

## پیش‌آیندهای شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی

مینو صاحب‌الداری\*، مرتضی سلطانی\*\*، اسداله کرد نایج\*\*\*

### چکیده

هم‌رقابتی، وجود هم‌زمان رقابت و همکاری میان رقبا در یک صنعت خاص است. این راهبرد در دو دهه اخیر با اقبال فراوان در میان شرکت‌ها روبه‌رو شده؛ لذا تعداد مقالات چاپ شده در این حوزه نیز به‌صورت چشمگیری در سال‌های اخیر افزایش پیدا کرده است. اما خلاً وجود چارچوبی جامع، برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی در پیشینه این حوزه احساس می‌شود. هدف از این پژوهش، ارائه چارچوبی برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی است. در این پژوهش از روش مرور سیستماتیک، جهت یکپارچه‌سازی و تجمیع یافته‌های مرتبط استفاده شده است. مرور سیستماتیک در سه مرحله اصلی: برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌دهی انجام می‌گیرد که هر کدام از مراحل، شامل چندین گام مجزا هستند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، همه‌ی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی، در دو مقوله نهایی پیش‌آیندها و انگیزه‌ها جای می‌گیرند. مقوله پیش‌آیندها، شامل چهار زیر مقوله: تغییرات محیطی، شرایط صنعت، ویژگی‌های رقیب و ویژگی‌های شرکت می‌شود. در حقیقت پیش‌آیندها، توصیف‌کننده‌ی وضعیت و شرایطی هستند که سبب به وجود آمدن رابطه‌ی هم‌رقابتی می‌شوند. از سویی دیگر، یک‌سری از عوامل وجود دارند که نقش موتور محرکه، برای شکل دادن رابطه هم‌رقابتی ایفا می‌کنند که این عوامل انگیزه‌های هم‌رقابتی هستند.

**کلیدواژه‌ها: هم‌رقابتی، همکاری، رقابت، راهبردی برنده-برنده.**



## ۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، شرایط سازمانی، تجاری و جهانی به گونه‌ای پیچیده و پویا شده است که، تغییرات به سرعت رخ می‌دهد و رقابت به شدت گسترش پیدا کرده است [۲۸]. در چنین موقعیتی، سازمان‌ها و یا به عبارتی، رقبا، در عین رقابت با یکدیگر، به همکاری با هم، در بخش‌های مختلف زنجیره‌ی ارزش می‌پردازند تا عملکرد و کارایی خود را ارتقا دهند [۹۶]. این محیط، شرایط فرارقابیتی را خلق می‌کند که در این وضعیت، الزاماً شرکت‌ها باید راهبردی‌های فعالانه‌ای داشته باشند. تا قبل از دهه ۱۹۹۰ میلادی تمرکز مدیریت راهبردی به دلیل فشار رقابتی زیاد در کسب‌وکار، صرفاً معطوف رقابت بین شرکت‌ها بود و نگاه‌های اقتصادی تنها به فکر استفاده از راهبردهای رقابتی برای غلبه بر رقیبانشان بودند، تا زمانی که ری نورد<sup>۱</sup>، مدیرعامل شرکت ناول<sup>۲</sup>، در دهه ۱۹۸۰ اصطلاح "هم‌رقابتی"<sup>۳</sup> را ارائه کرد که در حقیقت انقلابی در عرصه‌ی تفکر راهبردی بود. همکاری و رقابت هم‌زمان تا قبل از آن زمان، اقدامی غیرممکن به نظر می‌رسید. همچنین هپیل در سال ۱۹۸۷ مقاله‌ای تحت عنوان همکاری بین رقبا به چاپ رسانید و راه را برای ظهور راهبرد هم‌رقابتی هموار کرد [۱۰۵]. هم‌رقابتی یک نو‌واژه‌ای<sup>۴</sup> است که برای توصیف رقابت همکارانه پیشنهاد شده است. در حقیقت باید اذعان داشت که، هم-رقابتی، در قیاس با سایر همکاری‌ها، مناسب‌تر و ایده‌آل‌تر به شمار می‌رود که باعث بهبود محصولات و خدمات شده و بقای شرکت‌ها و سازمان‌ها را بهتر تضمین می‌کند [۶۰]. راهبرد هم‌رقابتی با کتاب بردن برگ و نلباف<sup>۵</sup> با عنوان هم‌رقابتی در سال ۱۹۹۶ منتشر شد، عمومیت یافت. پس از آن، مقالات و نشریات به شناخت نوع جدیدی از ارتباط بین شرکت‌ها روی آوردند. در این راستا، اقدامات ارزشمند داوولینگ، رویرینگ، کارلین و ویسنیکی<sup>۶</sup> (۱۹۹۶)، بنگتسون و کوک<sup>۷</sup> (۱۹۹۹ و ۲۰۰۰) سبب علاقه‌مندی هرچه بیشتر پژوهشگران، به هم‌رقابتی و افزایش مقالات چاپ شده، در این حوزه شد. در دو دهه‌ی اخیر، سیر چاپ مقالات در حوزه‌ی هم‌رقابتی، روند افزایشی شدیدی را نشان می‌دهد. از بین مقالات چاپ شده در این حوزه، تعدادی از مقالات به روشن شدن برخی علل شکل‌گیری رابطه‌ی هم‌رقابتی و عوامل مؤثر بر آن پرداخته‌اند. اما باید گفت پژوهشی که صرفاً متمرکز بر عوامل مؤثر بر شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی باشد، صورت نگرفته است و محقق با توجه به درک وجود چنین خلأیی، در این بین به بررسی مقالاتی پرداخته است که، مفهوم هم‌رقابتی را از دیدگاه‌ها و زوایای مختلف بررسی کرده‌اند تا بتواند عوامل و علل شکل‌گیری رابطه‌ی هم‌رقابتی را استخراج کند. به‌طور کلی، در سیر رشد این تحقیقات نیاز به پژوهشی که به‌صورت مطالعه‌ی سیستماتیک چارچوبی جامعی برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این رابطه میان رقبا را ارائه دهد، بیش از پیش احساس می‌شود. در حقیقت این پژوهش نیاز به این شکاف را پاسخ می‌دهد که عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی را در قالب یک چارچوب دسته‌بندی شده و یک کل منسجم، برای پژوهشگرانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند و شرکت‌هایی که می‌خواهند وارد چنین رابطه‌ای شوند ارائه می‌دهد. بنابراین انگیزه‌ای که محقق را به سمت انجام چنین مطالعه‌ای کشانید، فقدان مطالعه‌ی سیستماتیک در حوزه عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی بود.

1. Rey Noorda

2. Novell

3. Coopetition

4. Neologism

5. Brandenburger, & Nalebuff

6. Dowling, Roering, Carlin & Wisniewski

7. Bengtsson, & Kock

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

صاحب‌نظران مختلفی تلاش کردند، تعریف جامعی از هم‌رقابتی ارائه دهند. برای مثال هم‌رقابتی، ترکیب رفتارهای همکاری و رقابت بین رقبا تعریف شده است [۱۱]. هم‌رقابتی به عنوان یک ذهنیت انقلابی، در گشودن راه‌های راهبردی برنده- برنده، برای شرکت‌ها و سازمان‌ها، به‌طور فزاینده‌ای به عنوان بهترین گزینه‌ی راهبردی ارائه می‌شود [۲۱]. در پاسخ به چالش‌های منحصربه‌فرد تغییرات سریع و خلأهای سازمانی، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در اقتصادهای در حال ظهور، باید بتوانند راهبردهای نوینی برای داشتن بهترین عملکرد و همچنین برای حفظ بقای خود، داشته باشند [۱۰۹].

کریک (۲۰۲۱)، در پژوهش خود هم‌رقابتی را جذب در فعالیت‌های مشارکتی، تعریف کرده است و آن را یک تصمیم اساسی در بازاریابی می‌داند. همچنین وی عنوان کرده است که، این تعامل مشترک بین همکاری و رقابت است که نیروهای متناقض همکاری و رقابت را برای دستیابی به نتایج سودمند متقابل، مدیریت می‌کند [۲۲].

هم‌رقابتی می‌تواند به عنوان یک راهبرد و یک فرایند پویا تعریف شود که در آن بازیگران اقتصادی به‌طور مشترک از طریق تعاملات همکاری ایجاد ارزش می‌کنند، درحالی‌که آنها به‌طور هم‌زمان رقابت می‌کنند تا بخشی از آن ارزش را به دست آورند [۱۰]. به بیانی دیگر در رابطه‌ی هم‌رقابتی شرکت‌ها در صنایع مشابه برای خلق بازار همدیگر را تکامل می‌بخشند و اما در تقسیم بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند [۱۶]. بنابراین همکاری، رقابت و هم‌زمانی، سه رکن اساسی در تعریف هم‌رقابتی است.

در حوزه شناخت علل شکل‌گیری رابطه‌ی هم‌رقابتی و عوامل مؤثر بر آن، مقالات متعددی چاپ شده است. چندین مقاله نیز تلاش کردند، دسته‌بندی‌هایی برای آن‌چه که سبب شکل‌گیری هم‌رقابتی می‌شود را به نگارش درآورند. برای مثال بنگتسون و رضالته<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) تلاش کردند محرک‌ها، فرایندها و پیامدهای هم‌رقابتی را دسته‌بندی کنند. ایشان دریافتند که محرک‌های هم‌رقابتی، در سه دسته‌ی محرک‌های داخلی، محرک‌های خارجی و محرک‌های رابطه‌ای خاص می‌گنجند [۷].

پژوهش دیگری توسط دورن، اسپویگر و البرتس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) با هدف شناسایی فازها و سطوح هم‌رقابتی انجام گرفته که سبب شناسایی سه سطح درون سازمانی، بین سازمانی و شبکه یا صنعت برای هم‌رقابتی شد. سطح درون سازمانی هم‌رقابتی شامل چهار فاز پیش از وقوع، فاز راه‌اندازی، فاز شکل‌گیری و مدیریت و فاز تکامل است [۳۳].

