

Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2025.552535.2219



Presenting a process model for intra-cluster coopetition relationship management: a systematic literature review

Javad Mohammad Salehi, PhD student, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran
Behzad Mohammadian*, Assistant Professor, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran
Morteza Soltani, Associate Professor, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran
Ali Hamidi Zadeh, Associate Professor, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran
Mohammad Hosein Zarifian, Assistant Professor, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 11 October 2025
Revised: 29 November 2025
Accepted: 15 February 2026

Keywords

Coopetition,
Coopetition
Management,
Intra-Cluster,
Systematic Review,
Process model

Corresponding Author Email:

b.mohammadian@ut.ac.ir

ABSTRACT

One of the emerging approaches in today's complex and challenging business environment is the transformation of firm relationships toward collaboration with competitors—a phenomenon known as coopetition. However, differences among firms in managing coopetitive relationships often lead to instability in these arrangements. This study aims to identify the dimensions and components of intra-cluster coopetition relationship management. The research is applied in purpose and qualitative in nature, adopting an exploratory approach. Data were collected through a systematic literature review of prior studies. Accordingly, an initial search of reputable academic databases yielded 215 articles published between 1996 and 2024 on intra-cluster coopetition across various industries. Applying the PRISMA sampling methodology, 56 articles were selected for in-depth analysis. Through qualitative content analysis, the findings were organized into six main categories (dimensions) and 14 subcategories (components). The identified dimensions and components of intra-cluster coopetition management are structured according to a process model as follows: Formation, encompassing coopetition orientation, cost-benefit analysis, and prior experience; Design, including formal trust-building, psychological trust-building, environmental awareness, and risk management; Implementation, comprising strategic coordination, knowledge management, conflict management, balance, and networking; Evaluation, covering flexibility assessment, financial and non-financial performance evaluation, and competitor assessment. Additionally, two cross-cutting factors—entrepreneurial behavior and intermediary actions—were identified as distinct categories influencing the entire coopetition management process. The findings offer valuable insights for managers of industrial clusters seeking to implement coopetition strategies effectively.

How to cite this article:

Mohammad Salehi, J., Mohammadian, B., Soltani, M., Hamidi Zadeh, A., & Zarifian, M.H. (2026). Presenting a Process Model for Intra-Cluster Coopetition Relationship Management: A Systematic Literature Review, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 223-251. (In Persian with English abstract).
<https://doi.org/10.22034/smsj.2025.552535.2219>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction:

In the complex and challenging landscape of the modern business world, economic actors are continually seeking novel strategies to overcome prevailing risks. One emerging approach is a shift in how firms interact with their competitors within an industry, moving towards increased collaboration and interaction, a paradigm known as "coopetition." Coopetition is defined as the interaction between organizations that complement each other through partnerships while simultaneously competing to achieve competitive advantage and market share. Rooted in theories such as Game Theory, the Resource-Based View, and Network Theory, coopetition offers numerous potential benefits, including access to scarce resources, stimulated innovation, cost reduction, and enhanced competitiveness. Michael Porter's cluster theory, which defines clusters as geographic concentrations of interconnected firms that both cooperate and compete, inherently embodies Coopetitive behavior. While coopetition is a natural, often emergent, behavior within clusters, without proper management, it can lead to a win-lose scenario or outright failure. Therefore, this study aims to systematically identify the dimensions and components of effectively managing intra-cluster coopetition relations.

Methodology:

This research is applied in purpose and qualitative-exploratory in nature. Adopting an interpretivist paradigm, the study employs a systematic literature review methodology, following the PRISMA approach, to extract concepts, categories, and patterns from existing data. The population consisted of scientific articles published between 1996 and 2024 on the topic of intra-cluster coopetition across various industries. Searches were conducted in September 2024 in the Web of Science (WoS) and Scopus databases, focusing on high-impact journals (JCR/Scopus Q1). The initial search, based on specific keywords like "coopet*" and "cluster*", yielded 215 articles. After applying exclusion criteria (e.g., lack of full text, duplication, irrelevance to management/business, individual/firm-level analysis), 56 articles were selected for in-depth qualitative content analysis. Data extraction and analysis involved open coding to identify key factors and themes related to managing coopetition within clusters.

Results and Discussion:

The systematic analysis of the 56 selected articles led to the development of a four-stage process model for managing intra-cluster coopetition. This model distinguishes between the stages of Formation, Design, Implementation, and Evaluation. The influence of two key actors—business managers/owners and formal/informal mediators (e.g., government, universities, associations)—is considered across all stages.

1. **Formation Stage:** This stage addresses the decision-making process for adopting a coopetition strategy. It is characterized by three main components: **Coopetitive Orientation:** The intrinsic motivation or ability to collaborate with rivals, heavily influenced by managerial mindset and the perception of shared challenges within the cluster. **Cost-Benefit Analysis (Perceived Benefits):** Managers are driven by the expectation of gains, such as enhanced innovation, improved firm performance, access to resources, uncertainty reduction, and sustainable regional development. **Prior Experience:** Past positive or negative experiences with collaboration significantly shape managers' decisions, their ability to overcome the "competitor-as-enemy" mindset, and their expectations for new coopetitive relationships.
2. **Design Stage:** Following a positive decision, managers must design the relationship to mitigate risks. This stage involves four components: **Formal Trust-Building:** Establishing guidelines, contracts, formal structures (e.g., associations), and monitoring mechanisms to define responsibilities, protect intellectual property, and manage risks. **Informal (Psychological) Trust-Building:** Relying on psychological contracts, social capital, and personal relationships to reduce opportunistic behaviour and foster effective cooperation. **Environmental Awareness:** Understanding the cluster's cultural, social, economic, and structural context, including local norms and values, which facilitates coopetition and reduces distrust. **Attention to the Dark Side of Coopetition:** Proactively identifying and mitigating potential risks such as knowledge leakage, conflict, performance loss, and financial instability of partners.
3. **Implementation Stage:** This is where active management occurs. Five key components are crucial: **Strategic Alignment and Mutual Benefit:** Aligning goals and strategies between competitors, identifying common



ground for collaboration, and ensuring mutual benefits to sustain the relationship. Knowledge Management: Balancing the sharing of knowledge and resources to foster innovation with the protection of core competitive advantages, often using mechanisms like Non-Disclosure Agreements (NDAs). Conflict Management: Actively managing the inherent tensions between cooperation and competition at various levels. This involves using compromise, indulgence, and neutral mediators to resolve conflicts constructively. Strategic Balance between Cooperation and Competition: Maintaining a dynamic equilibrium between collaborative and competitive activities. This balance is context-dependent and often varies across the value chain and the cluster's lifecycle. Networking: Leveraging both local and remote formal and informal networks to share knowledge, access resources, facilitate interactions, and prevent "local lock-in."

