 2017). از این نقطه‌نظر شرکت‌ها مشکل قابل‌توجهی در دسترسی به شرایط پایدار و حتی بقاء دارند (Chang & Cheng, 2019). صنایع نیاز به فناوری بالا به سرعت تغییر می‌کنند، عدم اطمینان در مورد آینده آن‌ها بسیار بالاست در این شرایط بخصوص در زمان تحریم شرکت‌ها در پیش‌بینی ضروریات آینده و تصمیم‌گیری در مسیر تکنولوژی خود مشکلاتی دارند. اگر شرکت تصمیمات اشتباه تحت تغییرات تکنولوژیکی بگیرد این موضوع می‌تواند شایستگی شرکت را منسوخ یا کاهش دهد و تمایل شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در توسعه فن‌آوری‌های رادیکال را کاهش دهد (Bouncken & Kraus, 2013) از این نقطه‌نظر هم‌رقابتی برای شرکت‌هایی که در مقابله با عدم اطمینان تکنولوژی و فعالیت‌های تحقیق و توسعه آسیب‌پذیر هستند و همچنین به مانند کشور ما در شرایط تحریم به سر می‌برند، راهگشا خواهد بود. هم‌رقابتی امکان ایجاد اقتصادهای

مقیاس و مدیریت ریسک را می‌دهد (Corte, 2018). همچنین شرکت‌ها می‌توانند با به اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها و نیز هزینه‌ها و خطرات نوآوری از طریق هم‌رقابتی اثرات عدم اطمینان و تحریم را کاهش دهند و باعث بهبود نوآوری و افزایش قدرت رقابتی و بهره‌مندی از مقیاس اقتصادی شوند (Kraus et al, 2017). از طرفی در اکثر مطالعات هم‌رقابتی به عنوان استراتژی توسعه محصول جدید مورد بحث قرار گرفته است زیرا امکان استفاده از منابع و دانش فنی موجود را می‌دهد که منجر به تولید و انتشار فناوری‌های موثرتر می‌شود (Bouncken et al, 2017).

با توجه به شرایط تحریم و عدم اطمینان محیطی متعاقب آن، استراتژی هم‌رقابتی یکی از مهمترین راهکارهای بقاء و توسعه توانمندی‌های شرکت‌های ایرانی خواهد بود. اما هم‌رقابتی در سطح بین‌سازمانی باید به طور دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد تا امکان درک بهتر تنش‌ها، پیچیدگی‌ها و مشکلات ناشی از آن فراهم گردد. به عبارت دیگر علی‌رغم تمام مزیت‌ها، مفهوم سازی و پیاده‌سازی استراتژی هم‌رقابتی همچنان مبهم است و پژوهش‌های متعدد پیشین نیز مدل جامعی در راستا کم کردن این ابهام ارائه نکرده‌اند. در این راستا مقاله حاضر سعی دارد ضمن شناسایی پیشران‌ها، فرایندها و پیامدهای هم‌رقابتی، مدلی جامع و نظام‌مند برای استراتژی هم‌رقابتی ارائه دهد. بدین منظور پس از مروری بر مفاهیم نظری و پژوهش‌های پیشین در حوزه استراتژی هم‌رقابتی در قالب روش شناسی فراترکیب، به استخراج اطلاعات، تحلیل یافت‌ها و جمع‌بندی آنها در چارچوب مدل استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم و عدم اطمینان بالا پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- هم‌رقابتی

در بازارهای رقابتی، جایگزینی برای تقویت رقابتی شدن سازمان‌های رقیب وجود دارد و آن مکمل بودن شایستگی‌های آنها از طریق همکاری است. این همان مفهوم هم‌رقابتی است که مبتنی بر این مفهوم است که امکان رقابت و همکاری به طور هم‌زمان وجود دارد و همکاری متقابل را با هدف تقویت نیروهای رقابتی میسر می‌سازد. واژه هم‌رقابتی براساس مفاهیم تئوری بازی مفهوم سازی می‌شود. هم‌رقابتی تجارت هم‌زمان جنگ و صلح است. یعنی شرکت‌ها برای پختن یک کیک بزرگ‌تر هم‌کاری می‌کنند و سپس برای گرفتن برش بزرگ‌تر با هم رقابت می‌کنند. علاوه بر این ادعا می‌شود که هم‌رقابتی یک استراتژی پیچیده و به نوعی متناقض است، چرا که رقبا باید با هدف منافع مشترک همکاری کنند و هم‌زمان با یکدیگر رقابت کنند. اما یکدیگر را حذف نکنند (Bengtsson & Kock, 2000). هم‌رقابتی موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک شرکت‌ها است (Klein et al, 2019) روابط هم‌رقابتی مانند یک قرارداد در یک موقعیت برد-برد است (Dahl et al, 2016). در تئوری بازی، روابط هم‌رقابتی به عنوان یک بازی مجموع مثبت تلقی می‌شوند، که به همه عواملان فرصت دستیابی

به مزایا را می‌دهد (Cygler et al, 2018) در دیدگاه مبتنی بر منابع رابطه بین دو یا چند شرکت به یکپارچگی بازار و منابع مشابه بستگی دارد. منابع ناهمگن به طور مثبت به همکاری کمک می‌کند، در حالی که یکپارچگی بازار از تعاملات رقابتی بین رقبا حمایت می‌کند. بنابراین، منابع مشابه و یکپارچگی بازار ممکن است به نوبه خود منجر به رقابت و همکاری هم‌زمان شود (Peng et al, 2012). نظریه شبکه‌ای متشکل از سه فاکتور مهم: شناخت قابلیت‌های مکمل و چگونگی تأثیرگذاری آنها، تقاضا برای سرعت اعتماد به فعالیت‌های ترویج و حفظ شکل شبکه می‌باشد. شناخت قابلیت‌ها و مکمل‌ها و چگونگی تأثیر آنها منجر به ارزش‌های مشترک و در نتیجه روابط قابل اعتماد بین شرکای رقابتی می‌شود (Gerner, 2018). از سوی دیگر تئوری هزینه‌های معامله حاکی از سه شکل از عملکرد سازمانی، یعنی معاملات بازار، ساختارهای سلسله مراتبی و روابط ترکیبی است. شرکت‌ها روابط هم‌رقابتی را به عنوان پاسخی به تولید هزینه‌های معاملات اضافی ناشی از نقص‌های بازار و ساختارهای سلسله مراتبی انتخاب می‌کنند (Cygler et al, 2018). با توجه به روابط بین سازمانی، تئوری وابستگی منابع، وابستگی متقابل بین فعالان را به ترتیب به همکاری متقابل و هم‌زیستی تقسیم می‌کند. با این حال، تمرکز روی وابستگی درک شده یک شرکت به دیگری در یک رابطه هم-رقابتی است. علاوه بر این، وابستگی بین شرکت‌های شرکت‌کننده در هم‌رقابتی ممکن است منجر به بهبود نوآوری از طریق توسعه استراتژی اتحاد و جهت‌گیری هدف شود (Gerner, 2018).

۲-۲- هم‌رقابتی در شرایط عدم اطمینان بالا

علی‌رغم این واقعیت که هم‌رقابتی هنوز یک پدیده کاملاً جدید است، بدون شک تبدیل به یک عنصر ذاتی اقتصاد مدرن جهان شده است (Zakrzewska & Bielawska, 2014). در عصر حاضر دو استعاره متضاد جنگ و صلح به‌طور هم‌زمان بکار می‌روند که با شرایط جدید محیط کسب و کار کاملاً تناسب دارد (Kraus et al, 2017). اقتصادهای درحال ظهور دارای ابعاد متفاوتی از بازارهای بالغ هستند و معمولاً با بازارهای ناکارآمد، مشارکت فعال دولت، شبکه‌های کسب‌وکار گسترده و سطوح بالایی از انواع تحریم‌های تجاری و سیاسی توصیف می‌شوند که همه آن‌ها عدم اطمینان محیطی را افزایش و کارایی مدل‌های کسب‌وکار را به چالش می‌کشند (Monticelli et al, 2018). تحریم‌های شدیدی که توسط سازمان‌های دولتی و سیاست‌گذاران عمومی در رابطه با شرکت‌ها اعمال می‌شود منجر به قیمت گذاری‌های سنگین، محدودیت گزینه‌های انتخاب، محدودیت دسترسی برای شرکت‌ها و پیامدهای منفی برای مصرف‌کنندگان می‌شود. رقبا می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند تا تقاضای ناهمگن بازار را به طور مؤثر و کارآمدتر از آنچه می‌توانند به طور مستقل انجام دهند، برآورده کنند. اقتصاد نئوکلاسیک، استراتژی هم‌رقابتی را به عنوان یکی از راهکارهای زمان تحریم در نظر می‌گیرد (Levin & McDonald, 2006). شرکت‌ها می‌توانند از طریق هم‌رقابتی شایستگی‌های استراتژیک را

به اشتراک بگذارند و برای خطرات مرتبط با آینده نامشخص آماده شوند. در بخش‌های اقتصادی، هم-رقابتی می‌تواند طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک و فرصت‌های مشترک را ارائه کند. در چنین شرایطی هم‌رقابتی می‌تواند استراتژی مدیریت ریسک نیز باشد. به این معنا که اثرات تحریم و هزینه‌ها را می‌توان کاهش داد (Bouncken et al 2015). علاوه بر این، هم‌رقابتی می‌تواند گزینه استراتژیک مهمی برای شرکت‌ها باشد تا ظرفیت نوآوری، توسعه محصول جدید و بهره‌برداری از بازار را افزایش دهند. با توجه به مزایای بالقوه‌ای که هم‌رقابتی در مواجهه با عدم اطمینان‌های محیطی دارد، شرکت‌ها باید اهمیت مشارکت با رقبای خود را تشخیص دهند (Kraus et al 2018). هم‌رقابتی امکان ایجاد صرفه به مقیاس، کاهش مخاطرات و بکارگیری منابع مشترک را فراهم می‌کند (Morris et al, 2007). هر چند در شرایط تحریم عمده توجه به شرکت‌های بزرگ است اما شرکت‌های کوچک و متوسط نیز با مخاطرات زیادی روبرو می‌شوند. آن‌ها سهم بازار کوچکی دارند و تعداد کمی از مشتریان اصلی‌شان قادر به اثرگذاری بر قیمت‌هایشان هستند. در این شرایط، هم‌رقابتی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز در موارد خاصی از قبیل: ورود به بازار بزرگ‌تر، توسعه فن‌آوری و صرفه‌های مقیاس، ایجاد نوآوری و جذب کارکنان واجد راهگشا خواهد بود (Akdoğan & Cingöz, 2012).