در زمینه عوامل حیاتی موفقیت، رابطه‌ی هم‌رقابتی چین، چن و لم<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مطالعه‌ای به روش مرور ادبیات انجام داده‌اند که در آن عوامل حیاتی موفقیت، هم‌رقابتی را شناسایی و اولویت‌بندی کرده‌اند. آنان عوامل حیاتی موفقیت هم‌رقابتی را در قالب تعهد مدیریت، توسعه‌ی ارتباط و مدیریت ارتباطات دسته‌بندی کردند [۱۹]. هورا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطالعه‌ای بر روی علل و تأثیرات هم‌رقابتی در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های سهامی انجام داده‌اند. و علل شکل‌گیری هم‌رقابتی را در این دو نوع کسب‌وکار مقایسه کردند [۴۸]. همچنین دوس، ریبیو-سوریانو و پالاسوز-مارگیوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) پیشنهاد می‌کنند، در هم‌رقابتی باید پژوهشی با روش گسترده و معتبر انجام گیرد، تا دیدگاه عمیقی را نسبت به هم‌رقابتی پویا ارائه دهد [۳۱]. پژوهش حاضر به دعوت صاحب‌نظران حوزه هم‌رقابتی، که خواستار ارائه چارچوبی طبقه‌بندی شده از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی بودند، انجام شده است. همچنین، در این پژوهش، محقق درصدد آن است که به روش مرور سیستماتیک، چارچوبی برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری

<sup>1</sup>.Raza-Ullah

<sup>2</sup>. Dorn, Schweiger & Albers

<sup>3</sup>. Chin, Chan & Lam

<sup>4</sup>. Hora

<sup>5</sup>. Devece, Ribeiro-Soriano, & Palacios-Marqués

رابطه‌ی هم‌رقابتی ارائه دهد و به این سؤال پاسخ دهد که، چارچوب عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی، متشکل از چه اجزا و عناصری است؟

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مرور سیستماتیک است که در ادامه به بررسی و توضیح بیشتر این نوع از پژوهش پرداخته می‌شود. مرور سیستماتیک، عبارتست از: مروری جامع بر متونی که یک سؤال روشن پژوهشی را مورد توجه قرار می‌دهند. در این نوع مرور، یک روش نظام‌مند و شفاف برای شناسایی، انتخاب و ارزشیابی نقادانه، همه مطالعات مرتبط و همچنین جمع‌آوری و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعات موجود مورد استفاده قرار می‌گیرد [۹۳]. ترن‌فیلد، دنیر و اسمارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) سه‌گام را برای انجام پژوهش مرور سیستماتیک معرفی می‌کنند که شامل برنامه‌ریزی پژوهش، اجرا و گزارش‌دهی می‌شود [۱۰۱]. همچنین رایت، برند، دان و اسپیندر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) یک فرایند هفت‌مرحله‌ای را برای پژوهش‌های مرور سیستماتیک ارائه می‌دهند که شامل: تعیین سؤال پژوهش، تنظیم پروتکل پژوهش، جستجوی پیشینه، استخراج داده‌ها، ارزیابی کیفیت، تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری و تفسیر نتایج است [۱۰۷]. پژوهش حاضر بر اساس فرایند سه مرحله‌ای ارائه شده توسط کیتچنهام<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) برای پژوهش‌های مرور سیستماتیک که شامل برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌دهی می‌شود، تنظیم شده است [۵۲].

#### مرحله اول: برنامه‌ریزی

**گام یک:** شناسایی نیاز برای انجام مرور سیستماتیک: ضرورتی که محقق را به سمت مطالعه سیستماتیک عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی می‌کشاند، ارائه چارچوبی جامع از عوامل مؤثر هم‌رقابتی بود که خلاً آن در ادبیات هم‌رقابتی احساس شده است. همان‌طور که در بخش ادبیات پژوهش اشاره شد، پژوهش‌های پراکنده‌ای در حوزه عوامل و علل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی انجام شده بود، اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها، عوامل مؤثر را به شکل چارچوبی دسته‌بندی شده و جامع که دربرگیرنده‌ی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی باشد را ارائه نکردند.

**گام دو:** تدوین سوالات پژوهش: سوالات، همانند یک مستند یا چک لیستی در دست محقق عمل می‌کند، که محقق بر اساس آن مراحل و گام‌های پژوهش را به‌طور دقیق انجام می‌دهد. پروتکل همانند برنامه‌ای از پیش تعیین شده، عمل می‌کند که پژوهش را به جلو هدایت می‌کند. در حقیقت نوشتن پروتکل مطالعه، بدین هدف صورت می‌گیرد که سوگیری<sup>۴</sup> در پژوهش کاهش یابد. پروتکل پژوهش‌ها، مرور سیستماتیک شامل اجزای مختلفی نظیر: تعیین دقیق سؤال پژوهش، زمینه موضوع، معیارهای انتخاب مطالعات، زبان مطالعات، راهبرد جستجو است که سؤال پژوهش در همین قسمت و اجزای دیگر در مراحل بعدی توضیح داده می‌شود. مهم‌ترین بخش پروتکل، تعریف دقیق سؤال پژوهش است. پژوهشگر باید تعیین کند که پژوهش را برای پاسخگویی به چه سؤال انجام می‌دهد. در پژوهش حاضر، سؤال اصلی این است که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی کدامند؟

#### مرحله دوم: اجرا

**گام یک:** معرفی پژوهش: پژوهش حاضر به روش مرور سیستماتیک، و به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی انجام گرفته است. هدف نهایی نگارنده، ارائه‌ی چارچوبی برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه هم‌رقابتی بوده است.

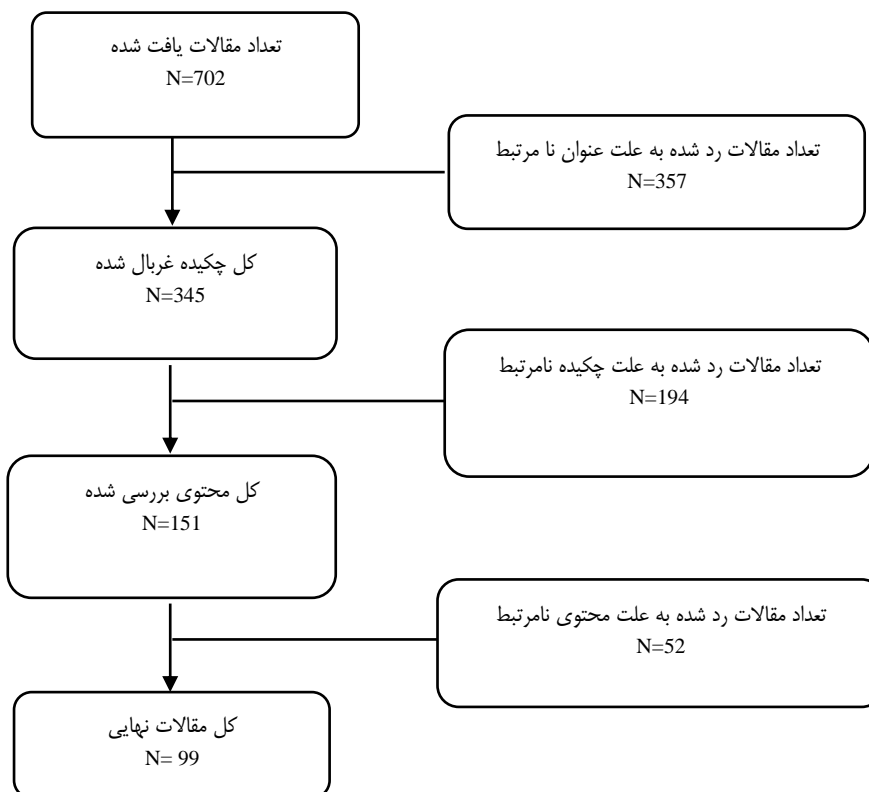
1. Tranfield, Denyer, & Smart

2. Wright, Brand, Dunn, & Spindler

3. Kitchenham

4. Bias

**گام دو:** انتخاب مطالعه: انتخاب مطالعه، یک فرایند چندمرحله‌ای دقیق است. بنابراین ابتدا، مقالاتی که کلمه هم‌رابطی<sup>۱</sup> که در عنوان، چکیده و یا واژگان کلیدی آنها وجود داشت، در ۵ پایگاه داده<sup>۲</sup> جستجو شدند. زبان همه مطالعات جستجو شده، انگلیسی هستند. در این پژوهش، فصل‌های کتاب‌ها، وارد فرایند بررسی نشده‌اند. همچنین سال ۱۹۹۶ به‌عنوان سال پایه برای جستجو انتخاب شد؛ زیرا اولین مقالاتی که واژه‌ی هم‌رابطی در عنوان و واژگان کلیدی آنها وجود داشت، و در دسترس محققین قرار داشتند، در این سال به چاپ رسیده بودند. بنابراین بازه زمانی مقالات جستجو شده از ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۰ است. مقالات تکراری حاصل از جستجو پایگاه‌ها داده حذف شدند و در انتها بررسی مقالات با ۷۰۲ مقاله آغاز شد.



شکل ۱. نمودار نحوه حذف مقالات

**گام سه:** ارزیابی کیفیت مطالعه: در این گام پژوهشگران، می‌بایست هر مطالعه را با دید انتقادی ارزیابی نمایند. هر مقاله را بر اساس عنوان و چکیده، مقدمه و زمینه، روش پژوهش، اهداف، پیامدها، روش‌های آماری، شیوه نمونه‌گیری و نتایج مورد بررسی قرار دهند. در واقع اساسی‌ترین معیار برای انتخاب مقالات، مرتبط بودن محتوی هر مقاله با سؤال پژوهش است. به‌طور کلی از ۹۹ مقاله‌ی انتخاب شده برای کدگذاری، ۹۷ مقاله جزو مقالات چاپ شده در مجلات حوزه‌ی مدیریت بودند و فقط ۲ مقاله‌ی کنفرانسی به دلیل محتوی ارزشمند و مرتبط با پژوهش از بین مقالات کنفرانسی انتخاب شدند.