5. Evaluation Stage: Managers assess the outcomes of the coopetition strategy. This involves evaluating financial and non-financial impacts (e.g., profitability, brand reputation), the quality of relationships with competitors (e.g., trust, commitment, opportunism), and the cluster's flexibility and adaptability to environmental changes.

Conclusion:

This study provides a comprehensive, stage-based framework for understanding and managing the complex phenomenon of intra-cluster coopetition. By systematically reviewing empirical studies, it identifies and organizes the critical managerial dimensions into a coherent four-stage process model (Formation, Design, Implementation, Evaluation). Key contributions include the introduction of this staged framework itself, the novel emphasis on the Evaluation stage as a critical, standalone phase, and the explicit recognition of the pervasive influence of managers and institutional mediators throughout the entire process. The findings offer valuable guidance for managers in industrial clusters who wish to intelligently employ coopetition strategies. For future research, it is recommended to empirically test and refine this model through in-depth qualitative studies within various domestic industries and across different types of cooperative relationships (horizontal and vertical).

Keywords: Coopetition, Competitive cooperation, Cooperative competition, Coopetition management, Intra-cluster, Systematic review



ارائه مدل فرایندی مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ای، یک مرور نظام‌مند

جواد محمدصالحی، دانشجوی دکتری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

بهزاد محمدیان*، استادیار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

مرتضی سلطانی، دانشیار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

علی حمیدی زاده، دانشیار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

محمدحسین ظریفیان، استادیار، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
یکی از رویکردهای جدید در شرایط پیچیده و چالشی دنیای کسب‌وکار، تغییر در نوع روابط بنگاه و حرکت به سمت همکاری با رقبا است که از آن با عنوان هم‌رقابتی یاد می‌شود. با این حال، تفاوت بنگاه‌ها در نحوه مدیریت روابط هم‌رقابتی موجب بی‌ثباتی این رابطه شده است. هدف این مطالعه، شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ای است. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی با رویکرد اکتشافی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مطالعه کتابخانه‌ای پژوهش‌های پیشین با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند است. براین اساس، طی جستجو از منابع معتبر علمی، ۲۱۵ مقاله در بازه زمانی ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۴ در زمینه هم‌رقابتی درون خوشه‌ای در صنایع مختلف شناسایی شد. با روش نمونه‌گیری پریسما، ۵۶ مقاله انتخاب و با بکارگیری روش تحلیل محتوای کیفی بررسی شد. نتایج این تحلیل در قالب ۶ مقوله اصلی (بعد) و ۱۴ مقوله فرعی (مولفه) طبقه‌بندی شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مولفه‌های مدیریت هم‌رقابتی درون خوشه‌ای عبارت‌اند از: شکل‌گیری؛ شامل گرایش به هم‌رقابتی، تحلیل هزینه‌فایده و تجربه پیشین؛ طراحی؛ شامل اعتمادسازی رسمی، اعتمادسازی روانی، شناخت محیطی و مدیریت ریسک؛ اجرا؛ شامل هماهنگی استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت تعارضات، توازن و شبکه‌سازی؛ ارزیابی؛ شامل ارزیابی انعطاف‌پذیری، مالی-غیرمالی و رقبا. این ابعاد و مولفه‌ها در قالب مدل فرایندی سامان‌دهی شده‌اند. افزون بر این، تأثیر رفتار صاحبان کسب‌وکار و اقدامات نهادهای واسطه‌ای دو مقوله مستقل و اثرگذار بر این فرایند مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش می‌تواند برای مدیران خوشه‌های صنعتی که قصد به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی دارند، مفید و راهگشا باشد.	سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۶ واژه‌های کلیدی: هم‌رقابتی، مدیریت هم‌رقابتی، درون خوشه‌ای، مرور نظام‌مند، مدل فرایندی ایمیل نویسنده مسئول b.mohammadian@ut.ac.ir

استناد به این مقاله: محمدصالحی، جواد؛ محمدیان، بهزاد؛ سلطانی، مرتضی؛ حمیدی‌زاده، علی؛ ظریفیان، محمدحسین (۱۴۰۵). ارائه مدل فرایندی مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ای، یک مرور نظام‌مند. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۷(۶۶)، ۲۲۳-۲۵۱.

۱. مقدمه

هم‌رقابتی، تعامل بین سازمان‌هایی است که از طریق شراکت‌ها یکدیگر را تکمیل می‌کنند، در حالی که برای دستیابی به مزیت رقابتی و سهم بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند [۶]. در صنایع مختلف، گاهی مواردی از قبیل تغییرات محیطی، شرایط صنعت، ویژگی‌های رقیب و نیز ویژگی‌های شرکت شرایطی را به وجود می‌آورند که رقبا را به سمت همکاری با یکدیگر می‌کشاند. چنین شرایط و وضعیت‌های بسترساز، «پیش‌آیند^۱ هم‌رقابتی» نامگذاری شده است. از سوی دیگر عواملی که سبب افزایش میل و رغبت برای شکل‌گیری هم‌رقابتی می‌شوند را «انگیزه هم‌رقابتی» معرفی می‌کنند. عواملی از قبیل خلق ارزش و مزایا، قدرت راهبردی، نوآوری، تسهیم هزینه و ریسک، دسترسی به بازار، توسعه‌ی محصول، مقیاس اقتصادی، تسهیم دانش و فرایندها، استانداردگذاری و مالکیت معنوی را در این زمره قرار می‌دهند [۷۹]. محققان، هم‌رقابتی را به‌عنوان یک پارادایم برای به‌روزرسانی نظریه‌های رقابت‌پذیری معرفی می‌کنند که زیرمجموعه‌ای از استراتژی‌هاست و به دستیابی به اهداف مشترک می‌پردازد [۸۹]. ریشه‌های نظری هم‌رقابتی متنوع هستند، اما عمدتاً شامل نظریه بازی‌ها^۲، چشم‌انداز مبتنی بر منابع^۳ و نظریه شبکه‌ها^۴ می‌باشد [۴۸].