۳-۲- سیر تطور تاریخی هم‌رقابتی

از اواخر دهه ۱۹۸۰، در مطالعات حوزه مدیریت استراتژیک دیدگاه جدیدی شروع به توسعه یافت که هدف آن ایجاد روابط همکارانه بین شرکت‌ها به جای رویکرد مبتنی بر تعاملات رقابتی بود. این تغییر رویکرد با یک تغییر جهت از رویکرد برد-باخت به رویکرد برد-برد، همراه بوده که یکپارچه‌سازی منابع، مهارت‌ها و توانایی‌های ناهمگن را در جهت بهبود عملکرد شرکت توجیه می‌کرد (Dyer, 1998). با این وجود، ادبیات استراتژی هنوز بر روابط رقابتی یا همکاری متمرکز بود. با این فرض که مانند آب و روغن، دو مقوله رقابت و همکاری با هم در نمی‌آمیزند (Casseres, 1996). اما واژه هم‌رقابتی را در اصل کریک پیکت^۴ در سال ۱۹۱۳ برای بیان روابط بین ۳۵۰۰۰ نمایندگی فروش صدف خود مطرح کرد. وی خطاب به نمایندگان گفت: شما تنها یکی از چند فروشنده شهر هستید که صدف می‌فروشید. شما نه تنها با هم رقابت می‌کنید بلکه با هم همکاری هم دارید و این خود باعث سودآوری بیشتر برای شما می‌شود. در واقع این هم‌رقابتی است نه رقابت. در ادامه در سال ۱۹۳۷ آر. هانت^۵ واژه هم‌رقابتی را در لس آنجلس تایمز مجدداً مطرح کرد. اما هیچ یک از این دو مورد منجر به عمومیت یافتن این پارادایم رقابتی نشد (Yami & Le Roy, 2010). تا زمانیکه این واژه در دهه ۱۹۸۰ بار دیگر توسط جان ری نورد^۶ مؤسس شرکت نرم‌افزاری و خدمات آمریکایی ناول بکار گرفته شد و پس از آن

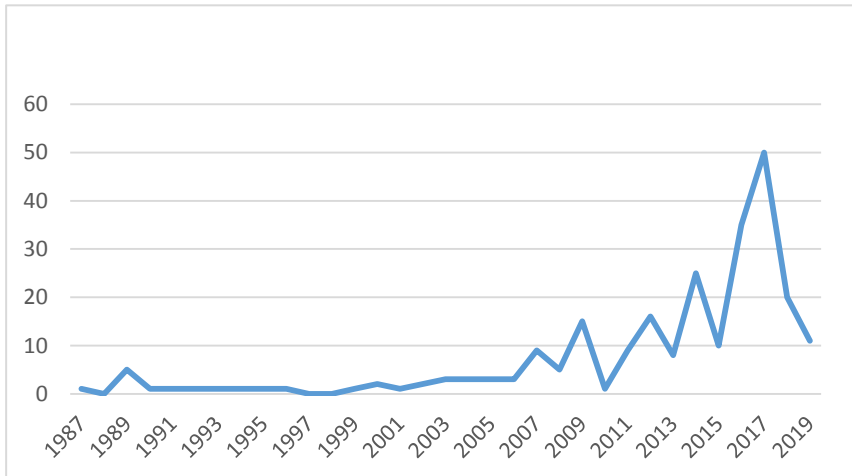
⁴ Kirk S. Pickett

⁵ R. Hunt

⁶ Raymond John Noorda

توسط نالبوف و برندنبرگر^۷ در دهه ۱۹۹۰ با کتاب پرفروش "هم‌رقابتی" به همگان معرفی شد. مبانی تئوریک این راهبرد با الهام از همین رابطه متناقض قابل تشریح و تحلیل می‌باشد. برندنبرگر و نیلباف، که به نوعی بنیانگذاران علمی این مفهوم می‌باشند، معتقدند هم‌رقابتی بر مبنای نظریه بازی-ها بنا شده است که در آن، کسب و کار به مثابه یک بازی با چندین بازیگر (بنگاه) است که هر یک نقش‌های متعددی را بازی می‌کنند و به یکدیگر وابستگی دارند. براساس نظر این دو نویسنده، کسب و کار به طور هم‌زمان شامل صلح و جنگ است (Gerner:2018). آن‌ها معتقدند که بازی کسب و کار با بازی‌های ورزشی یا جنگ فرق می‌کند که در آن برنده و بازنده وجود دارد. بنگاه‌ها با شرکت در یک بازی کسب و کار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چرا که تعامل آن‌ها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت، ایجاد کند (Brandenburger & Nalebuff,1995). در کل اگرچه منشأ پیدایش تئوریک هم‌رقابتی خیلی مشخص نیست، اما از یک دیدگاه بنیادی و مشهور می‌توان آن را مشتق شده از نظریه بازی‌ها دانست که این نتیجه‌گیری به نوعی به رویکرد برندنبرگر و نیلباف در این حوزه برمی‌گردد (Mariani,2007).

در سال‌های اخیر استراتژی هم‌رقابتی با روندی روبه‌رشد مورد توجه پژوهشگران متعددی قرار گرفته و جوانب مختلف آن مورد واکاوی قرار گرفته است. این مفهوم از دیدگاه‌های مختلفی مورد واکاوی قرار گرفته است. سیر تطور تاریخی این مفهوم نشان می‌دهد که بیش از ۲۵۰۰ مقاله بین سال‌های ۱۹۸۷ تا ۲۰۱۹ به چاپ رسیده است و ۲۳۸ مقاله در زمینه مبانی تئوریک طبق نمودار زیر به چاپ رسیده است.



نمودار ۱: سیر تطور تاریخی مقالات هم‌رقابتی بر اساس سال انتشار

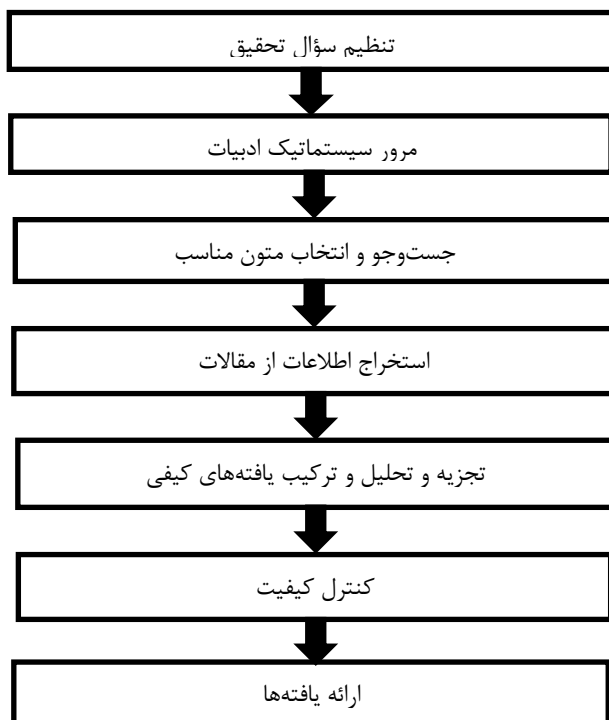
⁷ Nalebuff and Brandenburger

همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است دو اوج در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۹ رخ داده است که نتیجه افزایش توجه به هم‌رقابتی در برخی مجلات علمی است و بعد از آن شاهد جهش بزرگی در سال‌های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲ هستیم و بیشترین مقالات این حوزه در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به چاپ رسیده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۶۶ درصد مقالات منتشر شده مربوط به جامعه آکادمیک اروپا است و مقالات آمریکا با ۲۴ درصد رتبه دوم و آسیا با ۹ درصد و استرالیا با رتبه ۱ درصد از کل مقالات منتشر شده به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از این تعداد ۷۴ درصد مقالات مربوط به هم‌رقابتی افقی و ۱۴ درصد مربوط به هم‌رقابتی عمودی است. در نهایت بیشترین صنعتی که مطالعات هم‌رقابتی در آن به کار رفته طبق آمار صنایع تولیدی، فناوری اطلاعات و پزشکی به ترتیب رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص داده‌اند و کمترین صنعت آموزش و پرورش است. همچنین مقالات هم‌رقابتی در سال ۱۹۸۷ با مقاله هیپل^۸ شروع شد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش این مطالعه کیفی و نوعی از فرامطالعه به نام فراترکیب است. از روش فراترکیب برای یکپارچه سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود. فرامطالعه به تجزیه و تحلیل عمیق کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص می‌پردازد (Bench & Day, 2010) این روش اگر به صورت کیفی انجام گیرد و مفاهیم و نتایج مورد استفاده در مطالعات پیشین با شیوه کدگذاری متداول در پروژه‌های کیفی مثل نظریهٔ برخاسته از داده‌ها مورد بررسی قرار دهد، به نام فراترکیب شناخته می‌شود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی و یا نتایج حاصل از تحقیقات کمی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه بررسی می‌کند (Zimmer, 2006) هدف استفاده از این روش جمع‌آوری، مشخص کردن جنبه‌های مختلف استراتژی هم‌رقابتی به منظور دستیابی به درک جامع و شناسایی ابعاد مختلف استراتژی هم‌رقابتی است. در این مقاله، به منظور تحقق هدف مقاله، با بهره‌گیری از فرایند هفت مرحله‌ای باروس و ساندلوسکی، پژوهش‌های گذشته در حوزه استراتژی هم‌رقابتی بررسی شده است. خلاصه این مراحل در شکل شماره ۱ مشخص شده است.

⁸ Eric von HIPPEL



شکل ۱: مراحل پیاده سازی فراترکیب (Sandelowski & Barroso 2006)

بر مبنای مراحل بیان شده در شکل شماره ۱، فرایند پیاده سازی روش فراترکیب در بخش تحلیل یافته‌ها تشریح شده است. پس از این مرحله به منظور تعیین ضریب اهمیت و اولویت هر یک از مفاهیم کشف‌شده، از روش کمی آن‌تروپی شانون استفاده شده است.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۱- تنظیم سؤال تحقیق

برای تنظیم سؤال تحقیق، اولین گام تمرکز بر چه چیزی در یک مطالعه است. برای این منظور باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- چه کسی: بیانگر جامعه مورد مطالعه است.
- چه وقت: چارچوب زمانی تحقیق را مشخص می‌کند.
- چگونگی: چگونگی روشی است که برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی، مقالات مناسب که وارد فرایند فراترکیب (Inclusion) و مقالاتی

که از فرآیند خارج می شوند (Exclusion) را شناسایی و مشخص می کند (Sandelowski & Barroso, 2006).