<sup>1</sup>.cooperation

<sup>2</sup>. Emerald, since direct .sage, web of since, Scopus

یکی از معتبرترین شاخص‌های ارزیابی کیفیت مقالات، ضریب تأثیر مجلاتی است که مقاله در آنها به چاپ می‌رسد. در جدول زیر ضریب تأثیر مجلاتی که مقالات کدگذاری شده در این پژوهش، در آنها چاپ شده‌اند به ترتیب تعداد مقاله و ضریب تأثیر آورده شده است.

جدول ۱: توزیع مقالات بر اساس مجلات و ضریب تأثیر آنها

نام مجله	تعداد مقالات	ضریب تأثیر
Industrial marketing management	۱۲	۲/۳۸
Review of managerial science	۵	۰/۷
British Journal of management	۴	۱/۹۴
Scandinavian Journal of Management	۳	۰/۸۸
Journal of Business & Industrial Marketing	۳	۰/۷۷
International Studies of Management & Organization	۳	۰/۳۱
Journal of International Marketing	۲	۲/۸۷
Journal of World Business	۲	۲/۶۷
Long Range Planning	۲	۲/۰۴
Journal of Small Business Management	۲	۱/۸۴
Journal of International Management	۲	۱/۶۷
European Management Journal	۲	۱/۱۷
Journal of the Knowledge Economy	۲	۰/۵
Journal of Strategy and Management	۲	۰/۴۱
Procedia-Social and Behavioral Sciences	۲	۰/۷۸
Research Policy	۱	۳/۴۱
Academy of Management perspectives	۱	۳/۳۵
California Management Review	۱	۲/۶۶
International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	۱	۲/۳۹
European Journal of Operational Research	۱	۲/۲۱
Annals of Tourism Research	۱	۲/۱۸
International Small Business Journal	۱	۱/۹۹
Technology Analysis & Strategic Management	۱	۱/۸۶
Computers in Human Behavior	۱	۱/۷۱
Journal of Manufacturing Systems	۱	۱/۵۹
Corporate Governance	۱	۱/۴۳
Technological Forecasting and Social Change	۱	۱/۴۲
In Economic Psychology and Experimental Economics	۱	۱/۱۴
Industrial Management & Data Systems	۱	۱/۱۴
Journal of Management Inquiry	۱	۱/۱۳
Maritime Policy & Management	۱	۱/۱
The Annals of Regional Science	۱	۱/۰۷
European Planning Studies	۱	۱/۰۷
International Journal of Logistics Research and Applications	۱	۱/۰۵
Journal of construction Engineering and Management	۱	۱/۰۴
Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue	۱	۰/۶۷
Tijdschrift voor economische en sociale geografie	۱	۰/۶۵
Competitiveness review	۱	۰/۶۳

نام مجله	تعداد مقالات	ضریب تأثیر
European Journal of Innovation Management	۱	۰/۶۲
Qualitative Market Research	۱	۰/۵۱
International Journal of Technology Management	۱	۰/۵
Journal of Small Business and Enterprise Development	۱	۰/۵
European Business Review	۱	۰/۵
British Food Journal	۱	۰/۵
International Journal of Wine Business Research,	۱	۰/۴۸
Journal of the Knowledge Economy	۱	۰/۴۸
Journal on Chain and Network science	۱	۰/۴۷
Journal of trust research	۱	۰/۴۴
Systemic Practice and Action Research,	۱	۰/۴۱
Anatolia	۱	۰/۴
Journal of Business Strategy	۱	۰/۴
International Journal of Entrepreneurship and Small Business	۱	۰/۴
Journal of Management & Organization	۱	۰/۳۹
Journal of Global Operations and Strategic Sourcing	۱	۰/۳۹
Management Research	۱	۰/۳۵
Kybernetes	۱	۰/۳۴
International Journal of Sociology and Social Policy	۱	۰/۲۹
RAE Revista de Administracao de Empresas	۱	۰/۲۲
International Journal of Digital Television	۱	۰/۱۹
Acta Horticulture: In V Balkan Symposium on Vegetables and Potatoes	۱	۰/۱۹
Prometheus	۱	۰/۱۷
Organisations International Journal of Networking and Virtual	۱	۰/۱۴
International journal of Services Technology and Management	۱	۰/۱۲
Research in competence-Based Management: A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments	۱	۰/۱

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود از تعداد ۹۷ مقاله ژورنالی استفاده شده در پژوهش ۷۲ مقاله در مجلاتی با ضریب تأثیر ۰/۵ و بالاتر چاپ شده‌اند که این تعداد برابر با ۷۴ درصد مقالات کدگذاری شده هست که این شاخص نشان‌دهنده کیفیت بالای مقالات استفاده شده در پژوهش است. بقیه مقالات هم به دلیل محتوی ارزشمند و مرتبط با سؤال پژوهش وارد فرایند کدگذاری شدند.

**گام چهارم:** استخراج داده‌ها: همان‌طور که در گام‌های قبلی مطرح شد، ۹۹ مقاله نهایی برای استخراج داده‌ها انتخاب شدند. فرایند استخراج داده‌ها بدین شرح است که هر عاملی را که این مقالات، مؤثر بر هم‌رقابتهی در نظر گرفته بودند، در این پژوهش، کد در نظر گرفته شد. در این بخش جملاتی که کدها از آنها استخراج شده، آورده می‌شود.

اصلی‌ترین محرک هم‌رقابتهی، نوآوری محصول است [۳۸]، [۴۲] و [۴۳]. درحالی‌که تأثیر هم‌رقابتهی بر نوآوری، همچنان بحث برانگیز باقی مانده است، صاحب‌نظران دیگری همچون سلیتو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کلیماس و چاکن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، گراناتا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، کارایانیس و سیپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) هر یک بر تأثیرگذاری نوآوری

<sup>۱</sup>. Sellitto et al

<sup>۲</sup>. Klimas, & Czakon

<sup>۳</sup>. Granata, et al

<sup>۴</sup>. Carayannis, & Sipp



بر هم‌رقابتی اشاره کردند [۹۲]، [۵۳]، [۴۵] و [۱۳]. بنابراین نوآوری به‌عنوان یک کد استخراج شد. یکی از انگیزه‌های اصلی برای هم‌رقابتی، خلق ارزش یا مزیت بزرگتر است [۷۰]، [۶]، [۸۷]، [۸۴] و [۶۴]. شرکت‌ها از طریق هم‌رقابتی، مزایایی را کسب می‌کنند که به‌تنهایی قادر به اکتساب آنها نیستند [۹۴]، [۹۵]، [۱] و [۸]. کد خلق ارزش و مزایای مشترک از این مقالات استخراج شد. همکاری با رقبا، سود شرکت‌ها را نیز افزایش می‌دهد [۴۵]. میر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) کارکنانی که شغلشان را رها کرده‌اند و محافظت از حقوق مالکیت معنوی را، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی می‌داند. [۷۰] گانیاولی و پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه عامل در سطح صنعت، شناسایی کردند که احتمال شکل‌گیری هم‌رقابتی را در بین شرکت‌های کوچک و متوسط بالا می‌برند. این سه عامل عبارتند از: چرخه عمر کوتاه محصول، همگرایی تکنولوژیکی و هزینه‌های بالای پژوهش و توسعه [۴۲]. الیور<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) و دورن، اسچویگر و البرتس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز به چرخه عمر کوتاه محصول به‌عنوان عاملی مؤثر بر هم‌رقابتی اشاره کرده‌اند [۷۴] و [۳۳]. هزینه‌های سنگین پژوهش و توسعه از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی است [۶۳]. در حقیقت تسهیم هزینه‌ها است که شرکت‌ها را به سمت هم‌رقابتی سوق می‌دهد [۳۰] و [۵۹]. تسنگ، چن و ونگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) بحث می‌کنند که صرفه‌جویی در هزینه از عوامل مهم شکل‌گیری هم‌رقابتی است [۱۰۲]. هزینه‌های سرمایه‌گذاری بالا، شرکت‌ها را به فکر همکاری با رقبایشان می‌اندازد [۴۷]. از سوی دیگر، پژوهش و توسعه، ریسک‌های بسیار بالایی دارد که شرکت‌ها به‌تنهایی، توان مواجهه با چنین ریسک‌هایی را ندارند و تسهیم ریسک، عامل تأثیرگذاری بر هم‌رقابتی است [۸۵]. به دیگر بیان، کاهش هزینه‌ها [۳۶] و [۳۷] و ریسک‌ها، از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی هستند [۶۸].

منابع و ظرفیت‌ها، هم‌رقابتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند [۱۱۰]. کمبود منابع، شامل: منابع مالی، انسانی و تکنولوژیکی، دلیلی برای روی آوردن به هم‌رقابتی است [۵] و [۶]. دسترسی به منابع، به خصوص منابع کمیاب [۳۸] و دستیابی به منابع دیگران [۱۰۳] اساس هم‌رقابتی را تشکیل می‌دهد. لذا شرکت‌ها، برای اشتراک منابع با رقبایشان همکاری می‌کنند [۷۳]. گالدینو-گومز، پرز-مسا و گیانوکاو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) دسترسی به دارایی‌های خاص را از انگیزه‌های می‌دانند که رقبا را به سمت هم‌رقابتی می‌کشاند [۴۰]. در مواردی نیز شرکت‌ها به دنبال دستیابی به ایده‌ها و یا تکنولوژی‌های جدید هستند [۴۸] و [۴۰]. چاین، چن و لم<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) نشان داده‌اند که افزایش ظرفیت، یکی از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی است [۱۹]. برخی شرکت‌ها نیز با نزدیک‌ترین رقبایشان همکاری می‌کنند، تا به استعداد و ظرفیت لازم در بازار جهانی دست پیدا کنند [۳۶]. یک پنجم شرکت‌های مورد مطالعه‌ی سوپ، لچنر و اولینگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) زمانی که با گزینه‌های محدود در جایگزینی تأمین کنندگان، خرده‌فروشان و خریداران روبه‌رو می‌شوند، در هم‌رقابتی مشارکت می‌کنند [۹۹]. تغییرات سریع در تقاضای مشتریان [۱۰۲] و تغییرات سریع در ترجیحات مشتریان [۴۳] و همچنین عدم اطمینان محیطی، شرکت‌ها را وادار می‌کند تا در هم‌رقابتی مشارکت کنند [۸۳]، [۱۷]، [۴۹] و [۴۶].