هم‌رقابتی با ماهیتی چندبعدی و چندوجهی می‌تواند به صورت افقی، یعنی بین رقبای مستقیم؛ عمودی، بین شرکت و تأمین‌کنندگان آن؛ یا ترکیبی، یعنی در طول زنجیره ارزش، ظاهر شود [۲۶]. گاهی هم‌رقابتی یک استراتژی آگاهانه است که به طور عمدی با توافقی‌های رسمی ساختاردهی می‌شود و توسط بازیگران طراحی می‌گردد. در مواقع دیگر، این پدیده، رفتاری نوظهور در پاسخ به شرایط بازار است و مانند استراتژی غیرعمدی عمل می‌کند [۲۳، ۲۴، ۶]. مطالعات مختلف به فواید متعددی از هم‌رقابتی برای سازمان‌ها از قبیل توانایی در دسترسی به منابع کمیاب، تحریک و افزایش نوآوری، کاهش هزینه‌ها، ایجاد فرصت‌هایی برای رشد فناوری، رقابت‌پذیری و پایداری عملکرد بازار اشاره کرده‌اند [۳۳، ۱۸، ۳۷، ۷۴، ۸۳، ۸۴]. درمقابل، مطالعاتی نیز وجود دارد که به بررسی تهدیدها، ریسک‌ها و معایب هم‌رقابتی پرداخته‌اند [۲۲، ۳۳، ۵۷، ۷۸].

اگرچه روابط هم‌رقابتی، ظرفیت ایجاد عملکرد متعالی را دارند، اما اکثر آنها (بیش از ۵۰ درصد) در دستیابی به نتایج مطلوب شکست می‌خورند [۷۶]. چراکه هم‌رقابتی، مخاطره آمیز و پرتنش است [۳۸]. اغلب باعث ایجاد رفتار فرصت‌طلبانه و نشت دانش می‌شود و رابطه آسیب‌آفرینی را ایجاد می‌کند [۷۵، ۵۰]. هم‌رقابتی با توجه به ماهیت دشوار و بالقوه آسیب‌رسانش، به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین پدیده‌های سازمانی شناخته می‌شود [۵۴]. برخی از بنگاه‌ها نسبت به سایرین، توانایی بیشتری در مدیریت هم‌رقابتی و تنش ناشی از آن دارند برخی دیگر توانایی کمتری دارند [۹]. این تفاوت و تناقض در نتایج هم‌رقابتی می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. اما یکی از مهم‌ترین علل شناسایی شده برای توجیه پراکندگی تأثیر راهبرد هم‌رقابتی بر عملکرد بنگاه، نحوه مدیریت هم‌رقابتی است. براین اساس، هدف پژوهش، پرکردن این شکاف با ساختاربخشی به پژوهش‌های موجود است تا درکی از مدیریت هم‌رقابتی ایجاد کرده و روندهای آینده برای پژوهش‌گران و علاقه‌مندان ایجاد شود. بنابراین، مطالعه ما بر پرسش زیر متمرکز است: ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت هم‌رقابتی درون خوشه‌ای با توجه به نتایج تحقیقات پیشین چیست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. اصطلاح "هم‌رقابتی"^۵، که از ترکیب دو واژه همکاری^۶ و رقابت^۷ ایجاد شده است تا به توضیح صحبت‌های مدیرعامل سیستم صدف‌های دریایی سیل‌شپ^۸ پردازد. در توصیف شبکه پیچیده‌ای که شامل ۳۵,۰۰۰ فروشنده صدف دریایی بود، پیکت^۹ تأکید کرد که این فروشندگان در رقابت مستقیم با یکدیگر نبودند، بلکه در تلاش مشترکی برای بهبود کسب‌وکار خود مشارکت می‌کردند [۱۵]. آر. هانت^{۱۰} نیز این ایده را در سال ۱۹۳۷ دوباره در لوس آنجلس تایمز منتشر کرد، اما به شهرت نرسید [۸۹]. این اصطلاح دهه‌ها بعد از طریق شیوه‌های مدیریتی رایج شد. ریشه مدیریتی این اصطلاح اغلب به ریچارد جان نوردا^{۱۱}، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت ناول^{۱۲}، نسبت داده می‌شود که آنرا در دهه ۱۹۸۰ مطرح کرد. وی بر ضرورت رقابت و همکاری همزمان تأکید کرد و بر پویایی‌های در حال تغییر بازارها و

¹ Antecedent

² Game Theory

³ Resource-Based View (RBV)

⁴ Network Theory

⁵ Coopetition

⁶ Cooperation

⁷ Competition

⁸ Sealshipt

⁹ Pickett

¹⁰ R. Hunt

¹¹ Raymond John Noorda

¹² Novell

ساختار شرکت‌ها اشاره نمود [۵]. در دهه بعد، این اصطلاح از گفتمان مدیریتی به یک مفهوم آکادمیک تبدیل شد و به موضوعی برای بررسی نظری تبدیل گشت. براندربرگر و نالباف^۱ (۱۹۹۵)، در مقاله تأثیرگذار خود، از نظریه بازی‌ها به‌عنوان پایه نظری برای حمایت از مفهوم "خوابیدن با دشمن" استفاده کردند و شرکت‌ها را تشویق کردند تا یاد بگیرند چگونه با رقبای خود همکاری کنند [۱۲].

مایکل پورتر، خوشه‌ها را به‌عنوان تمرکز جغرافیایی شرکت‌های مرتبط تعریف می‌کند که با وجود رقابت، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این همکاری، از طریق عناصر مشترک و مکمل مانند تأمین‌کنندگان، ارائه‌دهندگان خدمات، شرکت‌های حوزه‌های مرتبط و حتی نهادهای مختلف (مانند نهادهای رسمی و دولتی، دانشگاه‌ها، انجمن‌های تجاری، مراکز فکری و غیره) تسهیل می‌شوند. پورتر بیان می‌کند که تعامل بین رقابت و همکاری در خوشه‌ها می‌تواند به طور مثبت بر بهره‌وری شرکت‌ها تأثیر بگذارد. این تعاملات به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا از منابع مشترک استفاده کنند و در عین حال در حوزه‌های رقابتی مستقل عمل کنند [۷۳].