جدول ۱: سوال های چهارگانه روش تحقیق و پاسخ به آنها

سوال	پاسخ
چه چیزی؟	ابعاد و مؤلفه های استراتژی همرقابتی
چه کسی؟	پایگاه های اطلاعاتی Science Direct, Emerald, Springer, IEEE
چه زمانی؟	۲۰۰۹ تا ۲۰۱۹ میلادی
چگونه؟	تحلیل داده های ثانویه

۴-۲- مرور سیستماتیک ادبیات

در این مرحله، محقق جستجوی سیستماتیک خود را بر مقالات منتشرشده در ژورنال های مختلف متمرکز می کند و واژگان کلیدی مرتبط را انتخاب می کند. مرور سیستماتیک در واقع یک مطالعه مشاهده ای بر روی مطالعات انجام شده موجود است. به منظور پاسخگویی به سوالات مطرح شده در مرحله اول اجرای فراترکیب، محققان با استفاده از کلید واژه های جدول ۲ در پایگاه های داده ها، مقاله های مرتبط انتشار یافته بین سالهای ۲۰۰۹ تا سال ۲۰۱۹ را بررسی کرده اند.

جدول ۲: بررسی ادبیات تحقیق و منابع جستجو

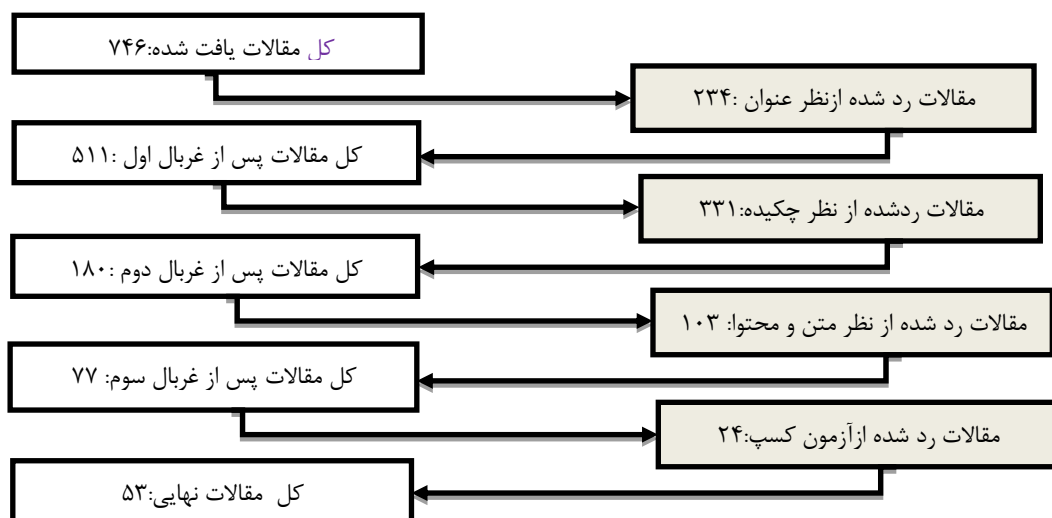
پایگاه های اطلاعاتی	کلید واژه ها
Science Direct Emerald Springer IEEE	همرقابتی و رقابت (Coopetition and Competition)
	همرقابتی و همکاری (coopetition and Cooperation)
	همرقابتی (coopetition)
	همرقابتی ، همکاری ، رقابت (Cooperation and Competition and coopetition)
	همرقابتی ، تحریم (Coopetition and Boycott)

۴-۳- جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در ابتدای فرایند جستجو محقق مشخص می کند آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤال تحقیق می باشد یا خیر. به منظور رسیدن به این هدف، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. در این گام، در هر بازبینی تعدادی از مقالات رد شد که این مقالات در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. فرایند بازبینی اولیه براساس دو پارامتر اصلی مقاله یعنی عنوان و چکیده

انجام گرفت. پس از آن برای بررسی کیفیت محتوایی مقالات از روش CASP^۹ یا "برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی" استفاده شد. این ابزار با استفاده از ۱۰ معیار به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مقالات را مشخص کند. این معیارها بر موارد زیر تأکید دارد: (۱) اهداف تحقیق (۲) منطق روش (۳) طرح تحقیق (۴) روش نمونه برداری (۵) جمع‌آوری داده‌ها (۶) انعکاس‌پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت‌کنندگان می‌باشد (۷) ملاحظات اخلاقی (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها (۱۰) ارزش‌گذاری تحقیق. در این مرحله به هر کدام از این معیارها یک امتیاز کمی داده شد و سپس یک فرم امتیازدهی ایجاد شد.

در این پژوهش، پس از ارزیابی ۷۷ تحقیق انتشاریافته با بهره‌گیری از ابزار CASP در فرایند ارزیابی، پژوهشگر، ۲۴ مقاله را که امتیاز آنها پایین‌تر از ۳۰ بوده است را حذف کرده و در نهایت ۵۳ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند (مشخصات مقالات، مطابق با شماره‌های مندرج در ستون اول جدول ۴، در فهرست منابع آمده است). فرایند بازبینی و انتخاب به صورت خلاصه در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: فرایند بازبینی برای انتخاب مقاله‌های مورد نظر

۴-۴- استخراج اطلاعات از مقالات

در این گام به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آنها مطالعات اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چند بار بررسی می‌شوند. در پژوهش حاضر، هر یک از ۵۳ مقاله منتخب در فرایند بازبینی و انتخاب مقاله‌های مورد نظر، به طور

⁹ Critical Appraisal Skills Programme

دقیق مطالعه و نکات کلیدی مرتبط با هر یک در قالب کدهای کلیدی (مؤلفه ها) یادداشت برداری شد. سپس کدهای مشابه در مقاله‌های متفاوت (از نظر مفهومی و محتوایی) با هم ترکیب و دسته‌بندی شدند. سپس عناوین مشابه و نزدیک با هم ادغام شدند و مجموعه مؤلفه‌های متمایز اما مرتبط در هر دسته نهایی شد.



شکل ۳: سلسله مراتب استخراج کدها و مقوله‌ها (حیدری و همکاران ۱۳۹۸)

۴-۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این متدولوژی جهت شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است. در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراتلفیق پدیدار شده‌اند. به این مورد به‌عنوان بررسی موضوعی اشاره می‌کند به طوری که محقق تم‌ها یا موضوعاتی را مشخص می‌کند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهند و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توضیح می‌دهد. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد «توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیات کاری» ارائه می‌دهند (Sandelowski & Barroso, 2006) در این گام، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند.

۴-۶- حفظ کنترل کیفیت

- در این مرحله بر کیفیت اجرای فرآیند و نتایج تحقیق تاکید شده است. محققان به منظور اجرای صحیح فرآیند و حصول نتایج قابل اعتماد، موارد ذیل را رعایت کرده است:
- در تمام مراحل پژوهش درباره انتخاب روش مناسب اجرا در هر مرحله، دیدگاه اساتید و خبرگان را لحاظ نموده و تصویری روشن از گام‌های اتخاذشده تصویر شد.
 - هر دو استراتژی جستجوی الکترونیک و دستی به کار رفت تا مناسب‌ترین و مربوطترین مقالات یافته شود.
 - از روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در پژوهش‌های کیفی اصلی استفاده شد.
 - در ارزیابی کیفیت تلفیق تحقیق مطالعات تحقیق کیفی اصلی، محقق از ابزار CASP جهت ارزیابی مطالعات استفاده شد.

۴-۷-ارایه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارایه می‌شوند ۵۳ مقاله انتخاب شده از سوی پژوهشگران در مدت زمان ۳ ماه به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که شناسایی محرکه‌ها و مؤلفه‌ها و پیامدهای استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم می‌باشد، شناسایی شد. ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر خبرگان دانشگاهی (۵ تن از استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت بازرگانی و استراتژیک) در ۱۳ بعد و ۸۰ شاخص دسته‌بندی شده که جدول شماره ۴ این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد. در این پژوهش سعی بر آن است تا با ارائه یک مدل جامع برای استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم به این هدف جامعه عمل بیوشاند.

جدول شماره ۲: ابعاد سیزده‌گانه و شاخص‌های استراتژی هم‌رقابتی

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
پیشران	عوامل محیطی	محددیت‌های اقتصادی قانونی(مثل تحریم)	۸،۳۹،۱۹،۲۹،۴۶،۲۸،۱۸،۶،۲۰،۴۹،۳۷،۵،۱۱،۳۱،۳۵،۵۲،۲۵،۶،۳۰
		فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور	۱۰،۴۱،۳۷،۱۹،۲۲،۵۱،۱۸
		سرعت تغییر فناوری	۱۱،۳۷،۵،۲،۴
		سطح تکنولوژی	۱،۵،۱۱،۱۹،۴۰،۲۵،۳۳،۳۷،۴۱،۴۸،۵۲،۵۳
		تنوع تکنولوژی مورد نیاز	۴۱،۴۳
	عوامل صنعتی	تامین حجم سرمایه‌گذاری	۱،۳۷،۱۹،۵،۲۸،۸،۳۹
		صرفه اقتصادی صنعت (مقیاس و دامنه)	۱۰،۱۱،۱۲،۱۹،۱،۵۱،۵۲
		موانع ورود و خروج به صنعت	۲،۱۱
		چرخه عمر صنعت و محصول	۳۰،۳۹،۴۱،۲۳،۱۱،۱۹
		شدت رقابت	۱۵،۳۵،۲،۳۰،۳۴،۲۱،۳۷،۲۰،۱۸،۴۱،۳۲

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع		
عوامل سازمانی	صنعت	صنعت			
		جهانی بودن صنعت	۱۹،۴۱،۹		
		سرعت تغییر صنعت	۳۷،۲۵،۱۱،۳۳،۲۳،۲۲،۳۰،۱۲،۵		
		تقاضای مشتری	۳۷،۱۹،۱۴،۲،۲۹		
	عوامل سازمانی	دسترسی به رقبا	دسترسی به رقبا	۲۱	
			چرخه عمر شرکت	۵،۴۰،۳۷،۱۱،۱۶،۳۰،۳۳،۳۷	
		به روز بودن شرکت (تمایل به روزآمدی در شرکت)	به روز بودن شرکت (تمایل به روزآمدی در شرکت)	۱۱	
			استراتژی و خط مشی شرکت	۳۷،۱۱،۲۲،۳۶،۷،۴۰،۴۳،۴۴،۱،۵،۳۱،۳۰	
		اندازه شرکت	اندازه شرکت	۶،۱۶،۳۹،۲۵،۲۶	
		هزینه R&D بالا	هزینه R&D بالا	۳۷،۵،۴۹،۴۰،۳۷	
		موقعیت رقابتی شرکت (مشروعیت محدود در بازار)	موقعیت رقابتی شرکت (مشروعیت محدود در بازار)	۴۴،۴۹،۵،۱۰،۳۵،۲۷،۱۶،۳۰،۱۱،۴۸،۴۵،۲۹،۴۷،۲،۲۵،۳۹	
		عدم تقارن منابع و قابلیت شرکت (محدودیت منابع شرکت)	عدم تقارن منابع و قابلیت شرکت (محدودیت منابع شرکت)	۳۹،۵۱،۴۶،۱۹،۴۹،۱۸،۱۱،۸،۴۵	
		عوامل فردی	ذهنیت مدیران به همراقبتی	ذهنیت مدیران به همراقبتی	۴۳،۳۰،۱۱،۴،۳۵،۲۳،۳۴،۷،۲۱
				اهداف و آرمان های مدیران	۱۱،۳۰،۲۲،۴۷،۳۷،۳۹،۳۶
روحیه کار تیمی	روحیه کار تیمی		۳۶		
صلاحیت کارکنان	صلاحیت کارکنان		۵۱،۴۹،۲۴،۹،۴۰،۳۹،۵،۲۹		