افزایش شدت رقابت [۵۸] و همچنین محیط کسب‌وکار رقابتی [۹۸] از دیگر فاکتورهای تأثیرگذار بر هم‌رقابتی هستند. همچنین اقتصاد در حال تغییر، افزایش جهانی شدن اقتصاد، دگرگونی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی [۳۲] سبب‌ساز هم‌رقابتی هستند. بنگتسون و رضالاه (۲۰۱۶) ادراک آسیب‌پذیری را از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی می‌دانند [۷]. به‌علاوه کاهش تهدیدات بالقوه [۸۱] و نیز مقابله با تهدیدات دیگر صنایع [۷۰] را از دیگر

<sup>۱</sup>. Meyer

<sup>۲</sup> Gnyawali, & Park

<sup>۳</sup>. Oliver

<sup>۴</sup> Dorn, Schweiger, & Albers

<sup>۵</sup>. Tseng, Chen, & Weng

<sup>۶</sup> Galdeano-Gómez, Pérez-Mesa, & Giagnocavo

<sup>۷</sup>. Chin, Chan, & Lam

<sup>۸</sup>. Soppe, Lechner & Dowling

عوامل محیطی تأثیرگذار بر هم‌رقابتی دانسته‌اند. تأثیر سهامداران بیرونی نیز از دیگر عوامل اثرگذار است [۶۸] و [۷]. شدت و درجه رقابت یکی از عواملی است که در شکل‌گیری و تکامل هم‌رقابتی مؤثر است [۷۷]، [۹۷]، و [۶۷]. براون، گیانیودیس و سانتورو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) چنین نگاشته‌اند که هم‌رقابتی عموماً پاسخی است به شرایط محیطی متغیر، از قبیل تغییرات شدید، ورود به بازارهای جدید و گسیختگی تکنولوژیکی [۱۲].

تکنولوژی، از دیگر عوامل بسیار مهم تأثیرگذار بر هم‌رقابتی است [۸۸]. تغییرات تکنولوژیکی [۱۰] و [۷۲]، عدم اطمینان تکنولوژیکی [۳۱] و [۱۴]، پیچیدگی تکنولوژیکی و تقاضای تکنولوژیکی، پیچیده‌تر از آن است که شرکت‌ها به‌تنهایی، توان مواجهه با آنها را داشته باشند، بنابراین به دنبال هم‌رقابتی هستند [۷]. شرکت‌ها در صناعی با تکنولوژی پیشرفته<sup>۲</sup> به‌صورت فزاینده‌ای، هم‌رقابتی را با رقبایشان شکل می‌دهند [۸۹]. ماهیت تکنولوژی و بهبود فزاینده‌ی آن، از انگیزه‌های هم‌رقابتی هستند [۱۰۸].

عوامل اجتماعی و ارتباطی، تأثیر شگرفی بر شکل‌گیری هم‌رقابتی دارند که در تحقیق کروز، کلیماز، گسست و استفن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) مطرح شده مزایای متقابل، اعتماد، تعهد و همدردی از محرک‌های حیاتی هم‌رقابتی هستند [۵۶]، به ویژه اعتماد [۲۵]، [۲۳]، [۱۱۱]، [۲۴]، [۶۰] و [۵۵] و تعهد [۲۹] از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی هستند. باراج و لین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) چنین استدلال می‌کنند که سرمایه‌ی اجتماعی و سه جزء آن شامل: چشم‌انداز مشترک، اعتماد و تعاملات اجتماعی [۷۶] و [۶۹] تأثیر مثبت بر هم‌رقابتی دارند [۴]. پورتو-گومز، اگیر-لارا کوچیا و زابالا-اتیراگوتیا<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) یک دسته‌بندی از عوامل تأثیرگذار بر هم‌رقابتی ارائه نمودند، که در آن مکانیزم‌های همکاری و ارتباط با بازیگران درون زنجیره ارزش را مؤثر بر هم‌رقابتی معرفی کردند [۸۱]. نمه و یامی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) مطرح کرده‌اند که تنوع گسترده در سطح و انواع ارتباطات درونی، امکان هم‌رقابتی را بیشتر می‌کند [۷۳]. همچنین پژوهش ناین و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) نشان داده است که فرهنگ‌سازمانی با هم‌رقابتی مرتبط است [۵۴].

چیم-میکی و باتیستا-کانینو<sup>۸</sup> (۲۰۱۷) عوامل مؤثر بر وقوع هم‌رقابتی را در صنعت تورسیم مورد مطالعه قرار داده‌اند. آنان این عوامل را در ۴ بعد دسته‌بندی کردند که شامل: بعد رفتاری که مبنی بر متغیرهای فردی و جمعی رفتاری است و شامل سطح تعامل بین رقیب، اعتماد متقابل و تجربه همکاری قبلی با رقیب [۹۱]، [۹۰] و [۲۴]، ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شریک، چشم‌انداز مشترک، و تعاملات اجتماعی می‌شود. بعد زمینه‌ای دلالت بر شرایط محیطی، در تسهیل رابطه‌ی هم‌رقابتی دارد. برای مثال: سطح وابستگی، اشتراک منابع [۲] و مکان مشترک. بعد مدیریتی، شامل کارایی کار تیمی، ارتباطات مدیریت، مدیریت زنجیره ارزش و رهبری کسب‌وکار می‌شود. بعد راهبردی، دربرگیرنده‌ی متغیرهایی از قبیل: مزیت‌ها، سرمایه‌گذاری، فرصت‌ها و پیوستن برای استانداردگذاری بازار می‌شود [۱۸]. در مورد استانداردگذاری، تعدادی دیگر از صاحب‌نظران بیان کردند که یکی از علل ورود رقیب به هم‌رقابتی است [۷۱]، [۶۳] و [۷۰].

تشابه، عامل مؤثر دیگری بر هم‌رقابتی است. تشابه در منابع [۳۰]، [۷۸] تشابه در بازارها [۶۸] و تشابه در محصول [۶۷]، تجانس و اشتراک اهداف [۷]، [۱۰۶]، [۷۹] و [۶۵] و همگرایی دیجیتالی [۴۹] از موارد شناسایی شده در این حوزه است. بسیار جالب است که برخی دانشمندان، تجانس و برخی دیگر عدم تجانس را از علل

1. Brown, Gianiodis & Santoro

2. High-Tech

3. Kraus, Klimas, Gast & Stephan

4. Baruch, & Lin

5. Porto-Gomez, Aguirre-Larracochea & Zabala-Iturriagoitia

6. Nemeh & Yami

7. Knein

8. Chim-Miki, & Batista-Anino

هم‌رقابتی دانسته‌اند [۷۷]. برای مثال هیوانگ و چو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) به‌طور خاص به عدم تجانس منابع و متخصصین بر شکل‌گیری هم‌رقابتی اشاره کرده‌اند [۵۰]. همچنین بنگسون و رضالته (۲۰۱۶) و پاندا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به تأثیر عدم تقارن تکنولوژیکی بر هم‌رقابتی اشاره کرده‌اند [۷] و [۷۶]. از سویی دیگر عده‌ای به تکمیل‌گری به‌عنوان عاملی مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی اشاره کردند [۵۷] و [۹]. مثلاً به تکمیل‌کنندگی منابع [۶۲] و به تکمیل‌کنندگی محصولات و ظرفیت‌ها به‌عنوان علل مشارکت در هم‌رقابتی اشاره شده است [۵۰].

استرس، میر، فلتن و برتل<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) دریافته‌اند که سبک‌های رهبری و ساختار سازمانی [۴۴] و [۷۶] از عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری هم‌رقابتی هستند [۱۰۰]. به‌علاوه پادالا و داگنینو<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) مطرح کردند که ساختارهای مرتبط با دانش، می‌تواند سبب مشارکت در هم‌رقابتی شود [۷۵]. ساختارهای سازمانی یکپارچه نیز، در توسعه هم‌رقابتی تأثیرگذارند [۷]. سیمونی و کایازا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) بهم قفل کردن ساختار شبکه را، محرکی برای هم‌رقابتی در سازمان‌های ایتالیایی می‌داند [۹۵]. اریکسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) نیز به شرح نحوه‌ی تأثیر رویه‌های خرید بر هم‌رقابتی پرداخته است [۳۵].

نمه و یامی (۲۰۱۶) تعدادی عوامل را برای ظهور هم‌رقابتی الزامی می‌دانند. این عوامل عبارت‌اند از: زمینه مساعد برای همکاری و سازگاری با راهبرد اعضای شرکت. برای اینکه هم‌رقابتی وجود داشته باشد، باید طرز تفکر همکاری در صنعت وجود داشته باشد [۲۰]. تدوین و تصویب قانون، می‌تواند از عوامل تعیین‌کننده هم‌رقابتی باشد [۳]. لئو<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) بحث می‌کند که سیاست‌های دولت از جمله سیاست‌های تنظیمی بازدارنده<sup>۸</sup> از محرک‌های هم‌رقابتی است [۶۶]. همچنین نقش محیط نهادی برای ظهور راهبرد هم‌رقابتی بسیار مهم است [۷۴]. از سویی دیگر شرکت‌ها برای افزایش قدرت چانه‌زنی‌شان، خود را درگیر هم‌رقابتی می‌کنند [۷]. پاندا (۲۰۱۷) کنترل تصمیم‌گیری و تعارض تصمیمات را مؤثر بر هم‌رقابتی می‌داند [۷۶]. پویزن-دی هارو و میارد<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) سه عامل خلاقیت مرتبط با عدم اطمینان، فقدان منابع و حمایت نهادی را مؤثر بر هم‌رقابتی می‌دانند [۸۰].

راهبرد و آرمان‌های شرکت‌ها، عاملی برای ورود آنها به هم‌رقابتی در نظر گرفته شده است. واضح است که راهبرد اتحاد، تأثیرگذار بر هم‌رقابتی است [۸۹]. لئو (۲۰۰۷) استدلال می‌کند که برخی شرکت‌ها، برای افزایش انعطاف‌پذیری راهبرد خود، به دنبال مشارکت در هم‌رقابتی هستند [۶۸]. به‌علاوه استارت‌آپ‌ها با امید دستیابی به نام نیک و شهرت، وارد هم‌رقابتی می‌شوند [۴۸].