بنابراین، مفهوم خوشه‌ای پورتر تأیید می‌کند که هم‌رقابتی یک رفتار ذاتی خوشه‌ها است. این بدان معناست که اگرچه دیدگاه هم‌رقابتی بخشی از پایه‌های نظری نظریه پورتر نبود اما شرکت‌ها در خوشه‌ها به طور طبیعی همکاری و رقابت را با یکدیگر تجربه می‌کنند. نظریه‌های پورتری^۲ پایه اصلی نظریه خوشه‌ها شناخته می‌شوند. این نظریه‌ها بر اهمیت شبکه‌های متقابل بین شرکت‌ها، نهادها و عوامل حمایتی تأکید دارند. وی بیان کرد که مکمل بودن بین نهادهای حمایتی (مانند دانشگاه‌ها، دولت و انجمن‌های تجاری) و شرکت‌های خوشه‌ای، تعیین‌کننده مرزهای خوشه است. به عبارت دیگر، خوشه‌ها به جای اینکه تنها براساس جغرافیا تعریف شوند، بر اساس شبکه‌های موجود بین بازیگران مختلف شکل می‌گیرند.

به عبارت دیگر، شبکه است که خوشه را تعریف می‌کند. استد و استد^۳ (۲۰۱۹) اشاره دارند که پارادایم پورتری مشارکت بی‌نظیری در توسعه مدیریت استراتژیک داشته است، این پارادایم به درک اهمیت خوشه‌ها و نقش آن‌ها در توسعه منطقه‌ای کمک کرده است. با این حال، محیط کسب‌وکار امروزی پیچیده‌تر شده و نیاز به تکامل و بازنگری در پارادایم پورتری احساس می‌شود [۸۵]. در سال‌های اخیر، دانشمندان به بازنگری در رویکرد خوشه‌ای پرداخته‌اند تا آن را با شرایط کنونی محیط کسب‌وکار هماهنگ کنند. طبق گفته دانا و همکاران (۲۰۱۳)، روابط هم‌رقابتی بین شرکای داخل خوشه‌ها تکامل می‌یابد و به شرکت‌های خوشه‌ای کمک می‌کند تا از مزیت هم‌رقابتی پایدار استفاده کنند [۲۹].

هم‌رقابتی، استراتژی تقویت مزیت اقتصادی خوشه است. این استراتژی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از طریق همکاری در حوزه‌های مشترک، از قبیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات، دانش، بازارها، شبکه‌های اطلاعاتی بازاریابی و همچنین زنجیره‌های تأمین و توزیع هزینه‌ها را کاهش دهند و از مزایای مشترک استفاده کنند [۳۷، ۸۱، ۲۹]. شبکه‌های هم‌رقابتی به ساخت سرمایه اجتماعی، که رفتار بین‌سازمانی را تسهیل می‌کند، کمک می‌کنند. این سرمایه اجتماعی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در محیطی که رقابت وجود دارد، همکاری کنند. هم‌رقابتی نیروهای فراهم می‌کند که تعادل را در مدیریت هم‌زیستی^۴ درون خوشه‌ای برقرار می‌کنند. این تعادل نیازمند نگرشی پیشگیرانه نسبت به همکاری، ایجاد اعتماد و تعهد است [۳۵].

هم‌رقابتی در خوشه‌ها، به دلیل استفاده روزافزون از این استراتژی در صنایع مختلف [۳۷] و همچنین به دلیل اهمیت خوشه‌ها در توسعه اقتصادی و اجتماعی منطقه‌ای [۷۳] موضوعی کلیدی و مورد توجه پژوهشگران شده است. عمده مطالعات در حوزه هم‌رقابتی، به بررسی در سطوح فردی، درون‌سازمانی، بین‌سازمانی و بین شبکه‌ای [۲۳، ۲۴] پرداخته‌اند. با این حال، در خوشه‌ها، هم‌رقابتی در سطوح درون خوشه‌ای و بین خوشه‌ای رخ می‌دهد و شرایط خاصی وجود دارد که می‌تواند دیدگاهی مکمل نسبت به نظریه پورتری خوشه‌ها ارائه دهد.

اما نکته مهم اینکه در نبود قابلیت‌های مدیریت در روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ای، رفتارهای غیرمولدی مانند فرصت‌طلبی می‌تواند رخ دهد. این رفتارهای پرهزینه، خطر نشت فناوری را ایجاد می‌کند یا ممکن است به از دست دادن کنترل شرکت بر منابع راهبردی خود (نیروی انسانی، دانش و ...) منجر شود و چالش‌های مدیریتی خاص روابط هم‌رقابتی ایجاد کند [۳۲]. بنابراین، مدیریت هم‌رقابتی، حلقه مفقوده راهبرد هم‌رقابتی در خوشه‌ها تلقی می‌شود. در این مطالعه، با مرور نظام‌مند مطالعات تجربی انجام شده بر روی خوشه‌های کسب‌وکار در صنایع مختلف، طی بازه زمانی حدوداً سی ساله، به دنبال شناسایی ابعاد و عناصر مدیریتی موثر بر استراتژی هم‌رقابتی درون خوشه‌ای هستیم.

¹ Brandenburger and Nalebuff

² Porterian Theories

³ Stead and Stead

⁴ Dana

⁵ symbiotic

پیشینه پژوهش. بررسی پیشینه تحقیق نشان داد مطالعات هم‌رقابتی در خوشه‌ها از سال ۲۰۰۳ آغاز شدند، هرچند پیشینه هم‌رقابتی از سال ۱۹۹۶ ظهور کرده بود. این بدان معناست که یک شکاف هفت‌ساله وجود داشت تا دو دیدگاه هم‌رقابتی و خوشه‌های پورتی هم‌پوشانی پیدا کنند. تا سال ۲۰۱۲، در اکثر سال‌ها تنها یک مقاله وجود داشت. از سال ۲۰۱۳، تولید سالانه رشد کرده است. با این حال، هم‌رقابتی در خوشه‌ها موضوعی است که هنوز تحت مطالعه است.