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
فرایند	مدیریت انتخاب	تجربه قبلی مثبت	۱۸،۳۰،۳۹،۴۵،۱۶،۲۱،۴۱،۳۵،۳۹،۳۴،۲۰،۱۱،۹
		شناسایی شریک بالقوه	۲۷،۱۱
		انتخاب شریک مناسب	۳۰،۴۰،۸،۳۹
		دسترسی به شریک	۲۷
		تطبیق نقاط قوت و ضعف متقابل	۳۹
		همپوشانی	۱۶،۱۷
	مدیریت ارتباطات	هدف و نگرش مشترک	۲۳،۳۴،۵،۱۸
		هماهنگی مؤثر	۲۸،۴۰،۴۳،۲۵،۹
		پشتیبانی سیستم اطلاعاتی	۴،۴۹
		ارتباط مؤثر	۱۸،۱۴،۱۱،۱۰،۴۰،۳۰،۳۹،۳۶
		تطبیق فرهنگ سازمانی متقابل	۷،۵۲،۳۰،۲۲،۹،۷،۱۰،۲،۲۱،۴۷،۱۸
		تبادل داده‌ها	۴۱،۴۵،۳۱،۳۹،۷،۲۷،۱۱،۴۰
	مدیریت عملیات	توازن همکاری و رقابت	۳۰،۱۴،۳۵،۱۱
		وابستگی متقابل	۴۴،۳۷،۴۵،۲۰،۵،۵۱،۴۰،۳۵،۲۰،۱۱،۹،۸،۵،۲،۵۰،۱۹
		تسهیم دانش مؤثر	۳،۵،۴۱،۴۶،۱۱،۴،۶،۹،۱۱،۲۰،۳۶،۴۳،۴۵،۵۱،۱۰،۳۱،۲۵،۱۸،۴۹
		تسهیم ریسک	۵،۲۵،۱۴،۴۰،۴۹،۳۷،۱۸،۱۹
		تخصیص منابع متقابل	۲۰،۴۰،۳۹،۴۹،۲۱،۱۹،۴۷،۱۸،۳،۲،۲۹،۲۵،۵،۱۵،۴۳،۴۹،۲۱،۲۸،۲۶،۳۸،۴۵،۸
		سرمایه گذاری در شبکه	۴،۱،۳۱،۳۷،۱۱
		همسویی استراتژیک	۲،۲۹،۱۲
		مکانیزم کنترل و	۳۰،۲۵،۱،۲۷،۱۱،۱۰،۹،۵،۴۴،۱،۳۹،۵۳،۴۹،۳۷

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
		نظارت	
		مدیریت انتظارات و علايق مختلف	۳۰،۲۳،۳۲
		فرایند حل تعارضات	۹،۱۴،۳۶،۵
		رفع محدودیت- های همکاری	۷
	مدیریت پایداری	تعهد بلندمدت	۱۰،۱۱،۱۸،۴۳،۵۳،۲۹،۱۴،۱،۴۰،۳۷
		توافق بلند مدت	۳۹،۳۰،۲۵،۲۰
		بررسی دوره‌ای	۳۹
		حکمرانی(رسمی) ت و استانداردسازی)	۴۹،۳۰،۳۷،۹،۵،۲۱
		عدالت و رعایت حقوق متقابل	۹،۱۰،۱۴،۱۸،۱۹،۲۰،۲۸،۳۰،۳۵،۳۹،۴۳،۴۹،۵۲،۵،۳۴،۷،۲۱،۴۱،۵۳،۵۰،۲۹،۱۴،۱، ۴۰،۱۱
		وظایف و مسئولیت‌های متقابل	۲۰،۷،۲۱
پیامد	سازمانی	انعطاف پذیری سازمانی	۴۴،۵۲،۳۰،۹،۱۸
		افزایش اندازه بازار	۲،۴،۲۵،۲۹،۵،۱۶
		جذب دانش جدید	۳۷،۶،۱۱،۲۵،۱۷،۱۴،۳۹،۳،۵،۷
		توسعه فرهنگ شرکت	۳۴،۳۹
		افزایش مزیت رقابتي	۱۶،۱۱،۷،۲۲،۴۴،۳۷،۲۰،۴۲،۴۱،۴۰،۳۹،۳۸،۲۱،۴۵،۱۸،۲،۳،۷
		افزایش سود ودرآمد	۱،۴،۵،۲۰،۸،۱۸،۱۹،۴۹،۳۹،۲۹،۲
		افزایش ظرفیت	۲۰،۹،۴۰،۴۱،۴۶،۱،۴،۲۱،۷،۸،۵۲،۴۷
		افزایش اعتبار	۱۰،۲۰،۳۹،۱۹
		دسترسی به منابع کمیاب	۸،۱۸،۱۹

مقوله	ابعاد	شاخص	منابع
بین‌سازمانی		یادگیری سازمانی	۳۵،۴،۷،۱۶،۳۳،۳۴،۴۱،۴۵،۹،۵،۱۱،۱۹،۳۹،۲۲،۴۰،۲۴،۱۴
		ایجاد بازارهای جدید	۲،۲۹،۲۵،۳۷،۴۷،۳،۴۹،۳۹،۱۸،۸،۴۰
		دسترسی به بازارهای غیرقابل دسترس	۲۷
		ورود به بازار بزرگتر	۵،۱۵،۱۸،۲۵
		افزایش قدرت چانه‌زنی	۴۹،۱۱،۷،۶،۴۵
		حداکثرسازی منافع متقابل	۱۲،۵۰،۳۰،۹،۱۱،۲۷،۴۷،۱۸،۴۴،۲۵،۲۲
		دستیابی به دانش جدید	۵،۶،۱۰،۱۷،۲۷
		یادگیری جمعی	۲۵،۲۶،۳۷،۵،۶،۴۱
		کاهش هزینه‌ها	۴۰،۵۰،۱۸،۵،۳،۱۹،۸،۲۹،۱۲،۱۰،۱۹،۴۷،۲۵
		بهره‌برداری از فرصت‌ها	۲۱،۲۵،۴،۲۰،۳۸،۳۹،۱۸،۱۹،۵
مشتری		ارزش آفرینی بالاتر	۲،۳،۵،۶،۷،۱۲،۲۰،۲۱،۳۰،۳۴،۵۰،۵۲،۴۳،۳۱،۴۲،۱
		بهبود ارزش پیشنهادی	۱۶
		افزایش رضایت-مندی	۲۱،۳۸،۹،۴۹
صنعت		دستیابی به فناوری صنعت	۳،۹،۱۰،۱۷،۳۷،۲۹،۵۲،۱۸
		توسعه فناوری-های جدید	۳۹،۳۷،۱۰،۴۹،۲۶،۱۸،۲۱،۹
		رشد سریع فن-آوری	۱۹،۴
		بهبود جریان اطلاعاتی	۴۳،۵،۷،۴۵،۱۸

در ادامه به کمک روش تجزیه و تحلیل آنتروپی شانون میزان پشتیبانی تحقیقات گذشته از هر یک از کدها و مفاهیم تعیین گردیده است. برای محاسبه وزن هریک از شاخص ها نیز مجموع وزن کدهای آن بعد را محاسبه نموده و براساس وزن های بدست آمده رتبه بندی صورت گرفته است. با توجه به جدول ذیل، همانطور که مشاهده می گردد مهمترین پیشران عوامل فردی است که نشان دهنده نقش پر اهمیت تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان در پیاده سازی استراتژی همراقبتی است. نتیجه کلی و مهم حاصل از این تحلیل کمی نشان دهنده آن است که در حال حاضر تحقیقات کمی در زمینه عوامل رفتاری همراقبتی صورت گرفته است و یافته جالب دیگر نیز آن است که در مورد شاخص هایی چون دسترسی به رقیب و شریک و همچنین دسترسی به بازار توجه کمتری شده است که علت آن عدم وجود این مسائل در کشورهای مورد مطالعه بوده است. این درحالی است که فضای کسب و کار کشور به خاطر شرایط تحریمی سال های اخیر با این مسائل بیشتر درگیر بوده است.

۵- مدل جامع استراتژی همراقبتی در شرایط تحریم

به منظور استفاده شرکت ها از استراتژی همراقبتی در شرایط تحریم و عدم اطمینان بالا مدل جامع استراتژی همراقبتی براساس رویکرد سیستمی ارائه می گردد. رویکرد سیستمی به عنوان الگوی درک و بررسی مسائل و پیچیدگی ها و تلاش در جهت حل آنها است بر این اساس رویکرد مدل جامع شامل سه بخش پیشران، فرایند و پیامدها است که در ادامه به توصیف ابعاد و شاخص های هر بخش پرداخته شده است.

۵-۱- پیشران های استراتژی همراقبتی

پیشران ها محرک اصلی اتخاذ استراتژی همراقبتی در شرکت ها است. براساس تجزیه و تحلیل های صورت گرفته پیشران های استراتژی همراقبتی شامل ۴ بعد و ۲۶ شاخص است. پیشران های همراقبتی شامل عوامل فردی، سازمانی، صنعتی و محیطی است که نشان دهنده تأثیرات عوامل خرد و کلان برای سوق دادن شرکت ها به سمت همراقبتی است.