تسهیم دانش و تبادل اطلاعات، از قوی‌ترین انگیزه‌های هم‌رقابتی هستند [۲]، [۳۹] و [۵۱]. همچنین جذب دانش، دستیابی به دانش‌های جدید و یادگیری [۳۰] از عوامل سوق‌دهنده‌ی شرکت‌ها به سمت هم‌رقابتی است [۶۷] و [۷۴]. ریتالایا، گلنام و وگمن<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) مطرح می‌کنند که شرکت‌ها به دلیل تسهیم کانال توزیع، به هم‌رقابتی روی می‌آورند [۸۵]. انتظار برای تسهیم فرایند تولید نیز، از محرک‌های هم‌رقابتی است [۵۶].

از زمانی که هم‌رقابتی با کتاب بردن برگر و نلباف (۱۹۹۶) عمومیت پیدا کرد، خلق بازار به‌عنوان یکی از انگیزه‌های اولیه برای شکل‌دهی هم‌رقابتی مورد بحث واقع شد و پس از آن نیز پژوهشگران بسیاری به توضیح هر چه بیشتر این عامل پرداختند [۱۱]، [۸۳] و [۷۱]. توسعه و یا نفوذ در بازارهای جدید [۱۹]، دستیابی به

<sup>1</sup> Huang, & Chu

<sup>2</sup> Panda

<sup>3</sup> Strese, Meuer, Flatten, & Brettel

<sup>4</sup> Padula & Dagnino

<sup>5</sup> Simoni & Caiazza

<sup>6</sup> Eriksson

<sup>7</sup> Luo

<sup>8</sup> Regulatory Deterrence

<sup>9</sup> Poisson-De Haro, & Myard

<sup>10</sup> Golnam, Sanchez, Ritala & Wegmann

بازارهای بین‌المللی [۴۰] و دسترسی و توسعه‌ی بازارهای نوظهور [۷۱] از دیگر عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی هستند. ولیو (۲۰۱۶) بحث می‌کند که نفوذ و تمرکز در بازار، احتمال اقدام به هم‌رقابتی را در بین رقبا افزایش می‌دهد [۱۰۴]. دال - سوتو و مونتیسلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) مکانیزم‌های محافظت از بازار را انگیزه‌ای برای هم‌رقابتی می‌دانند [۲۹]. افزایش قدرت بازار نیز دلیلی برای هم‌رقابتی است [۹۷] و [۹۸]. همچنین افزایش و یا حفظ سهم بازار و بهبود عملکرد بازار از عوامل بنیادی مؤثر بر هم‌رقابتی است [۲۹]، [۶۱]، [۵۱] و [۱۰۴]. ریتالا، گلنام و وگمن (۲۰۱۴) ذکر می‌کنند که هم‌رقابتی می‌تواند به‌عنوان ابزاری، جهت افزایش حجم بازار کنونی شرکت به‌کار رود [۸۶]. تلاش برای دستیابی به ظرفیت حیاتی بازار [۲] و افزایش رشد بازار [۸۶] نیز از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی هستند.

بهبود کیفیت، از قوی‌ترین محرک‌های هم‌رقابتی است [۴۷]. توسعه‌ی محصول [۸۶] و ارتقاء خدمات از دیگر انگیزه‌های هم‌رقابتی هستند [۸۱]. دستیابی به هم‌افزایی، عامل مؤثر دیگری بر هم‌رقابتی است [۲۹]. گاهی نیز شرکت‌ها برای صرفه‌جویی در زمان، اقدام به هم‌رقابتی می‌کنند [۲۷]. ویژگی‌های صنعت [۳۴] از قبیل صناعی با نرخ شکست بالای استارت‌آپ‌ها، تعداد کم ورود شرکت‌ها [۹۹] و سطح رشد صنعت [۱۵]، ویژگی‌های شریک [۸۲] از قبیل و تعداد اندازه شرکا [۹۸] و فعالیت‌های آنها در زنجیره‌ی ارزش [۸۱] و همچنین ویژگی‌های ارتباطی [۷] از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی هستند.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران سازمان‌ها، بسترساز رابطه‌ی هم‌رقابتی است. گراودل و سالواتا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) یک دسته از مشخصه‌های فردی مدیران، نظیر: مدیران برون‌گرا، مدیران دارای وجدان کاری، مدیران موافق را مؤثر بر همکاری و رقابت می‌دانند [۴۱]. بدین ترتیب، از بطن جملات ۹۹ مقاله‌ی نهایی مورد مطالعه، که به عوامل تأثیرگذار بر رابطه‌ی هم‌رقابتی اشاره کرده بودند، کدها استخراج شدند.

در انتهای گام چهارم، برای اطمینان از نحوه‌ی کدگذاری، ۳ مقاله از مقالات کدگذاری شده به یک خبره در حوزه هم‌رقابتی داده شد تا آنها را کدگذاری کند. خبره از نحوه‌ی کدگذاری محققین اطلاعی نداشت. خبره ۳۵ کد از ۳ مقاله استخراج کرد درحالی‌که محققین ۳۰ کد از ۳ مقاله استخراج کرده بودند که ۲۶ تای آنها با کدهای خبره یکسان بود. بدین ترتیب بر اساس فرمول ضریب کاپا، میزان توافق کدگذاری‌ها به دست آمد.

$$K = \frac{pr(a) - pr(e)}{1 - pr(e)}$$

جدول ۲: تعداد توافق کدگذاری

		نظر محققین		
		بله	خیر	مجموع
خبره	بله	A=26	B=9	۳۵
	خیر	C=4	D=0	۴
	مجموع	۳۰	۹	N=39

<sup>1</sup>. Velu

<sup>2</sup>. Dal-Soto, & MONTICELLI

<sup>3</sup>. Geraudel, & Salvetat

$$\begin{aligned} \text{توافقات مشاهده شده} &= \frac{A+D}{N} = 0.743 \\ \text{توافقات شانسی} &= \frac{A+D}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = 0.175 \\ K &= \frac{pr(a) - pr(e)}{1 - pr(e)} = 0.7 \end{aligned}$$

جدول ۳: مقادیر شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کمتر از ۲	ضعیف
۰-۰/۲	بی‌اهمیت
۰/۴-۰/۲۱	متوسط
۰/۶-۰/۴۱	مناسب
۰/۸-۰/۶۱	معتبر
۱-۰/۸۱	عالی

ضریب کاپای به دست آمده برابر ۰/۷ هست، بنابراین کدگذاری معتبر است. **گام پنجم:** ترکیب داده‌ها: در این گام، کدهایی که از نظر مفهوم به هم نزدیک بودند، یا جزئی از یک کل بالاتر بودند، در یک دسته قرار گرفتند و در قالب یک مفهوم ارائه شدند.

جدول ۴: چارچوب عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی

مفهوم	کد	زیرمقوله	مقوله
فقدان منبع	محدودیت منابع، فقدان منابع انسانی، منابع ناکافی، منابع خارجی، دستیابی به منابع منحصر به فرد، دستیابی به منابع جدید، دستیابی به منابع شخص ثالث، دستیابی به منابع غیر قابل دسترس، دستیابی به دارایی‌های خاص، افزایش ظرفیت، محدودیت گزینه‌های جایگزین، محدودیت در منابع فردی شرکت‌ها		
تغییرات محیطی	ماهیت تکنولوژی، تکنولوژی جدید، سرعت تغییرات تکنولوژی، شدت تغییرات تکنولوژی، اختلالات تکنولوژیکی، پیچیدگی تکنولوژیکی، بهبود فزاینده تکنولوژی	تغییرات تکنولوژی	
	حمایت نهادی، محیط نهادی، قانون‌گذاری، سیاست‌های تنظیمی بازدارنده، فشار اشخاص حقوقی، تأثیر ذی‌نفعان خارجی	تغییرات اقتصادی	حمایت نهادی و تنظیمی
عدم اطمینان	عدم اطمینان محیط کسب‌وکار، درک آسیب‌پذیری، تهدیدات صنایع دیگر، خلاقیت‌های مرتبط با عدم اطمینان، عدم اطمینان دسترسی به منابع		
سرمایه اجتماعی	اعتماد، همدردی، هماهنگی، چشم‌انداز مشترک، اهداف مشترک، تجربه همکاری قبلی با رقیب، سبک‌های تعامل، ویژگی‌های ارتباط، دریافت و تأمین کمک متقابل، تفکر همکاری در صنعت، ارتباط با بازیگران زنجیره ارزش، تنوع ارتباطات درونی، فرهنگ‌سازمانی	سرمایه اجتماعی	
شرایط صنعت	تغییر سریع ترجیحات مشتریان، تغییر سریع خواسته‌های مشتریان	تغییرات ترجیحات مشتریان	
	چرخه عمر کوتاه محصولات، مراحل چرخه عمر صنعت، نرخ شکست استارت‌آپ‌ها، سطح رشد صنعت	شبکه‌ها	چرخه عمر صنعت
	درجه بالای رقابت، فشار رقابتی، رقابت شدید، ورودی‌های جدید، افزایش رقابت	شباهت	شدت رقابت
ویژگی‌های رقیب	تشابه محصول، تشابه منابع، تشابه بازار، تجانس شرکت‌ها، تشانس منابع، همگرایی دیجیتالی	شباهت	تشابه محصول
	عدم تجانس، منابع نامتجانس، منابع نامتقارن، عدم تقارن تکنولوژیکی، متخصصین نامتجانس، تفاوت و	تفاوت و	عدم تجانس، منابع نامتجانس، منابع نامتقارن، عدم تقارن تکنولوژیکی، متخصصین نامتجانس، تفاوت و