در این پژوهش، تعداد ۵۶ مقاله منتشرشده در بازه زمانی ۱۹۹۶ تا ۲۰۲۴ در حوزه هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای در صنایع مختلف شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در هیچ‌یک از این مطالعات، مدیریت روابط هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای به‌صورت صریح، نظام‌مند و متمایز مورد توجه قرار نگرفته است و اغلب پژوهش‌ها صرفاً به برخی از ابعاد و مؤلفه‌های این مفهوم در صنایع یا مناطق خاص پرداخته‌اند.

از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند پژوهش‌های منتخب بر اساس رویکرد پریسما، از طریق شناسایی جامع ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط، مدلی برای مدیریت روابط هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای ارائه دهد.

طبق جدول ۱ که نمونه‌ای از مطالعات اخیر در حوزه هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای را ارائه کرده است، چهار کشوری که بیشترین تمرکز مطالعه خوشه‌ها از منظر هم‌رقابتی را دارند عبارت‌اند از:

برزیل با ۹ مطالعه، بیشترین تعداد خوشه‌های مورد بررسی از منظر هم‌رقابتی را دارد. این موضوع می‌تواند به دلیل تنوع صنایع و فعالیت‌های خوشه‌ای در این کشور باشد.

نیوزیلند با ۸ مطالعه، دومین کشوری است که بیشترین تعداد خوشه‌ها از منظر هم‌رقابتی مطالعه شده‌اند. این مطالعات عمدتاً در حوزه‌هایی مانند صنعت نوشیدنی و خدمات لجستیکی انجام شده‌اند.

آلمان و فرانسه نیز جزو کشورهای برتر هستند که خوشه‌هایشان از منظر هم‌رقابتی مطالعه شده‌اند. آلمان بیشتر در حوزه‌های فناوری پیشرفته و صنایع نوری، و فرانسه در صنایع نوشیدنی و خدمات دریایی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

برزیل و نیوزیلند تعداد زیادی از خوشه‌های مورد مطالعه و پژوهشگرانی که به بررسی این موضوع می‌پردازند، شامل می‌شوند. در مورد نیوزیلند، این امر احتمالاً به دلیل یک برنامه تحقیقاتی است که خوشه‌های کشور را تحلیل می‌کند. بر اساس ادعای مولینا و یونگ (۲۰۰۳)، این برنامه بخشی از سیاست عمومی برای ترویج رشد اقتصادی منطقه‌ای است [۶۵].

برنامه آزمایشی خوشه‌های کسب‌وکار در سال ۲۰۰۰ ایجاد شد تا به شرکت‌ها در بین‌المللی‌سازی از طریق شبکه‌های همکارانه کمک کند. این برنامه شاخه‌ای از «پروژه به‌روزرسانی مزیت رقابتی نیوزیلند» بود که در سال ۱۹۹۱ تحت رهبری مایکل پورتر آغاز شد و به همین دلیل به نام «پروژه پورتر» شناخته شد. در مورد برزیل، دلیل برجسته شدن این کشور در مقالات منتشر شده درباره هم‌رقابتی در خوشه‌ها، مشابه نیوزیلند است.

دولت برزیل از سال ۲۰۰۴، یک سیاست عمومی دارد که گروه کاری دائمی برای آرایش‌های تولیدی محلی ایجاد کرده است که توسط وزارت صنعت، تجارت خارجی و خدمات هماهنگ می‌شود. سیاست عمومی برزیل در مورد خوشه‌ها به سمت دستیابی به توسعه اقتصادی و منطقه‌ای برای کاهش نابرابری‌های اجتماعی و منطقه‌ای است.

صنعت نوشیدنی (۸ مقاله)، فعالیت‌های دریایی (۷ مقاله) و مبلمان (۳ مقاله) از جمله حوزه‌های پرطرفدار در مطالعات هم‌رقابتی خوشه‌ای هستند. صنعت نوشیدنی به دلیل تنوع فعالیت‌ها و شبکه‌های محلی، یکی از حوزه‌های پرطرفدار در مطالعات هم‌رقابتی است. این مطالعات عمدتاً در کشورهای آرژانتین، شیلی، فرانسه و به‌ویژه نیوزیلند انجام شده است [۶۵، ۲۸، ۲۹، ۴۱، ۳۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰].

فعالیت‌های دریایی شامل خدمات نفتی، صنایع کشتی‌سازی و نیز گردشگری دریایی است. این حوزه‌ها به دلیل نیاز به همکاری و رقابت همزمان، موضوعات جذابی برای مطالعات هم‌رقابتی هستند. کشورهای مورد مطالعه شامل نروژ [۸۲]، پرتغال [۶۶، ۶۷]، تایوان [۱۷]، شیلی [۳۵]، دانمارک [۷۱] و ایتالیا [۵۹] می‌باشد.

خوشه مبلمان در برزیل [۸۱] و اندونزی [۴۳] به دلیل نقش آن در افزایش رقابت‌پذیری منطقه‌ای و کاهش نابرابری‌های اجتماعی، مورد توجه قرار گرفته است.