جدول ۳: نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده پیشران با استفاده از آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقوله
۳	۰/۰۲۲	۰/۷۳	-۲/۹۴	۱۹	محدودیت های اقتصادی قانونی	عوامل محیطی	فرآیند
۱۰	۰/۰۱۴	۰/۴۸	-۱/۹۴	۷	فرصت ها و	(وزن):	

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [pij(\ln pij)]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقوله
					تهدیدهای نوظهور	۰/۰۸۶، رتبه (۳)	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	سرعت تغییر فناوری		
۶	۰/۰۱۹	۰/۶۲	-۲/۴۸	۱۲	سطح تکنولوژی		
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	تنوع تکنولوژی مورد نیاز		
۱۰	۰/۰۱۴	۰/۴۸	-۱/۹۴	۷	تامین حجم سرمایه گذاری		
۱۰	۰/۰۱۴	۰/۴۸	-۱/۹۴	۷	صرفه اقتصادی صنعت (مقیاس و دامنه)	عوامل صنعتی (وزن: ۰/۰۸۶، رتبه (۳))	
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	موانع ورود و خروج به صنعت		
۱۱	۰/۰۱۳	۰/۴۴	-۱/۷۹	۶	چرخه عمر صنعت و محصول		
۷	۰/۰۱۸	۰/۵۹	-۲/۳۹	۱۱	شدت رقابت صنعت		
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	جهانی بودن صنعت		
۸	۰/۰۱۶	۰/۵۴	-۲/۱۹	۹	سرعت تغییر صنعت		
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	تقاضای مشتری		
۱۶	.	.	.	۱	دسترسی به رقبا		
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	چرخه عمر شرکت		
۱۶	.	.	.	۱	به روز بودن شرکت		
۶	۰/۰۱۹	۰/۶۲	-۲/۴۸	۱۲	استراتژی و خط مشی شرکت	عوامل سازمانی (وزن: ۰/۱۰۳، رتبه (۲))	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	اندازه شرکت		
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	هزینه R&D بالا		
۴	۰/۰۲۱	۰/۶۹	-۲/۷۷	۱۶	موقعیت رقابتی شرکت		

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقوله
۸	۰/۰۱۶	۰/۵۴	-۲/۱۹	۹	عدم تقارن منابع و قابلیت شرکت	عوامل فردی (وزن: ۰/۱۵۵، رتبه ۱)	
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۰	-۲/۰۳	۱۰	ذهنیت مدیران به همراقبتی		
۱۰	۰/۰۱۴	۰/۴۸	-۱/۹۴	۷	اهداف و آرمان- های مدیران		
۱۶	۰	۰	۰	۱	روحیه‌ی کار تیمی		
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	صلاحیت کارکنان		
۷	۰/۰۱۸	۰/۵۹	-۲/۳۹	۱۱	تجربه قبلی مثبت		

مهمترین پیشران عوامل فردی است که شامل شاخص‌های : "ذهنیت مدیران به همراقبتی"، "اهداف و آرمان‌های مدیران"، "روحیه‌ی کار تیمی"، "صلاحیت کارکنان" و "تجربه قبلی مثبت" می-باشد. قطعاً در فرایند تدوین و اجرای هر استراتژی نقش تفکر استراتژیک مدیران و کارکنان و مسائل رفتاری نقشی کلیدی و اساسی دارند. در این بین ذهنیت مدیران و تجربه‌های قبلی آنان در اجرای استراتژی همراقبتی نقشی کلیدی و اساسی دارند. با توجه به دوره‌های تحریمی که دائم کشور با آن روبرو است قطعاً تجربه‌های مثبت قبلی مدیران و شرکت‌ها می‌تواند براساس مفاهیم پنج‌گانه استراتژی مینتزبرگ به عنوان یک الگوی^{۱۰} موفق اجرا شود. یافته‌های پژوهش‌های استرادا و دنگ (۲۰۱۹)، کریک (۲۰۱۹)، بونکن و فردریچ (۲۰۱۲)، رزنده و همکاران (۲۰۱۸) نیز از این یافته پشتیبانی می-کنند. به عنوان مثال استرادا و دنگ (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند افزایش تجربه همکاری شرکت‌ها با یکدیگر، باعث توسعه و پیشرفت آنها، اصلاح امور روزمره سازمان‌ها و تغییر یا اصلاح سیستم انگیزشی شرکت‌ها به منظور تشویق آنها به منظور توسعه طرز فکر آنها در زمینه همکاری و یادگیری جمعی در انجام دادن کار می‌شود. همچنین این یافته‌ها نشان‌دهنده آن است که در شرایط عدم اطمینان بالا استفاده از مدیران و کارکنان با تجربه و با دانش بسیار اهمیت دارد و این‌گونه افراد هستند که در چنین شرایطی از تمامی ظرفیت‌های درون کشور برای پیشبرد اهداف سازمانی و بین سازمانی استفاده خواهند کرد و نسبت به افراد کم تجربه توانایی بیشتری برای مدیریت تعارض‌ها و تنش‌های محیطی دارند.

^{۱۰} strategy as pattern

دومین پیشران هم‌رقابتی عوامل سازمانی است در واقع عوامل سازمانی اشاره به عوامل و ویژگی‌هایی دارد که تشکیل این ائتلاف را تحت تأثیر قرار می‌دهد و شامل شاخص‌های: "چرخه عمر شرکت"، "تمایل به روزآمدی در شرکت"، "استراتژی و خط مشی شرکت"، "اندازه شرکت"، "هزینه R&D بالا"، "موقعیت رقابتی شرکت"، "عدم تقارن و محدودیت منابع و قابلیت شرکت" است. از بین این شاخص‌ها موقعیت رقابتی و استراتژی‌های شرکت نقش کلیدی‌تری برای اتخاذ استراتژی هم‌رقابتی دارند. قطعاً شرکت‌هایی که قبل از تحریم نیز موقعیت رقابتی مناسبی داشتند در زمان تحریم‌ها نیز درصدد حفظ آن موقعیت رقابتی برواهند آمد. این شرکت‌ها در راستای چشم انداز و استراتژی‌های بلندمدت خود سعی دارند با اتکا به همکاری و استفاده از توانمندی‌های رقبا موقعیت رقابتی خود را حتی در شرایط عدم اطمینان شدید نیز حفظ کنند. لازم به ذکر است یکی از این عوامل اندازه شرکت است گرچه تحریم بیشتر متوجه شرکت‌های بزرگ است اما شرکت‌های کوچک و متوسط آسیب‌پذیرتر هستند چرا که با منابع آن‌ها محدودتر و هزینه‌های R&D بالایی دارند و این خود عاملی جهت روی‌آوری شرکت‌ها به هم‌رقابتی در این شرایط است. یافته‌های پژوهش‌های گنیوالی و پارک (۲۰۱۱)، کوزقلو و همکاران (۲۰۱۹)، استرادا و همکاران (۲۰۱۶) از این یافته‌ها پشتیبانی کرده به طوری که استراتژی و خط‌مشی شرکت‌ها را محرکه مهمی برای ورود به استراتژی هم‌رقابتی می‌دانند.

عوامل محیطی و صنعتی پیشران‌های برون سازمانی هم‌رقابتی هستند. همان‌طور که یافته‌ها نشان داد نسبت به عوامل درون سازمانی (عوامل فردی و سازمانی) رتبه پایین‌تری دارند. علت اصلی هم این است که این‌گونه تأثیر این عوامل به صورت غیرمستقیم و از طریق تأثیرگذاری بر عوامل درونی سازمانی است. در واقع هم‌زمان با عوامل برون سازمانی در داخل سازمان باید آمادگی لازم برای اتخاذ استراتژی هم‌رقابتی وجود داشته باشد. محدودیت‌های اقتصادی و قانونی در محیط کسب کار یکی از عوارض تحریم‌ها است و به دلیل فقدان دسترسی به منابع در چنین شرایطی از دلایل مهم هم‌رقابتی است. داید و اگرت (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فقدان دسترسی به بازار و منابع مورد نیاز یکی از محرکه‌های مهم اتخاذ استراتژی هم‌رقابتی توسط شرکت‌ها است. در بسیاری از تحقیقات پیشین عوامل محیطی به عنوان یکی از مهم‌ترین پیشران‌های هم‌رقابتی اشاره شده است (Zacharia et al, 2019; Hora et al, 2017; Daidj & Egert, 2018).

در محیط خرد یا صنعت اما معمولاً شرکت‌های فعال در صنایعی که موانع خروج بالایی دارند (مانند خودرو سازی)، صنایع‌شان جهانی است و به علت رقابتی بودن صنعت به رقبا هم سطح دسترسی دارند بیشتر به سمت اتخاذ استراتژی هم‌رقابتی می‌روند. کریک (۲۰۱۸) شدت رقابت صنعت را دلیل تمایل شرکت‌ها برای استفاده از هم‌رقابتی می‌داند. محققان پیشین نیز به بررسی تأثیر عوامل صنعتی بر استراتژی هم‌رقابتی پرداخته‌اند (Rychłowska & Musiał, 2017; Bonel et al, 2008).

۵-۲- فرایندهای استراتژی هم‌رقابتی

بخش دوم مدل استراتژی هم‌رقابتی، فرایندهای هم‌رقابتی است. یافته‌های پژوهش ۵ فرایند اصلی شامل مدیریت انتخاب، عملیات، ارتباطات، پایداری و تنش را برای استراتژی هم‌رقابتی شناسایی کرد. فرایند استراتژی هم‌رقابتی با مدیریت انتخاب شروع می‌شود که شامل ۵ شاخص "شناسایی شریک بالقوه"، "انتخاب شریک مناسب"، "دسترسی به شریک"، "تطبیق نقاط قوت و ضعف متقابل" و "هم‌پوشانی" است. قطعاً تناسب شرکای هم‌رقابتی تأثیر به‌سزایی در اجرای موفق استراتژی هم‌رقابتی خواهد داشت. برای مثال پژوهش دنگ و یانگ (۲۰۱۹) نشان داد هم‌پوشانی بالای شرکای هم‌رقابتی در بازار، محصول و موقعیت جغرافیایی یکی از عوامل اصلی در انتخاب شریک مناسب است. علاوه بر این چولیر و همکاران (۲۰۱۶)، بونکن و فردریچ (۲۰۱۲) و بونکن و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش‌های‌شان به نتایج مشابهی دست یافتند. به‌عنوان مثال بونکن و فردریچ (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که انتخاب شریک عموماً به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت پیمان‌های بین شرکت شناخته می‌شود. معیارهای شریک به‌عنوان یک عامل موفقیت مهم توصیف می‌شود و استدلال می‌شود که یک انتخاب نامناسب شریک تجاری می‌تواند منجر به پیامدهای مخرب شراکت شود، حتی اگر قابلیت‌های مدیریت اتحادیه‌ها کافی باشد.