	منابع مکمل، تکمیل‌گری، محصولات مکمل، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های مکمل، متخصصین مکمل	تکمیل‌گری
	اندازه و تعداد رقبای، سطح وابستگی، وابستگی متقابل، مکان مشترک، منابع مشترک	صفات رقیب
	راهبرد اتحاد، راهبرد و آرمان‌های شرکت‌ها، سازگاری با راهبرد	راهبرد
ویژگی‌های شرکت	تعهد، شخصیت: *موافق، *باوجدان، *برونگرا، *مرکزیت‌گرا،	صفات منابع انسانی
	سبک‌های رهبری، کارکنان رهاکننده‌ی شغل	
	ساختار سازمانی، تغییر در ساختار سازمانی، ساختارهای سازمانی یکپارچه، ساختارهای مرتبط با	سازمان‌دهی و ساختار
	دانش، جایگاه شرکت در شبکه، مدیریت زنجیره ارزش	
	خلق ارزش، تسهیم مزایا، افزایش سود	خلق ارزش و مزایا
	انعطاف‌پذیری راهبردک، قدرت چانه‌زنی، تعارض تصمیم‌گیری، کنترل تصمیم‌گیری	قدرت راهبردک
	هزینه پژوهش و توسعه، ساختار هزینه، کاهش هزینه‌ها، مشکلات هزینه‌ای، هزینه سرمایه‌گذاری	تسهیم هزینه و ریسک
	بالا، صرفه‌جویی در هزینه، تسهیم هزینه‌ها، تسهیم ریسک، کاهش ریسک، مینیمم کردن ریسک، ریسک بالای پژوهش و توسعه	
	نوآوری در محصول، نوآوری در تکنولوژی افزایش نوآوری، خلاقیت مرتبط با عدم اطمینان	نوآوری
	توسعه‌ی بازار، دسترسی به بازار بین‌المللی، افزایش قدرت بازار، دسترسی به بازارهای نوظهور، ورود به بازارهای جدید، نفوذ و تمرکز در بازار، مکانیزم برای محافظت بازار، افزایش سهم بازار، محافظت از سهم بازار، بهبود عملکرد بازار، افزایش سبک بازار، دستیابی به سبک ضروری بازار، اندازه ناکافی برای توسعه بازار	دسترسی به بازار
	معرفی خدمت جدید، توسعه‌ی خدمت، گسترش محصول، بهبود کیفیت، بهبود خدمات مشتری	توسعه‌ی محصول
انگیزه‌ها	دستیابی به مقیاس حیاتی در بازار جهانی، صرفه‌جویی زمان، هم‌افزایی، دستیابی به مقیاس اقتصادی	مقیاس اقتصادی
	دستیابی به شهرت، محافظت از دارایی‌های معنوی	مالکیت معنوی
	تسهیم فرایند تولید، تسهیم کانال توزیع، فرایند خرید، تسهیم دانش، جذب دانش، یادگیری، تبادل اطلاعات	تسهیم دانش و فرایندها
	استانداردگذاری صنعت، نرم‌گذاری کارا، استانداردهای فنی، تضمین نرمال‌سازی کارا	استانداردگذاری

### مرحله سوم: گزارش‌دهی

پژوهش‌های مرور سیستماتیک معمولاً در دو قالب ارائه می‌شوند:

- ۱- در گزارش‌های فنی و یا در بخشی از رساله‌های علمی نظیر رساله‌ی دکتری
- ۲- ارائه در ژورنال‌ها و یا ارائه در کنفرانس‌ها

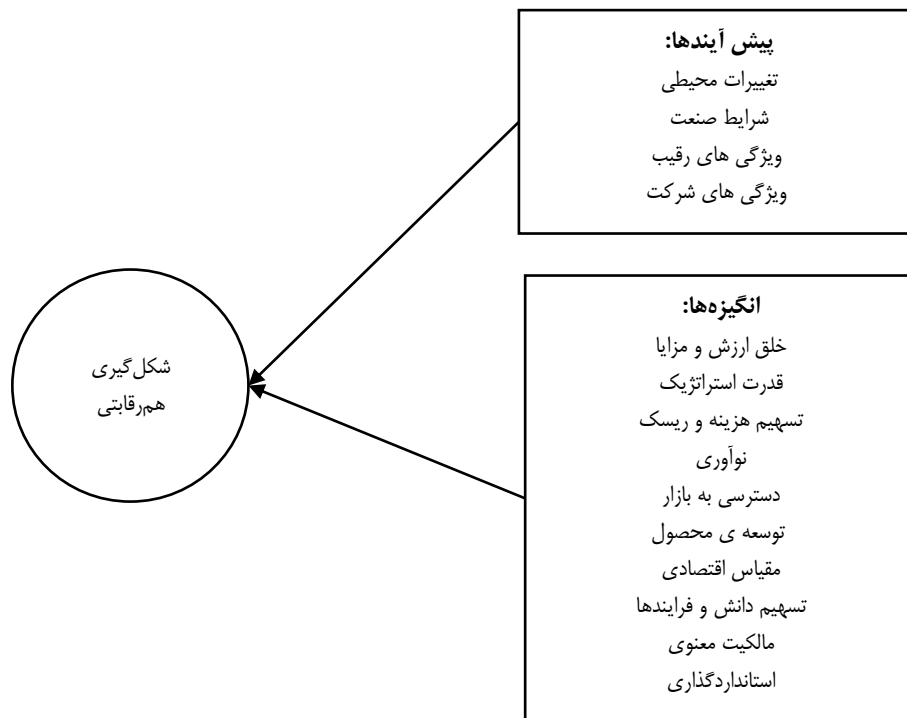
### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

مهم‌ترین یافته‌ی این پژوهش این است که تمام عواملی که بر هم‌رقابتهی تأثیر می‌گذارند را می‌توان به دو دسته پیش‌آیندها و انگیزه‌ها تقسیم نمود.

- پیش‌آیندها: هدف از انتخاب واژه‌ی پیش‌آیند<sup>۱</sup> توصیف وضعیت‌هایی بوده است که رقبای را به سمت رابطه‌ی هم‌رقابتهی می‌کشاند. در بطن واژه‌ی پیش‌آیند، نوعی تقدم و تأخر زمانی وجود دارد و پیوستگی علی را نشان می‌دهد. یعنی آیت‌هایی که در این دسته قرار گرفته‌اند، ابتدا به وجود آمدند (چنین شرایطی وجود داشته باشد) و سپس رابطه‌ی هم‌رقابتهی شکل گرفته است. مقوله پیش‌آیند شامل ۴ زیر مقوله است: تغییرات محیطی، شرایط صنعت، ویژگی‌های رقیب و ویژگی‌های شرکت.

<sup>۱</sup>. Antecedent

- انگیزه‌ها: هدف از انتخاب واژه‌ی انگیزه، این بوده است که تمایلات و علایق شرکت، برای برقراری رابطه‌ی هم‌رقابتی نشان داده شود. در حقیقت انگیزه‌ها، همانند موتور محرکی هستند که شرکت‌ها را برای ورود به رابطه‌ی هم‌رقابتی تحریک می‌کنند. مثلاً شرکت‌ها با انگیزه‌ی دستیابی به منافع و خلق ارزش، تسهیم ریسک و هزینه‌هایشان، دستیابی به بازارها، قدرت راهبردک، نوآوری، تسهیم دانش و فرایندها، توسعه‌ی محصول، دستیابی به مقیاس اقتصادی، مالکیت معنوی و استانداردگذاری، وارد رابطه‌ی همکاری با رقبایشان می‌شوند. مثلاً در نظر بگیرید، در دوردست‌ها نقطه‌ی روشنی وجود دارد که شرکت‌ها به‌شدت تمایل دارند، به آن دست پیدا کنند، اما به‌تنهایی از عهده رسیدن به آن بر نمی‌آیند، لذا ریسک می‌کنند و با هدف رسیدن به آن نقطه‌ی روشن، با شرکای خود وارد تعامل و همکاری می‌شوند. به عبارت بهتر، یک تعداد هدف غایی وجود دارند، که رسیدن به آن اهداف، انگیزه‌ای برای شرکت‌های رقیب است تا با یکدیگر به تعامل بپردازند.



شکل ۲: مدل عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هم‌رقابتی را بدان جهت، راهبرد بُرد قرن بیست‌ویک نامیدند، که راه‌حل مناسبی برای پاسخگویی به خلأهایی است که شرکت‌ها نمی‌توانند به‌تنهایی به آنها دست یابند و همچنین عامل کمک‌کننده‌ی شرکت‌ها، در عصر تغییرات و نااطمینانی‌ها است. با وجود پژوهش‌هایی که به شناسایی برخی از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی پرداخته‌اند، اما هیچ‌گونه پژوهش جامعی که صرفاً تمرکز آن بر عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی باشد، انجام نگرفته است. بنابراین پژوهشگران این پژوهش برای پر کردن این خلأ علمی با روش مرور سیستماتیک تمام پژوهش‌هایی را که در این زمینه انجام شده بود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند و چارچوب عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی را ارائه کردند.

یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن هستند که گاهی در صنایع مختلف، وضعیت و شرایطی به وجود می‌آید که رقبا را به سمت همکاری با یکدیگر می‌کشاند. به عبارتی، ابتدا شرایط و وضعیتی در صنعت ایجاد می‌شود که، این وضعیت به وجود آمده، سبب شکل‌گیری هم‌رقابتی می‌شود. در این پژوهش، چنین شرایط و وضعیت‌های بسترساز هم‌رقابتی «پیش‌آیند» نام‌گذاری شده است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت، پیش‌آیندها به لحاظ زمانی مقدم بر رابطه‌ی هم‌رقابتی هستند. مقوله‌ی پیش‌آیند شامل چهار زیر مقوله تغییرات محیطی، شرایط صنعت، ویژگی‌های رقیب و ویژگی‌های شرکت است. تغییرات محیطی در حقیقت تلاطم، ناآرامی محیطی و عدم اطمینانی است که سبب تغییر در وضعیت کسب‌وکار می‌شود و سبب می‌گردد رقبا به همکاری با یکدیگر روی بیاورند. این زیر مقوله، در برگیرنده مفاهیمی چون فقدان منبع، تغییرات تکنولوژیکی، تغییرات اقتصادی، حمایت نهادی و تنظیمی و عدم اطمینان است. زیرمقوله‌ی شرایط صنعت مربوط به ویژگی‌های صنعت است. در برخی صنایع، ویژگی‌هایی وجود دارد که بسترسازی می‌کند تا شرکت‌های حاضر در آن صنعت، با رقباشان همکاری کنند. سرمایه‌ی اجتماعی، تغییرات ترجیحات مشتریان، شبکه‌ها، چرخه عمر صنعت، شدت رقابت، صنایع تک از مفاهیم این زیرمقوله هستند. درباره زیرمقوله‌ی ویژگی‌های رقیب می‌توان گفت در رابطه‌ی هم‌رقابتی، شریک همان رقیب در نظر گرفته می‌شود. رقیب شرکت، وقتی وارد رابطه هم‌رقابتی می‌شود، در واقع شریک شرکت می‌گردد. ویژگی‌هایی نظیر: شباهت، تفاوت، تکمیل‌گری و صفاتی همانند: اندازه و تعداد رقبا، سطح وابستگی، وابستگی متقابل، مکان مشترک، منابع مشترک و مسائل و مشکلات مشترک، از جمله ویژگی‌هایی هستند که رقبا را به سمت شراکت می‌کشاند. زیرمقوله ویژگی‌های شرکت با ساختار و سازمان‌دهی، راهبرد و منابع انسانی شرکت‌ها که آنها را وارد رابطه‌ی همکاری با رقباشان می‌کند، مرتبط است. در حقیقت علاوه بر اینکه رقیب، باید صفات و ویژگی‌هایی داشته باشد، تا رابطه‌ی هم‌رقابتی شکل بگیرد، خود شرکت‌ها نیز باید ساختار مناسب، منابع انسانی و استراتژی پشتیبان هم‌رقابتی را داشته باشند تا بتوانند وارد چنین رابطه‌ای شوند.

از سوی دیگر یک‌سری عوامل وجود دارند، که نقش موتور محرکه را برای شکل‌دادن به هم‌رقابتی ایفا می‌کنند. در این پژوهش این عوامل «انگیزه» نامیده شده‌اند. در حقیقت، انگیزه‌ها نقاط مطلوبی برای شرکت‌ها هستند که سبب می‌شوند آنها وارد رابطه‌ی هم‌رقابتی شوند. به بیان دیگر پیش‌آیندها همان موقعیت‌هایی هستند که وجود آنها برای شکل‌گیری هم‌رقابتی ضروری و الزامی است و اگر پیش‌آیندها وجود نداشته باشند، هم‌رقابتی اصلاً شکل نمی‌گیرد. اما انگیزه‌ها عواملی هستند که سبب افزایش میل و رغبت برای شکل‌گیری هم‌رقابتی می‌شوند. انگیزه‌ها در این پژوهش شامل خلق ارزش و مزایا، قدرت راهبردک، نوآوری، تسهیم هزینه و ریسک، دسترسی به بازار، توسعه‌ی محصول، مقیاس اقتصادی، تسهیم دانش و فرایندها، استانداردها و مالکیت معنوی می‌باشند. در حقیقت، ارزش‌ها، مجموعه‌ای از دارایی‌ها و توانایی‌های یک سازمان است که برای آن، اعتبار، منزلت و اعتماد ایجاد می‌کند. تسهیم هزینه‌ها به منظور سرشکن کردن هزینه‌هایی است که سازمان به‌تنهایی از عهده تأمین آن بر نمی‌آید. در تسهیم ریسک، شرکت سرمایه‌گذار در مزایا و ضررهای ریسک با دیگر شرکت‌ها شریک می‌شود. در پژوهش‌های بررسی شده نوآوری شامل نوآوری در محصول، نوآوری در تکنولوژی و خلاقیت‌های مرتبط با عدم اطمینان است. توسعه محصول، شامل همه‌ی قدم‌ها و فعالیت‌هایی است که از نقطه‌ی صفر تا لحظه‌ای که محصول آماده‌ی تجاری شدن و عرضه به بازار است را پوشش می‌دهند در این پژوهش کدهای توسعه‌ی خدمات نیز ذیل این مفهوم قرار می‌گیرند. دسترسی به بازار به توانایی شرکت‌ها در ارسال محصولات و خدماتشان به بازارهای مختلف گفته می‌شود. کدهایی نظیر دسترسی به بازارهای بین‌المللی، دسترسی به بازارهای نوظهور، سهم بازار، توسعه بازار و ورود به بازارهای جدید در این ذیل این مفهوم قرار می‌گیرند. اخیراً تسهیم دانش به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت دانش در بالندگی سازمان‌ها نقش کلیدی دارد. در این پژوهش تمام کدهای مربوط به تسهیم فرایندها و جذب دانش و یادگیری ذیل مفهوم تسهیم دانش و



فرایندها قرار می‌گیرند. مقیاس اقتصادی نیز در تعیین هزینه‌های شرکت‌ها کاربرد دارد و صرفه‌جویی‌ها را مدنظر قرار می‌دهد. مالکیت معنوی، مالکیت فکری است که حقوق معنوی یک اثر هنری، اختراع و یا حتی یک فکر بکر را برای فرد در نظر می‌گیرد. همچنین کدهای استانداردگذاری صنعت، نرم‌گذاری کارا، استانداردهای فنی، تضمین نرم‌سازی کارا ذیل مفهوم استاندارد گذاری قرار می‌گیرند.

نتایج نوآورانه‌ی این پژوهش در مقایسه با پژوهش‌های قبلی از جمله پژوهش بنگتسون و رضاالله (۲۰۱۶) این است که آنان به دسته‌بندی محرک‌های هم‌رقابتی پرداخته‌اند و محرک‌ها شامل انگیزه‌ها می‌شود و به بحث پیشایندها که تقدم زمانی و رتبه نسبت به پدیده‌ی هم‌رقابتی دارند، نمی‌پردازد. بنابراین پژوهش حاضر به لحاظ تمرکز بر پیشایندهای هم‌رقابتی متمایز است. چاین، چن و لم (۲۰۰۸) نیز به دسته‌بندی عوامل حیاتی موفقیت هم‌رقابتی پرداخته‌اند. عوامل حیاتی موفقیت می‌توانند دامنه‌ی بسیار گسترده‌تری نسبت به عوامل مؤثر داشته باشند. لذا تمرکز پژوهش آنان نیز بر عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی نبوده است.

همواره پژوهش‌گران در تحقیقات خود با محدودیت‌هایی مواجه هستند. از اصلی‌ترین محدودیت‌های پژوهش‌های مرور سیستماتیک، عدم دسترسی به منابع است. با وجود تمام تلاشی که در پیش گرفته شد تا جامعه آماری این پژوهش دربرگیرنده‌ی تمامی مطالعات انجام گرفته‌ی مرتبط با موضوع باشد، اما به دلیل اینکه اولاً پایگاه‌های علمی تنها شامل مطالعات ثبت شده می‌باشند و ثانیاً به دلیل محدودیت دسترسی به برخی از مقالات از جمله هزینه بالای دسترسی به آنها و رایگان نبودن دسترسی به این مطالعات، متأسفانه یافته‌های ارزشمند موجود در مطالعات ثبت نشده و غیر رایگان از دسترس خارج شدند. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش از دست دادن مطالعاتی است که به زبان انگلیسی چاپ نشده‌اند. بعد از زبان انگلیسی بالاترین فراوانی مطالعات مرتبط مربوط به زبان فرانسوی است. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش و همچنین محدودیت‌های آن پیشنهادهایی برای محققین بعدی مطرح می‌گردد. با توجه به اینکه این پژوهش، پژوهشی نظری هست بنابراین پیشنهادهای این پژوهش نیز برای محققین هست بدین معنی که نتایج این پژوهش منجر به پیشنهادهای کاربردی نمی‌شود بلکه منجر به طراحی یک سری پژوهش‌هایی می‌شود که نتایج آنها می‌توانند در صنعت مورد استفاده قرار گیرد. به دلیل اینکه هم‌رقابتی، پدیده‌ای چندسطحی است و برخی پژوهشگران، حداقل سه سطح درون‌سازمانی، بین‌سازمانی و صنعت را برای این رابطه مطرح کرده‌اند و در این پژوهش، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رابطه‌ی هم‌رقابتی، به صورت یک‌جا و کلی، بدون در نظر گرفتن این‌که، این عامل مؤثر، مربوط به کدام سطح از هم‌رقابتی است، بررسی شده‌اند، لذا پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی در پژوهش‌های خود، سطوح هم‌رقابتی را نیز لحاظ کنند. همچنین پیشنهاد می‌گردد که پژوهشگران آتی تأثیر هر کدام از عوامل شناسایی شده توسط محققین این پژوهش را مورد بررسی تفصیلی و دقیق در صنایع مختلف و بازارهای گوناگون قرار دهند. عوامل مؤثر زیادی در این مدل شناسایی شده است که تعامل و ارتباطات این عوامل با هم و به صورت مجزا می‌توانند از طریق الگوهای کمی و کیفی مورد بررسی قرار گیرند.

## منابع

1. Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2012). An empirical study on determining the attitudes of small and medium sized businesses (SMEs) related to coopetition. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 252-258.
2. Assens, C., & Coléno, F. (2014). How to manage free riders in a network of competitors: the case of animal genetic selection industry in France. *Journal on Chain and Network Science*, 14(2), 129-135.
3. Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 209-220.
4. Baruch, Y., & Lin, C. P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
5. Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between Competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
6. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business networks — to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
7. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.
8. Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214.
9. Bonel, E., Pellizzari, P., & Rocco, E. (2008). Coopetition and complementarities: modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 189-205.
10. Bouncken, R., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015) Coopetition: a review, synthesis, and future research directions. *RMS* 9(3), 577-601.
11. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996) *Co-opetition*. Doubleday Publishing, New York.
12. Brown, J. A., Gianiodis, P., & Santoro, M. D. (2017). Managing co-opetition for shared stakeholder utility in dynamic environments. *California Management Review*, 59(4), 114-139.
13. Carayannis, E. G., & Sipp, C. M. (2010). Why, when, and how are real options used in strategic technology venturing? *Journal of the Knowledge Economy*, 1(2), 70-85.
14. Chai, L., Li, J., Clauss, T., & Tangpong, C. (2019). The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
15. Chen, L. -T. (2014). Dynamic competitive approach of a closed loop system with remanufacturing for deteriorating items in e-markets. *Journal of Manufacturing Systems*, 33(1), 166-176.
16. Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York, NY.
17. Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of competitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75-85.
18. Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: a literature review. *Anatolia*, 28(3), 381-393.
19. Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454.

20. Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(2), 253-272.
21. Crick, J. M. (2020). Unpacking the relationship between a coopetition-oriented mindset and coopetition-oriented behaviors. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
22. Crick, J.M. and Crick, D. (2021), "The yin and yang nature of coopetition activities: non-linear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms", *International Marketing Review*.
23. Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Eng. Econ*, 28, 494-504.
24. Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
25. Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272-279.
26. Dal-Soto, F., & MONTICELLI, J. (2017). Coopetition strategies in the Brazilian higher education. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1), 65-78.
27. Damayanti, M., Scott, N., & Ruhanen, L. (2017). Competitive behaviors in an informal tourism economy. *Annals of Tourism Research*, 65, 25-35.
28. D'aveni, R. A. (1995). Coping with hyper competition: Utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 45-57.
29. de Resende, L. M. M., Volski, I., Betim, L. M., de Carvalho, G. D. G., De Barros, R., & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coopetition: Evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68, 177-187.
30. Demirel, Y., Arzova, B., Ardiç, K., & Baş, T. (2013). Organizational learning on coopetition strategy: an exploratory research on a Turkish private banks credit card application. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 902-910.
31. Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2017). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226.
32. Dołzbłasz, S., & Raczyk, A. (2017). Transborder Co-Operation and Competition among Firms in the Polish-German Borderland. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 108(2), 141-156.
33. Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484-500.
34. Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coopetition — Description and theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167.
35. Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships. *Journal of construction Engineering and Management*, 134(2), 103-111.
36. Evens, T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy? *International Journal of Digital Television*, 5(1), 61-74.
37. Fathalikhani, S., Hafezalkotob, A., & Soltani, R. (2018). Cooperation and coopetition among humanitarian organizations: a game theory approach. *Kybernetes*, 47(8), 1642-1663.
38. Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Chiambaretto, P. (2018). Implementing the right project structure to achieve competitive innovation projects. *Long Range Planning*, 51(2), 384-405.

39. Frisio, D. G., Ferrazzi, G., & Tesser, F. (2011, October). Coopetition: A strategic model for horticultural sector? The case of Lombardy region. *In V Balkan Symposium on Vegetables and Potatoes* 960, 247-254.
40. Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J. C., & Giagnocavo, C. L. (2015). Food exporters and co-opetition relationships: An analysis on the vegetable supply chain. *British Food Journal*, 117(5), 1596-1609.
41. Geraudel, M., & Salvétat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review*, 26(1), 23-42.
42. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
43. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
44. Golnam, A., Sanchez, R., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). *The Why and the How of Coopetition: Modeling the Incentives and Design of Competitive Value Networks*. In *A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments* (pp. 29-60). Emerald Group Publishing Limited.
45. Granata, J., Géraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marques, P. (2016). Organizational innovation and coopetition between smes: A tertius strategies approach. *International Journal of Technology Management*, 71(1/2).
46. Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L. P. (2018). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36(3), 331-355.
47. Gurnani, H., Erkoc, M., & Luo, Y. (2007). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. *European Journal of Operational Research*, 180(1), 228-248.
48. Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. (2018). David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2), 411-439.
49. Hsieh, C. C., & Lo, C. H. (2010, June). Trust in cross boundary co-opetition: an explorative case study. *In Proceedings of the 8th European Conference on Interactive TV and Video* (pp. 229-236). ACM.
50. Huang, H. C., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 812-834.
51. Ilvonen, I., & Vuori, V. (2013). Risks and benefits of knowledge sharing in competitive knowledge networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 13(3), 209-223.
52. Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews*. Keele, UK, Keele University, 33(2004), 1-26.
53. Klimas, P., & Czakon, W. (2018). Organizational innovativeness and coopetition: a study of video game developers. *Review of Managerial Science*, 12(2), 469-497.
54. Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional coopetition: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2), 100731.
55. Kostis, A., & Näsholm, M. H. (2020). Towards a research agenda on how, when and why trust and distrust matter to coopetition. *Journal of Trust Research*, 10(1), 66-90.
56. Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2018). Sleeping with competitors: Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

57. Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025-1053.
58. Kumar, A., & Dutta, S. K. (2017). Tacit knowledge transfer in coopetition: An empirical investigation of the role of business group (BG) affiliation. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 453-468.
59. Lacomba, J. A., Lagos, F., & Neugebauer, T. (2013). Who makes the pie bigger? An experimental study on co-opetition. In *Economic Psychology and Experimental Economics*, 67-76. Routledge.
60. Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18.
61. Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Does coopetition strategy improve market performance? An empirical study in mobile phone industry. *Journal of Economics & Management*, 17, 64-92.
62. Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67-84.
63. Leite, E., Pahlberg, C., & Åberg, S. (2018). The cooperation-competition interplay in the ICT industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 495-505.
64. Lin, C. P., Wang, Y. J., Tsai, Y. H., & Hsu, Y. F. (2010). Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606.
65. Liu, R. (2013). Cooperation, competition and coopetition in innovation communities. *Prometheus*, 31(2), 91-105.
66. Luo, Y. (2004). A coopetition perspective of MNC–host government relations. *Journal of International Management*, 10(4), 431–451
67. Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90
68. Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*, 42(2), 129-144.
69. Mariani, M. M. (2016). Coordination in inter-network coopetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103-123.
70. Meyer, H. (1998). My enemy, my friend. *Journal of Business Strategy*, 19(5), 42-46.
71. Mione, A. (2009). When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 92-109.
72. Monticelli, J. M., Garrido, I. L., & de Vasconcellos, S. L. (2018). Coopetition and institutions: a strategy for Brazilian wineries facing internationalization. *International Journal of Wine Business Research*, 30(1), 74-95.
73. Nemeh, A., & Yami, S. (2016). The Determinants of the Emergence of Coopetition Strategy in R&D. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 159-178.
74. Oliver, A. L. (2004). On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 151-171.
75. Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52.
76. Panda, D. K. (2017). Coevolution and coexistence of cooperation and competition in inter organizational collaboration: Evidences from Indian management consulting industry. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(1), 18-41.

77. Peng, T. J. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20(3), 377-400.
78. Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560.
79. Petter, R. R. H., Resende, L. M., de Andrade Júnior, P. P., & Horst, D. J. (2014). Systematic review: an analysis model for measuring the competitive performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *The Annals of Regional Science*, 53(1), 157-178.
80. Poisson-de Haro, S., & Myard, A. (2018). Cultural cluster coopeition: A look at the Montreal circus world. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), 390-402.
81. Porto-Gomez, I., Aguirre-Larracochea, U., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2017). Tacit coopeition: chimera or reality? Evidence from the Basque Country. *European Planning Studies*, 26(3), 611-634.
82. Ratten, V. (2018). Sustainable farming entrepreneurship in the Sunraysia region. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(1/2), 103-115.
83. Ritala, P. (2012). Coopeition strategy — when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
84. Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopeition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
85. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopeition-based business models: The case of Amazon. *Com. Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249.
86. Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Blomqvist, K. (2009). Tug of War in Innovation—Coopetitive Service Development. *Int. J. Services Technology and Management*, 12(3), 225-272.
87. Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopeition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.
88. Rusko, R. (2019). Is coopeitive decision-making a black box? Technology and digitisation as decision-makers and drivers of coopeition. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(8), 888-901.
89. Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2016). How does centrality in coopeition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.
90. Schiavone, F. & Simoni, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 136-154.
91. Schiavone, F., & Simoni, M. (2016). Prior experience and co-opetition in R&D programs. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(3), 819-835
92. Sellitto, M. A., Pereira, G. S., Marques, R., & Lacerda, D. P. (2018). Systemic understanding of coopeitive behaviour in a Latin American technological park. *Systemic Practice and Action Research*, 31(5), 479-494.
93. Shannon, S. (2002). Critical appraisal of systematic reviews. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 53(4), 195.
94. Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner coopeition in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42-60.
94. Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner coopeition in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42-60.

95. Simoni, M., & Caiazza, R. (2012). Interlocks network structure as driving force of coepetition among Italian firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(3), 319-336.
96. Soltani, M., & Jaafari, M.B., & Binndeh, R. (2016). Improving the performance of enterprises through a competitive strategy. *Strategic Management Studies*.7(26), 23-46
97. Song, D. W. (2003). Port co-opetition in concept and practice. *Maritime Policy & Management*, 30(1), 29-44.
98. Song, D. W., Cheon, S., & Pire, C. (2015). Does size matter for port coepetition strategy? Concept, motivation and implication. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(3), 207-227.
99. Soppe, B., Lechner, C., & Dowling, M. (2014). Vertical coepetition in entrepreneurial firms: theory and practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 548-564.
100. Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coepetition: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional coepetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42-55.
101. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207.
102. Tseng, F. S., Chen, J. S., & Weng, H. H. (2013, May). Co-opetition and Service Innovation. *In 2013 Fifth International Conference on Service Science and Innovation (ICSSI)*, 5-12.
103. Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coepetition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135-144.
104. Velu, C. (2016). Evolutionary or revolutionary business model innovation through coepetition? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135.
105. Von Hippel, E. (1989). Cooperation between rivals: Informal know-how trading. *In Industrial dynamics* (pp. 157-175). Springer, Dordrecht.
106. Walley, K. (2007). Coepetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 11-31.
107. Wright, R. W., Brand, R. A., Dunn, W., & Spindler, K. P. (2007). How to write a systematic review. *Clinical Orthopaedics and Related Research* (1976-2007), 455, 23-29.
108. Yami, S., Nemeah, A. (2014). Organizing coepetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250-260.
109. Yan, Y., Dong, J.Q. and Faems, D. (2020), "Not every competitor is the same: the impact of technological, market and geographical overlap with coepetitors on firms' breakthrough inventions", *Long Range Planning*, Vol. 53 No. 1, forthcoming.
110. Zhong, J., & Nieminen, M. (2015). Resource-based co-innovation through platform ecosystem: experiences of mobile payment innovation in China. *Journal of Strategy and Management*, 8(3), 283-29.
111. Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780-790.