جدول ۱. نمونه‌ای از مطالعات حوزه هم‌رقابتی درون خوشه‌ای

عنوان تحقیق	روش تحقیق	خوشه/کشور	نویسنده/سال	مجله
هم‌رقابتی در تجارت اجتماعی: چه چیزی بر اشتراک مستمر دانش در خوشه‌های کشاورزی تأثیر می‌گذارد؟	استفاده از رگرسیون لجستیک ترتیبی و مدل‌سازی مبتنی بر عامل	کشاورزی، چین	Jing Li, Xiaotong Li. (2024)	Electronic Commerce Research and Applications
یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که همکاری رقابتی در بستر خوشه‌های کشاورزی و تجارت اجتماعی، تحت تأثیر سه نیروی کلیدی است: اثر همتایان، مداخله و تسهیل‌گری نهاد حاکمیتی، باورهای ذهنی و لجاجت رفتاری.				
قدرت در اعداد: تدارکات مشارکتی و رقابت‌پذیری کارخانه‌های آجوسازی دستی	کیفی با استفاده از تحلیل محتوا. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با صاحبان کارخانه‌های آجوسازی	نوشیدنی، انگلستان	Ramjaun et al. (2024)	International Journal of Operations and Production Management
این مقاله همکاری رقابتی را در قالب تدارکات مشترک میان بنگاه‌های کوچک رقیب بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که موفقیت یا شکست این استراتژی، نه صرفاً تابع ساختار، بلکه به‌شدت وابسته به رفتار مدیران است.				
هم‌رقابتی بین شرکتی و نوآوری در خوشه‌های صنعتی: نقش حمایت نهادی	کمی مبتنی بر نظرسنجی و تحلیل رگرسیون	صنعتی، چین	Xu et al. (2024)	Journal of Business and Industrial Marketing
این مقاله بررسی می‌کند که چگونه سه مؤلفه اصلی هم‌رقابتی در خوشه‌ها همکاری، تعارض سازنده و تعارض مخرب به‌صورت مستقل و تعاملی بر نوآوری شرکت‌ها اثر می‌گذارند. نتایج نشان می‌دهد که همکاری و تعارض سازنده، اثر مثبتی بر نوآوری شرکت دارند، در حالی که تعارض مخرب اثر منفی دارد. علاوه بر این، حمایت نهادی اثرات تعارض مخرب را ضعیف می‌کند، اما رابطه بین تعارض سازنده و نوآوری را تعدیل نمی‌کند. این پژوهش به تأثیرگذاری روابط بین‌سازمانی در محیط‌های خوشه‌ای بر نوآوری پرداخته و اهمیت مدیریت تعاملات بین شرکت‌ها را تأکید می‌کند. علاوه بر آن، نقش حمایت نهادی، به‌عنوان عامل تعدیل‌کننده بررسی شده است.				
بین همکاری و رقابت: خوشه‌های هم‌مکانی از صنایع مختلف در یک منطقه	کیفی و کمی مبتنی بر پیمایش و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته. تحلیل محتوا و آمار توصیفی.	مهندسی پزشکی و فرآوری فلز، آلمان	Tobias König (2023)	Regional Science Policy & Practice
این مطالعه نشان می‌دهد که تنظیمات نهادی و محیط نظارتی نقش مهمی در مدیریت تعادل بین رقابت و همکاری در میان خوشه‌های صنعتی ایفا می‌کنند. همکاری در پاسخ به تغییرات نهادی (مانند قوانین جدید اتحادیه اروپا) به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با چالش‌ها به‌صورت گروهی مقابله کنند و از مزایای نزدیکی جغرافیایی و شبکه‌های مشترک استفاده کنند.				
هم‌رقابتی و فعالیت‌های رقیب‌محور در میان رستوران‌های آسیای جنوبی در دو خوشه منطقه‌ای بریتانیا	مطالعه موردی کیفی بر اساس مصاحبه با ۳۰ مالک	غذاهای شهری، بریتانیا	Chaudhry et al. (2023)	International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research
این تحقیق یک ماتریس ارائه کرد که شامل شدت بالا و پایین روابط داخل قومی و بین‌قومی در مقایسه با میزان فعالیت‌های هم‌رقابتی و جهت‌گیری به سمت رقبا بود. صاحبان کسب‌وکارهای متعلق به جوامع قومی مشابه (روابط داخل قومی قوی) تمایل بیشتری به هم‌رقابتی داشتند و از عملکرد بالاتری برخوردار بودند. در مقابل، روابط بین‌قومی ضعیف‌تر، میزان هم‌رقابتی کمتری داشتند. جهت‌گیری به سمت رقبا به صاحبان کسب‌وکارها کمک می‌کرد تا استراتژی‌های ظریفی توسعه دهند و از رفتارهای فرصت‌طلبانه جلوگیری کنند.				
مبانی خرد قابلیت‌های هم‌رقابتی پویا در شرکت‌هایی از یک خوشه نوشیدنی غیرمشارکتی	مطالعه موردی کیفی. مصاحبه با صاحبان کارخانه‌های آجوسازی کوچک، تحلیل اسناد و مشاهده غیرمشارکتی	صنعت مهمان‌نوازی؛ برزیل	da Silva et al. (2023)	Revista de Gestão
این مطالعه توانمندسازهای پویای هم‌رقابتی را در صنایع غذایی و نوشیدنی (F&B) و هتل‌ها، شناسایی کرده است. نتایج نشان داد که خریدهای جمعی، تقسیم هزینه‌های توزیع، تولید مشترک، آموزش مصرف‌کنندگان و دیگر تولیدکنندگان، تعامل گروهی و جلسات دور میز با کارآفرینان صنعت ازجمله مهمترین این توانمندسازهاست. این عوامل منجر به افزایش دانش و اطلاعات مشترک، کاهش هزینه‌ها و عدم قطعیت، افزایش عملکرد شبکه و ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌شوند و به ایجاد مزیت رقابتی برای کل خوشه کمک می‌کنند.				