جدول ۴: نتایج حاصل از رتبه‌بندی کدهای استخراج شده فرایند با استفاده از آن‌روپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مؤثره
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	شناسایی شریک بالقوه	مدیریت انتخاب (وزن: ۰/۰۲، رتبه ۵)	فرایندها
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	انتخاب شریک مناسب		
۱۶	۰	۰	۰	۱	دسترسی به شریک		
۱۶	۰	۰	۰	۱	تطبیق نقاط قوت و ضعف متقابل		
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	هم‌پوشانی		
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	هدف و نگرش مشترک	مدیریت ارتباطات (وزن: ۰/۰۸۳، رتبه ۲)	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	هماهنگی مؤثر		
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	پشتیبانی سیستم اطلاعاتی		
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	ارتباط مؤثر		
۷	۰/۰۱۸	۰/۵۹	-۲/۳۹	۱۱	تطبیق فرهنگ سازمانی متقابل		
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	تبادل داده‌ها		
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	توازن همکاری و رقابت		
۴	۰/۰۲۱	۰/۷۱	-۲/۸۳	۱۷	وابستگی متقابل		مدیریت

۳	۰/۰۲۲	۰/۷۳	-۲/۹۴	۱۹	تسهیم دانش مؤثر	عملیات (وزن: ۰/۱۰۱) رتبه (۱)
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	تسهیم ریسک	
۲	۰/۰۲۳	۰/۷۷	-۳/۰۹	۲۲	تخصیص منابع متقابل	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	سرمایه گذاری در شبکه	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	همسویی استراتژیک	مدیریت تنش (وزن: ۰/۰۳۸) رتبه (۴)
۵	۰/۰۲۰	۰/۶۶	-۲/۶۳	۱۴	مکانیزم کنترل و نظارت	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	مدیریت انتظارات و علایق مختلف	
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	فرایند حل تعارضات	
۱۶	۰	۰	۰	۱	رفع محدودیت‌های همکاری	مدیریت پایداری (وزن: ۰/۰۸۲) رتبه (۳)
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۰	-۲/۳۰	۱۰	تعهد بلندمدت	
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	توافق بلند مدت	
۱۶	۰	۰	۰	۱	بررسی دوره‌ای	
۱۱	۰/۰۱۳	۰/۴۴	-۱/۷۹	۶	حکمرانی	
۱	۰/۰۲۴	۰/۸۰	-۳/۲۱	۲۵	عدالت و رعایت حقوق متقابل	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	وظایف و مسئولیت‌های متقابل	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	انعطاف پذیری سازمانی	

۳-۵- پیامدهای استراتژی هم‌رقابتی

استراتژی هم‌رقابتی به ویژه در شرایط تحریم و عدم اطمینان محیطی پیامدهای مثبتی در پی دارد. یافته‌ها ۴ پیامد کلی با ۲۵ شاخص را نشان می‌دهد که می‌توانند برای بهبود و پیشرفت شرکت-ها در شرایط تحریم مؤثر باشند.

پیامدهای مشتری بارزترین و ملموس‌ترین نتیجه هم‌رقابتی به ویژه در شرایط تحریم است. پیامد مشتری شامل ۳ شاخص "ارزش آفرینی بالاتر"، "بهبود ارزش پیشنهادی"، "افزایش رضایت‌مندی" است. هم‌رقابتی منجر به ارزش آفرینی بیشتر برای مشتری و از این طریق باعث افزایش رضایت‌مندی به خصوص در زمانی که به دلیل تحریم دسترسی به محصولات وارداتی محدودتر است، می‌شود. پژوهش‌گرانی مانند بونل و همکاران (۲۰۰۸)، فرناندز و چیمبارتو (۲۰۱۷) و یان و همکاران (۲۰۱۹) به پیامدهای هم‌رقابتی برای مشتری پرداخته‌اند.

پیامدهای سازمانی دلیل مهمی است که شرکت‌های رقیب تمایل به همکاری در عین رقابت را پیدا می‌کنند. پیامد سازمانی دارای ۹ شاخص "افزایش اندازه بازار"، "جذب دانش جدید"، "توسعه فرهنگ شرکت"، "افزایش مزیت رقابتی"، "افزایش سود و درآمد"، "افزایش ظرفیت"، "افزایش اعتبار"، "دسترسی به منابع کمیاب" و "یادگیری سازمانی" است. کسب و افزایش مزیت رقابتی و

یادگیری سازمانی از مهم‌ترین پیامدهای سازمانی است. پژوهش سینداکیس و همکاران (۲۰۱۷) و هورا و همکاران (۲۰۱۷) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند.

پیامدهای بین سازمانی است که منجر به جذابیت و دوام هم‌رقابتی می‌شود. این پیامد نیز داری ۹ شاخص "ایجاد بازارهای جدید"، "دسترسی به بازارهای غیرقابل دسترس"، "ورود به بازار بزرگتر"، "افزایش قدرت چانه‌زنی"، "حداکثرسازی منافع متقابل"، "دستیابی به دانش جدید"، "یادگیری جمعی"، "کاهش هزینه‌ها" و "بهره‌برداری از فرصت‌ها" می‌باشد. چوالیر و همکاران (۲۰۱۶) حداکثر سازی منافع متقابل را نتیجه مداومت شرکت‌ها در استفاده از استراتژی هم‌رقابتی می‌دانند. پژوهش اکدگن و سینگر (۲۰۱۲) و چامبارتو و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی پیامدهای بین سازمانی هم‌رقابتی پرداخته‌اند.

از دیگر پیامدهای هم‌رقابتی، پیامدهای صنعت است که در زمان تحریم‌ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. این پیامدها شامل ۴ شاخص "دستیابی به فناوری صنعت"، "توسعه فناوری‌های جدید"، "رشد سریع فن‌آوری" و "بهبود جریان اطلاعاتی" است. در زمان تحریم یکی از مشکلات اساسی دستیابی به فناوری صنعت و توسعه فناوری است که هم‌رقابتی شرکت‌های داخلی می‌تواند مسائل فناوری را در زمان تحریم و پس از تحریم مرتفع کند. پژوهش‌های جنیوالی و پارک (۲۰۱۱) و اسارنخو (۲۰۱۰) نیز از این یافته‌ها پشتیبانی می‌کنند.

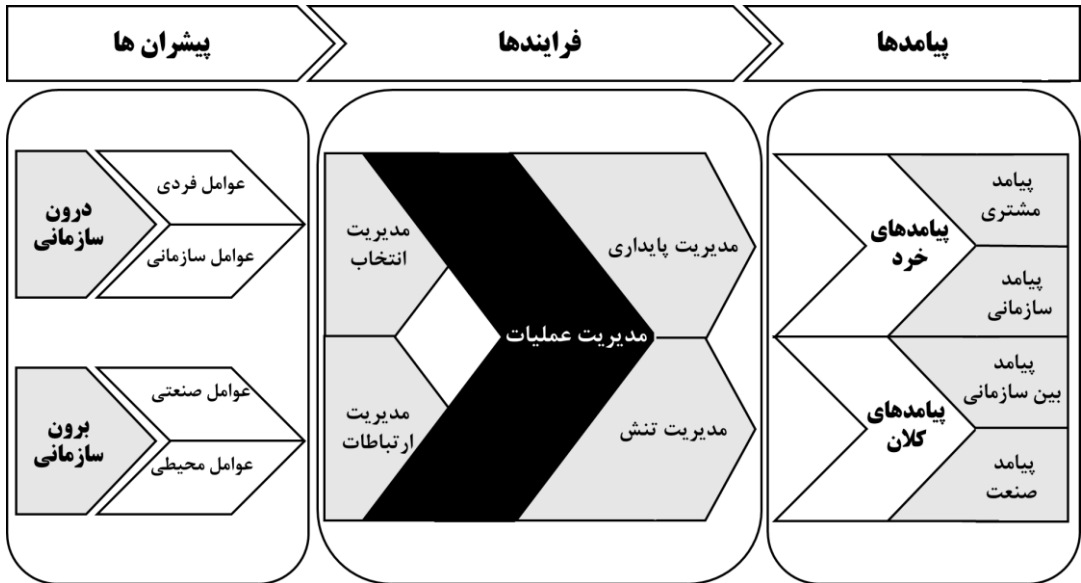
جدول ۵: نتایج حاصل از رتبه بندی کدهای استخراج شده پیامدها با استفاده از آنروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مؤلفه
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	شناسایی شریک بالقوه	مدیریت انتخاب (وزن: ۰/۰۲) رتبه ۵)	فراوندها
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	انتخاب شریک مناسب		
۱۶	۰	۰	۰	۱	دسترسی به شریک		
۱۶	۰	۰	۰	۱	تطبیق نقاط قوت و ضعف		
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	همپوشانی	مدیریت ارتباطات (وزن: ۰/۰۸۳) رتبه ۲)	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	هدف و نگرش مشترک		
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	هماهنگی مؤثر		
۱۵	۰/۰۰۵	۰/۱۷	-۰/۶۹	۲	پشتیبانی سیستم اطلاعاتی		
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	ارتباط مؤثر		
۷	۰/۰۱۸	۰/۵۹	-۲/۳۹	۱۱	تطبیق فرهنگ سازمانی متقابل	تبادل داده‌ها	
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸			

۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	توازن همکاری و رقابت	مدیریت عملیات (وزن: ۰/۱۰۱) رتبه (۱)
۴	۰/۰۲۱	۰/۷۱	-۲/۸۳	۱۷	وابستگی متقابل	
۳	۰/۰۲۲	۰/۷۳	-۲/۹۴	۱۹	تسهیم دانش مؤثر	
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۱	-۲/۰۷	۸	تسهیم ریسک	
۲	۰/۰۲۳	۰/۷۷	-۳/۰۹	۲۲	تخصیص منابع متقابل	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	سرمایه گذاری در شبکه	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	همسویی استراتژیک	مدیریت تنش (وزن: ۰/۰۳۸) رتبه (۴)
۵	۰/۰۲۰	۰/۶۶	-۲/۶۳	۱۴	مکانیزم کنترل و نظارت	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	مدیریت انتظارات و علایق	
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	فرایند حل تعارضات	
۱۶	۰	۰	۰	۱	رفع محدودیت‌های همکاری	مدیریت پایداری (وزن: ۰/۰۸۲) رتبه (۳)
۹	۰/۰۱۵	۰/۵۰	-۲/۳۰	۱۰	تعهد بلندمدت	
۱۳	۰/۰۱۰	۰/۳۴	-۱/۳۸	۴	توافق بلند مدت	
۱۶	۰	۰	۰	۱	بررسی دوره‌ای	
۱۱	۰/۰۱۳	۰/۴۴	-۱/۷۹	۶	حکمرانی	
۱	۰/۰۲۴	۰/۸۰	-۳/۲۱	۲۵	عدالت و رعایت حقوق متقابل	
۱۴	۰/۰۰۸	۰/۲۷	-۱/۰۹	۳	وظایف و مسئولیت‌های متقابل	
۱۲	۰/۰۱۲	۰/۴۰	-۱/۶۰	۵	انعطاف پذیری سازمانی	

براین اساس ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی شناسایی و ترکیب شده از خلال مرور عمیق و کیفی تجربه-های جهانی در این حوزه، می‌تواند منجر به شکل‌گیری درکی جامع، بینشی عمیق و یکپارچه در حوزه سیاستگذاری برای تفسیر روشن بینانه موضوع استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم در ایران فراهم آورد.