عنوان تحقیق	روش تحقیق	خوشه/کشور	نویسنده/سال	مجله
استراتژی هم‌رقابتی به‌عنوان یک رویه طبیعی در مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای غیررسمی	مطالعه موردی کیفی مصاحبه‌ها، تحلیل اسناد و مشاهده غیرمشارکتی	کسب و کارهای کوچک غیررسمی، غنا	Darbi and Knott (2023)	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship
این مطالعه بر اهمیت تحلیل عوامل ساختاری و اجتماعی-فرهنگی در شکل‌گیری و نتایج این راهبرد تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که همکاری رقابتی می‌تواند به‌عنوان یک عملکرد طبیعی و بدون برنامه‌ریزی مشخص در کسب‌وکارهای کوچک و منابع محدود جای گیرد. نتایج این راهبرد شامل اجتماعی شدن افراد، افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها، ایجاد موقعیت رقابتی قابل مقایسه با شرکت‌های بزرگ رسمی و پیامدهای اقتصادی-اجتماعی فراتر از محیط عملیاتی محلی می‌شود.				
هم‌رقابتی و کارآفرینی بین‌المللی: تأثیر جهت‌گیری رقیب	مطالعه موردی کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با اساتید و متخصصان دانشگاهی	نوشیدنی، استرالیا	Crick and Crick (2022)	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
این مطالعه نشان می‌دهد که هم‌رقابتی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا در بازارهای بین‌المللی موفق شوند، اما مدیریت دقیق این روابط که شامل حفظ تعادل بین همکاری و رقابت، مدیریت تنش‌ها و کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه ضروری است. علاوه بر این، این مطالعه بر اهمیت اعتماد و شبکه‌های اجتماعی در تسهیل بین‌المللی‌سازی تأکید می‌کند.				
سرریز دانش، سرمایه انسانی و پویایی تجمع در خوشه‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	کمی. تحلیل رگرسیون. جمع‌آوری داده‌ها از طریق نظرسنجی با مدیران ارشد و شرکت‌ها در سه خوشه	فناوری اطلاعات و ارتباطات، نیجریه	Awolaye (2022)	International Journal of Business Innovation and Research
این مقاله نشان داد که چهار عامل اصلی بر عملکرد کسب‌وکارهای خوشه‌ای تأثیر می‌گذارند: سرمایه انسانی، هم‌رقابتی، به اشتراک‌گذاری منابع و برون‌سپاری. این یافته‌ها نشان دادند که این عوامل نقش مهمی در عملکرد شرکت‌های خوشه فناوری اطلاعات در نیجریه دارند.				
پیشرفت در صنعت انرژی خورشیدی چین: نگاهی به اکوسیستم نوآوری صنعتی	مطالعه موردی کیفی مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد با استفاده از مصاحبه با شرکت‌ها	انرژی خورشیدی، چین	Ge and Liu (2022)	International Journal of Innovation and Technology Management
این مقاله نشان داد که عناصر و عوامل مدیریتی موثر در هم‌رقابتی در صنعت فتوولتائیک چین شامل نقش شرکت‌های هاب، اشتراک منابع، استراتژی‌های هم‌رقابتی، حمایت دولت‌های محلی، استراتژی‌های خوشه‌بندی و هم‌مکانی، ایجاد اکوسیستم نوآوری صنعتی و مدیریت روابط اکولوژیکی است. این عوامل به شرکت‌ها کمک کردند تا در محیط رقابتی و پویای صنعت، موفقیت خود را تضمین کنند. بر اساس یافته‌ها، هم‌رقابتی یک «رفتار اکوسیستمی نهادینه‌شده» است، نه یک ابزار تاکتیکی کوتاه‌مدت.				
تعامل استراتژی‌ها و دانش برای مزایای رقابتی در یک خوشه صنعتی با فناوری متوسط و پایین واقع در یک کشور نوظهور	مطالعه موردی کیفی مصاحبه‌ها، داده‌های ثانویه و مشاهده غیرمشارکتی	پلیمر؛ برزیل	Ferasso et al. (2022)	International Journal Knowledge Management Studies
هم‌رقابتی در این مقاله نه به‌صورت مفهومی انتزاعی، بلکه به‌عنوان رفتاری استراتژیک، عملیاتی و نهادینه‌شده در سطح خوشه توصیف می‌شود. شرکت‌های خوشه‌ای با برون‌سپاری تحقیق و توسعه به یک مرکز تحقیقاتی، می‌توانند از استراتژی‌های جمعی برای دستیابی به مزایای رقابتی استفاده کنند.				
هم‌رقابتی بین دشمنان - روابط متقابل و اثرات هفت مشکل همکاری در خوشه‌های تحقیقاتی	داده‌های ثانویه از بنیاد تحقیقات آلمان.	خوشه تحقیقاتی؛ آلمانی	Hückstädt (2022)	Scientometrics
این مقاله با ارائه مدلی جامع از مشکلات همکاری‌های تحقیقاتی و ارتباطات بین آنها، چارچوبی برای درک بهتر و مدیریت موثرتر این نوع همکاری‌ها ارائه می‌دهد. این مشکلات شامل مسائل عدالت، روابط، تفاوت‌ها، ارتباطات، مدیریت، قطعیت و تعهد به اهداف است. پژوهش به تحلیل نحوه اثرگذاری این مشکلات بر شبکه هم‌رقابتی در محیط‌های تحقیقاتی می‌پردازد.				

۳. روش‌شناسی پژوهش

براساس مفروضات چهار پارادایم پژوهش (اثبات‌گرایی/فرا اثبات‌گرایی، تفسیرگرایی/برساخت‌گرایی، تحولی و تکثرگرایی)، پارادایم این تحقیق، تفسیرگرایی می‌باشد. در تحقیقات تفسیرگرایی، هدف از تحلیل، استخراج روابط آماری، فرضیه آزمایی و یا استدلال ریاضی

نیست، بلکه مفاهیم، مقوله‌ها، الگوها و سنخ بندی‌هایی براساس داده‌های کنشگران استخراج می‌شود که به ارائه نظریه‌های ایدئوگرافیک و بسترگرا منتهی می‌شود [۶۳]. پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی با رویکرد اکتشافی است. هدف در تحقیق اکتشافی، کشف پدیده‌هایی است که چندان قابل درک نبوده و یا شناسایی و کشف متغیرهای مهم در آن پدیده و ارائه فرضیات برای تحقیق بیشتر است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز، مطالعه کتابخانه‌ای تحقیقات و پژوهش‌های پیشین با بهره‌گیری از روش مرور نظام‌مند برای استخراج عوامل می‌باشد. از آنجا که پژوهشگر قصد ایجاد یک دیدگاه نسبتاً جامع و کامل در خصوص یک مفهوم یا موضوع را دارد، از روش مرور نظام‌مند بهره برده است. مرور نظام‌مند پیشینه^۱، یک رویکرد مبتنی بر شواهد^۲ برای شناسایی، انتخاب و تحلیل مرتبط‌ترین داده‌ها به‌منظور رسیدن به درک عمیق از آنچه تاکنون شناخته شده و تعیین شکاف‌های بالقوه برای تحقیقات آینده است [۱۰].

جامعه آماری این پژوهش، مطالعه مقالاتی است که در زمینه هم‌رقابتی درون خوشه‌ای در صنایع مختلف در بازه زمانی ۱۹۹۶ (شکل‌گیری مفهوم هم‌رقابتی) تا ۲۰۲۴ ارائه شده‌اند. روش نمونه‌گیری نیز به‌صورت هدفمند و براساس معیارهای شمول و عدم شمول رویکرد پریسما^۳ انتخاب شده است که در ادامه شیوه انجام کار بطور کامل تبیین شده است. رویکرد پریسما به ترتیب شامل مراحل ذیل می‌باشد. نگاره ۱ فرایند جستجو و انتخاب اسناد در این مرور نظام‌مند را به تصویر می‌کشد.