در نهایت بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل جامع استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم به صورت زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۴: مدل جامع استراتژی هم‌رقابتی

بر اساس مدل جامع هم‌رقابتی برآیند پیشران‌های درون و برون سازمانی است که یک شرکت را وارد فرایند هم‌رقابتی می‌کند. اما در زمان‌های مختلف ممکن است سهم هر کدام از پیشران‌ها بیشتر از بقیه باشد. در حال حاضر تحریم‌ها به عنوان یکی از عوامل محیطی نقش مهمی در اتخاذ راهبرد هم‌رقابتی دارد. ورود شرکت‌ها به فرایند هم‌رقابتی با انتخاب شرکای هم‌رقابتی و مدیریت ارتباطات فی‌مابین اتفاق می‌افتد. مدیریت عملیات قلب فرایند هم‌رقابتی است و مدیریت مناسب آن منجر به پایداری و استمرار همکاری شرکا خواهد شد. در اکثر مواقع همکاری با رقبا برای طرح‌های بلندمدت بوده و حفظ پایداری و مدیریت تنش‌هایی که در این بین به هر دلیلی ممکن است رخ دهد از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. قطعاً یک هم‌رقابتی ناپایدار شرکا را به پیامدهای هم‌رقابتی نخواهد رساند. اما همکاری‌هایی که تنش‌های آن مدیریت می‌شود و پایدار باقی می‌مانند علاوه بر اینکه منجر به ارزش آفرینی برای مشتری و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌ها می‌گردد پیامدهای کلان‌تری نیز در بردارد. هم‌رقابتی منجر به افزایش سطح فناوری صنعت شده و فرصت‌های بیشتری پیشروی شرکای هم-رقابتی قرار خواهد داد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

از نظر محیط کسب و کار تحریم منجر به ایجاد شرایط عدم اطمینان فزاینده می‌شود. در چنین شرایط استفاده از منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های رقبای داخلی و در قالب مدل‌های همکاری-رقابت می‌توانند بسیاری از مسائل این شرایط را حل کند. اما بررسی ادبیات استراتژی هم‌رقابتی نشان‌دهنده آن است که تاکنون مدلی جامع برای پیاده‌سازی سیستماتیک هم‌رقابتی ارائه نشده است. این درحالی است که در عصر جهانی و دیجیتال، مدل‌های کسب‌وکار به طور قابل توجهی در حال تغییر هستند. تحلیل و پیش‌بینی پویای همکاری و رقابت برای آن‌ها مشکل است. در چنین وضعیتی نقش استراتژی هم‌رقابتی به‌عنوان عامل تقویت نوآوری شرکت‌ها بسیار مؤثر و مفید است (Corte, 2018). از آنجایی که هم‌رقابتی نوآوری محصول را تسهیل می‌کند، در اکثر مطالعات هم‌رقابتی به‌عنوان استراتژی توسعه محصول جدید مورد بحث قرار گرفته است. زیرا امکان استفاده از بازار مشترک و دانش فنی موجود را می‌دهد که منجر به تولید و انتشار فن‌آوری‌های مؤثرتر می‌شود (Bouncken et al, 2018). با توجه به عدم اطمینان موجود در بازار، استراتژی هم‌رقابتی در موقعیتی که عدم اطمینان در بازار بالاست سودمند است، به این دلیل که شرکت‌هایی که ریسک‌ها و هزینه‌هایشان را با شرکای رقابتی خود تسهیم می‌کنند، قادر به افزایش عملکرد نوآوری و عملکرد بازارشان در این شرایط هستند (Crick, 2019). شرکت‌ها معمولاً از نظر دسترسی به منابع و حضور در بازارها توانایی محدودی دارند (Jona, 2018) و هم‌چنین باید از منابع محدود خود به‌طور مؤثر در دستیابی به شرایطی پایدار استفاده کنند (Chang & Cheng, 2019). هم‌رقابتی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد با به اشتراک گذاری منابع و قابلیت‌ها و نیز هزینه‌ها و خطرات نوآوری بتوانند عدم اطمینان را کاهش دهند و باعث بهبود نوآوری شرکت و افزایش قدرت در مقابل رقبا می‌شوند (kraus et al, 2017).

لذا هدف این مقاله، ارائه مدل جامع و کل‌نگرانه استراتژی هم‌رقابتی در شرایط تحریم براساس روش فراترکیب می‌باشد تا به دانش‌افزایی در مطالعات مدیریت استراتژیک بپردازد. در همین راستا، از ۵۳ مقاله مورد بررسی ۱۳ بعد کلی و ۸۰ شاخص شناسایی گردیده است که براساس رویکرد سیستمی سه بخش اصلی پیشران، فرایند و پیامد مدل جامع را شکل داد. براساس نتایج حاصل از تحلیل کمی آنتروپی شانون نیز مشخص گردید که مهمترین پیشران هم‌رقابتی عوامل فردی است و کمترین وزن نیز در تحلیل شانون متعلق به پیشران‌های محیطی و صنعتی است. مهمترین فرایند هم‌رقابتی مدیریت عملیات و کمترین وزن را نیز مدیریت انتخاب داشت. مهمترین پیامد استراتژی هم‌رقابتی پیامد مشتری است و کمترین وزن را نیز پیامد صنعت داشت.

به طور خلاصه می‌توان دانش‌افزایی‌های این مقاله را چنین بیان کرد: اول) تاکنون کمتر تحقیقی در داخل و خارج از کشور مدلی جامع در زمینه استراتژی هم‌رقابتی ارائه کرده است. علت عمده جامعیت مدل ارائه شده انتخاب روش فراترکیب و تحلیل محتوا براساس آنتروپی شانون بوده است که

برای اکتشاف و تبیین این پدیده مورد استفاده قرار گرفته است. از این رو به کارگیری این روش - شناسی را نیز می‌توان به نوآوری‌های این تحقیق افزود. دوم) همچنین برخی از ابعادی که از این مدل مفهومی به دست آمده است کاملاً جدید و منحصر بفرد می‌باشد که در هیچ تحقیقی به این صورت نسبتاً جامع اشاره نشده است. سوم) با توجه به شرایط کشور و وجود تحریم‌ها اتخاذ استراتژی هم-رقابتی برای شرکت‌ها قطعاً راهگشا خواهد بود و استفاده‌کنندگان این استراتژی می‌توانند مدلی جامع براساس نتایج کلیدی حاصل از بررسی سیستماتیک ادبیات مربوطه در اختیار داشته باشند. چهارم) به دلیل ماهیت کلی و عام مدل پیشنهادی قابلیت کاربرد در شرکت‌ها و صنایع مختلف بخصوص شرکت‌هایی که در مواجهه با تحریم‌ها دچار مسائل عدیده‌ای شده‌اند را داراست.

بر اساس یافته‌ها و نتایج حاصل از مرور بهترین تجربه‌های موجود در عرصه استراتژی هم‌رقابتی می‌توان مجموعه از توصیه‌های زیر را به عنوان راهنمایی برای تدوین سیاست‌ها در ایران به شرح زیر احصا نمود:

کشورهای پیشرفته مانند چین، در پروژه‌های مختلف، به طور مؤثر از استراتژی هم‌رقابتی استفاده می‌کنند و بر اجرای آن اهتمام می‌ورزند. بنابراین کشور ایران، به عنوان کشوری در حال توسعه که در حال حاضر با تحریم‌های زیادی روبرو است، باید توجه ویژه‌ای به استراتژی هم‌رقابتی و به کارگیری آن در صنایع مختلف داشته باشد. تأثیر تحریم اقتصادی بر شرکت‌ها می‌تواند به صورت کمبود مواد اولیه، ماشین‌آلات و قطعات یدکی مربوط و موارد دیگری از این دست بروز نماید. در این شرایط شرکت‌ها از نظر دسترسی به منابع و حضور در بازارها توانایی محدودی پیدا می‌کنند. هم‌رقابتی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد با به اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها و نیز هزینه‌ها و خطرات نوآوری بتوانند اثر تحریم را کاهش دهند و باعث بهبود نوآوری شرکت و افزایش قدرت در مقابل رقبا می‌شوند. تحریم‌های اقتصادی هزینه‌هایی را نیز بر کشور تحمیل کرده است. هزینه‌های تحریم در دوره‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت نمود پیدا می‌کند. در این راستا، آثار این تحریم در کوتاه مدت در پاره‌ای از موارد موجب فشار بر سیستم مالی کشور شده است و هزینه‌های معاملاتی و نهایتاً قیمت‌ها را افزایش داده است. در باب اثرات میان مدت، آثار این تحریم موجب کاهش سرمایه‌گذاری، کندی رشد و افزایش تورم گردیده است. در چنین شرایطی با بکارگیری استراتژی هم‌رقابتی می‌توان این هزینه‌ها و ریسک‌ها را کاهش داد به گونه‌ای که هم‌رقابتی منافی در ابعاد بازار، مالی، مدیریتی و تکنولوژیکی را تولید می‌کند. با در نظر گرفتن پیچیدگی فزاینده محیط، در بسیاری از موارد، هم-رقابتی تنها فرصت برای بقاء شرکت و توسعه پایدار می‌شود. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد هم‌رقابتی تنها راه‌حل باشد.

اغلب شرکت‌ها نیاز به تسهیم ریسک‌ها و هزینه‌ها هنگام ورود به بازارهای جدید یا فعالیت در طرح‌های بزرگتر دارند. در واقع، رقبا به احتمال زیاد دارای منابع مکمل و مورد نیاز هستند و با ریسک‌ها و چالش‌های مشابهی مواجهه هستند، در نتیجه آنها تمایل به تسهیم این منابع و همکاری با رقبای

خود به منظور کاهش ریسک‌ها و هزینه‌های خود و همچنین مقابله با چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها دارند. هم‌رقابتی می‌تواند استراتژی مدیریتی ریسک باشد. به این معنا که اثرات تحریم و هزینه‌ها را می‌توان کاهش داد. بدین منظور شرکت‌ها می‌توانند از طریق هم‌رقابتی با این ریسک‌ها و هزینه‌ها مقابله کنند و عملکرد خود به‌خصوص در زمینه نوآوری و بازار بهبود دهند. در محیط رقابتی امروزی شرکت‌ها مایل به استفاده از منابع کمتر و یا استفاده از منابع خود به‌طور مؤثرتر به منظور رسیدگی به سهم موجود در بازار خود هستند، این انگیزه خیلی خوبی برای تشکیل اتحادیه‌هایی است که اغلب بین شرکت‌های رقیب به منظور به دست آوردن منافع مؤثرتر است تشکیل می‌شود.

با توجه به اینکه محیط رقابتی در سال‌های اخیر فرامرزی‌تر، سریع‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شده است، از افزایش همکاری میان رقبا برای ایجاد ارزش و افزایش رضایت مشتری برای این شرکت‌ها به جای شیوه‌های همکاری یا رقابت به صورت تنهایی استفاده شود. در زمانی که عدم اطمینان در بازار بالاست، رقبا باید شرکای مناسبی برای یکدیگر باشند، زیرا آنها با چالش‌های مشابه زیادی مواجه‌اند، انگیزه و درک مشترکی برای همکاری به منظور کاهش عدم اطمینان دارند. وقتی عدم اطمینان بازار در صنایع بالاست، شرکت‌ها باید همکاری با رقبای خود افزایش دهند، تا بتوانند ریسک‌ها و هزینه‌هایشان با رقبای خود در زمینه توسعه محصولات و بازارهای خود، ایجاد محصولات جدید، ورود به بازارهای خارجی و غیره تسهیم کنند.

با توجه به شرایط کشور و تحریم‌های موجود پیشنهاد می‌شود وزارت صمت با معرفی نیازمندی‌های کشور صنایع هدف را مشخص کرده و با بسترسازی لازم هم‌رقابتی بین شرکت‌های داخلی را تسهیل نماید. تأمین سرمایه و جریان نقدینگی لازم و تضمین خرید محصول یا ثبت سفارش از مهمترین بسترسازهای هم‌رقابتی است. یکی از تجربه‌های مثبت هم‌رقابتی بین مپنا و زیمنس است که در سال‌های گذشته منجر به انتقال چندین فناوری شد. در توسعه و موفقیت این هم‌رقابتی، سفارشات که با ترک تشریفات به مپنا داده شد و تأمین مالی بوسیله دولت نقش مهمی داشته است. با توجه به تحریم‌ها و عدم امکان برای هم‌رقابتی خارجی می‌توان با همان الگوی مپنا-زیمنس و دادن سفارشات خرید محصول حاصل از همکاری شرایط هم‌رقابتی بین رقبای داخلی را فراهم آورد.

مقاوم‌سازی و پشتیبانی از فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی آسیب پذیر از تحریم به ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط به صورت هدفمند با بکارگیری استراتژی هم‌رقابتی انجام شود. تجربه تاریخی اقتصاد ایران حکایت از آن دارد که هرگاه تکانه‌های ارزی با رشد بالای نقدینگی همراه شوند تورم در سطح بالاتری از روند مزن و ساختاری آن در اقتصاد ایران بروز می‌کند. در زمان تحریم با افزایش نرخ ارز از یک سو قیمت کالاهای واسطه‌ای و سرمایه‌ای وارداتی افزایش یافته و در واقع افزایش هزینه‌های تولید را در پی داشته است. در صورتی که می‌توان با بکارگیری هم‌رقابتی هزینه‌های تولید را کاهش داد به دنبال آن قیمت محصولات نیز کاهش یافته و نرخ تورم کمتر می‌شود.

تحریم‌ها بر نظام درمان کشور که شامل تأمین دارو و تجهیزات پزشکی است اثر منفی گذاشته است. در بسیاری از موارد، مانعی بر ورود داروهای خاص شده و هم چنین موجب کندی ورود دارو و تجهیزات، ورود داروهای تقلبی و بی کیفیت و افزایش قیمت بقیه داروها شده است. با تشدید تحریم‌های مالی بر کشور، شرکت‌های خارجی از فروش مواد اولیه داروها به ایران خودداری نمودند. چنانچه این شرکت‌ها با محوریت وزارت بهداشت با یکدیگر همکاری کنند و مواد اولیه مورد نیاز صنعت داروسازی را باهم تولید کنند می‌توانند اثرات این تحریم را کاهش دهند.

تحریم‌ها، مصادیق معمول جنگ اقتصادی می‌باشند. هدف جنگ اقتصادی تضعیف اقتصاد یک کشور از طریق ممانعت از دسترسی به منابع فیزیکی، مالی و تکنولوژیک یا به عبارتی دیگر ممانعت از بهره‌مندی از منافع ناشی از مبادلات تجاری، مالی و تکنولوژیک با سایر کشورها است. یکی از این تحریم‌ها که کشور ایران با آن مواجه است تحریم انتقال دانش و فن آوری است که در این نوع از تحریم‌ها فن آوری و دانش کالاها و ابزار و تجهیزات جهت تولید انتقال نمی‌یابد. در چنین وضعیتی شرکت‌ها می‌توانند با بکارگیری استراتژی هم‌رقابتی دانش و فناوری به روز خود را به دست آورند و در چارچوب مشخص با یکدیگر به اشتراک بگذارند چرا که انگیزه اولیه جهت روی آوری شرکت‌ها به هم‌رقابتی اکتساب و اشتراک گذاری دانش است.

این پژوهش بینش مهم و کاربردی برای مدیران شرکت‌ها که به دنبال نوآوری و بهبود عملکرد و بقا خود در محیط رقابتی هستند، فراهم می‌کند. این روش خوبی برای حذف اثرات سوء تحریم‌ها با ارائه ارزش و راه‌حل و نوآوری است.

منابع

حیدری، علی، منطقی، نادری و اسماعیلی، گیوی، ارائه چارچوبی مفهومی برای همپایی فناورانه موتورهای توربوفن تجاری در ایران با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، فصلنامه بهبود مدیریت، دوره ۳۱، شماره ۳، بهار ۱۳۹۸.

- Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. An empirical study on determining the attitudes of small and medium sized businesses (SMEs) related to cooperation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(2012): 252-258.
- Bench, S., & Day, T. The user experience of critical care discharge: a meta-synthesis of qualitative research. *International journal of nursing studies*, 47(2010): 487-499.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. A systematic review of research on cooperation: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57(2016): 23-39.
- Bengtsson, M., & Kock, S. Cooperation in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(2000): 411-426.
- Bonel, E., Pellizzari, P., & Rocco, E. Cooperation and complementarities: modeling cooperation strategy and its risks at an individual partner level. *Management Research*, 6(2008): 189.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. Configurations of firm-level value capture in cooperation. *Long Range Planning*, 2019.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. Cooperation: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(2015): 577-601.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooperation. *Journal of Business Research*, 66(2013): 2060-2070.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. Cooperation: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(2012): 12-28
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. *The right game: Use game theory to shape strategy* (Vol. 76): Harvard Business Review Chicago, 1995.
- Chang, A. Y., & Cheng, Y. T. Analysis model of the sustainability development of manufacturing small and medium-sized enterprises in Taiwan. *Journal of Cleaner Production*, 207(2019): 458-473.
- Chevallier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A., & Salvetat, D. Competitive intelligence, knowledge management and cooperation: The case of European high-technology firms. *Business Process Management Journal*, 22(2016): 1192-1211
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. "All for One and One for All?"-Knowledge broker roles in managing tensions of internal cooperation: The Ubisoft case. *Research Policy*, 2018.
- Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. Cooperation as a potential strategy for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(2017): 1029-1040.
- Crick, J. M. Moderators affecting the relationship between cooperation and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2019.
- Crick, J. M. Studying cooperation in a wine industry context: directions for future research, 2018.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. Benefits and drawbacks of cooperation: The roles of scope and durability in cooperative relationships. *Sustainability*, 10(2018): 26-88.
- Daidj, N., & Egert, C. Towards new cooperation-based business models? The case of Netflix on the French market. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2018.
- Dahl, J., Kock, S., & Lundgren-Henriksson, E. L. Conceptualizing cooperation strategy as practice: A multilevel interpretative framework. *International Studies of Management & Organization*, 46(2016): 94-109.
- De Resende, L. M. M., Volski, I., Betim, L. M., de Carvalho, G. D. G., De Barros, R., & Senger, F. P. Critical success factors in cooperation: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68(2018): 177-187.
- Dyer, J. H., & Singh, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(1998): 660-679.
- Della Corte, V. Innovation through cooperation: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2018): 47.

- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(2016): 484-500.
- Dong, J. Q., & Yang, C. H. Information technology and innovation outcomes: is knowledge recombination the missing link?. *European Journal of Information Systems*, 28(2019): 612-626.
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53(2016): 56-65.
- Estrada, I., & Dong, J. Q. Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning*, 2019.
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., & Collado, E. M. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial Marketing Management*, 2019.
- Gerner, T. In a globalized business environment, competitors cooperate for competitiveness (Doctoral dissertation, JOHANNES KEPLER UNIVERSITY LINZ), 2018.
- Glaser, B. S., & Strauss, A. A. *the discovery of grounded theory*. New York, 1971.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(2011): 650-663.
- Gomes-Casseres, B. *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*: Harvard University Press, 1996.
- Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2018): 411-439.
- Jóna, G. A Hungarian and Ukrainian Competitors' Network: A Spatial Network Analysis Perspective. *Urban Science*, 2(2018):99.
- Klein, K., Semrau, T., Albers, S., & Zajac, E. J. Multimarket coopetition: How the interplay of competition and cooperation affects entry into shared markets. *Long Range Planning*, 2019.
- Köseoğlu, M. A., Yildiz, M., Okumus, F., & Barca, M. The intellectual structure of coopetition: Past, present and future. *Journal of Strategy and Management*, 2019.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(2018): 1025-1053.
- Kraus, S., Schmid, J., & Gast, J. Innovation through Coopetition: An analysis of small-and medium-sized trust companies operating in the Liechtenstein financial centre. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 12(2017).
- Le Roy, F., Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. Managing coopetition in knowledge-based industries. *Global opportunities for entrepreneurial growth: Coopetition and knowledge dynamics within and across firms*, (2017): 187-198.
- Levin, M. A., & McDonald, R. E. RA THEORY AS A POST-CHICAGO ARGUMENT FOR LEGAL COOPETITION. *Marketing Management Journal*, 16(2), 2006.
- Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(2018):74-95.
- Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business strategy*, 18(2007): 35-56.
- Mariani, M. M. Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization*, 37 (2007): 97-126.
- Osarenkhoe, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A coopetition strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(2010): 201-221.
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(2012): 532-560.
- Rosińska-Bukowska, Magdalena. "The model of competitiveness assessment of coopetition network systems—competition and cooperation of enterprises in the global economy." *Journal of Economics & Management* 24 (2016): 5-13.
- Rychłowska-Musiał, E. Value Creation in a Firm through Coopetition: Real Options Games Approach. In *Contemporary Trends and Challenges in Finance*, (2017): 285-295.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company, 2006.
- Sindakis, S., Aggarwal, S., & Theodorou, P. *Coopetition and Knowledge Dynamics: Knowledge Creation and Management for Growth*. *Global Opportunities for Entrepreneurial Growth: Coopetition and Knowledge Dynamics within and across Firms (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology)*. Emerald Publishing Limited, (2017):165-185.
- Verreynne, M. L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. *Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms*. *Tourism Management*, 72(2019): 257-269.
- Yami S., Le Roy F. *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*. De Boeck, Bruxelles, 2010.
- Zakrzewska-Bielawska, A. *What inhibits cooperation with competitors? Barriers of coopetition in the high-tech sector*. *World Review of Business Research*, 4(2014): 213-228.
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., & Gerschberger, M. *The emerging role of coopetition within inter-firm relationships*. *The International Journal of Logistics Management*, 2019.
- Zimmer, L. *Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts*. *Journal of advanced nursing*, 53(2006): 311-318.