طرح پرسش تحقیق: در طراحی پروتکل مرور نظام‌مند پیشینه، پرسش‌های تحقیق به‌صورت جامع و معنادار مطرح می‌شود تا تمامی ابعاد پژوهش را پوشش داده و نیز در انتخاب واژگان کلیدی، راهنمای مناسبی برای محقق باشد. براین اساس، سوال اصلی این تحقیق عبارت است از: ابعاد و مولفه‌های مدیریت هم‌رقابتی درون خوشه‌ای، با توجه به نتایج تحقیقات پیشین چیست؟

مشخص‌سازی پایگاه‌های اطلاعاتی: محقق از حداکثر ظرفیت‌های موجود در جمع‌آوری مطالب و متون مرتبط به استراتژی هم‌رقابتی در بستر تحقیق بهره گرفته است. جستجوها در ماه سپتامبر ۲۰۲۴ (شهریورماه ۱۴۰۳) در پایگاه‌های داده Web of Science (WoS) و Scopus، انجام شد که بزرگ‌ترین پایگاه‌های جهانی تحقیقات علوم اجتماعی هستند. پایگاه‌های علمی فارسی در این تحقیق مدنظر قرار نگرفته است.

جستجو و بازیابی مطالعات: براساس معیارهای شمول، ما دو جستجو انجام دادیم که براساس آن ۱۰۲ مقاله از Scopus و ۱۱۳ مقاله از Web of Science در مجموع تعداد ۲۱۵ مقاله استخراج شد. به منظور ثبت اطلاعات جستجو و همچنین حذف داده‌های تکراری و امکان ارائه گزارشات از اسناد، از نرم افزار سیتاوی^۴ نسخه ۷ استفاده شده است.

انتخاب مقالات: در این مرحله یافته‌های اولیه توسط معیارهای عدم شمول غربالگری شده و تنها ۵۶ مقاله برای مطالعه مروری انتخاب شدند. مقالات باقیمانده جهت تجزیه و تحلیل متن مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند.

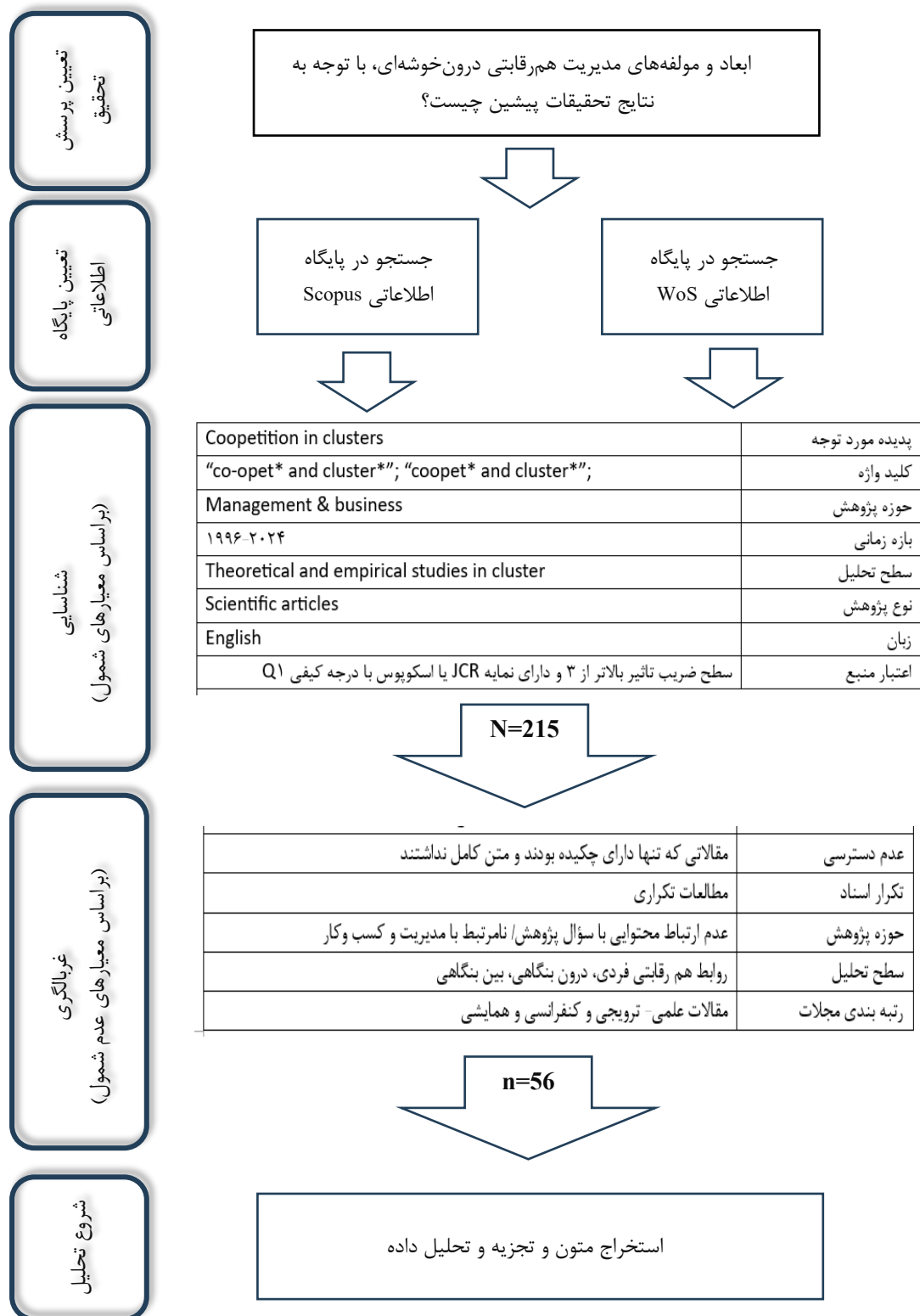
استخراج متون و تجزیه و تحلیل داده: هدف این مرحله از مرور نظام‌مند، شناسایی و استخراج نکات اصلی نهفته در متون است. بنابراین با استفاده از روش کدگذاری باز، هر یک از ۵۶ مقاله منتخب، به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی به طور دقیق مطالعه و نکات کلیدی هر یک در قالب کدهای اولیه یادداشت برداری شد. سپس کدهای مشابه در مقاله‌های متفاوت (از نظر مفهومی و محتوایی) با هم ترکیب و دسته‌بندی شدند و مولفه‌ها را شکل دادند. مولفه‌های مشابه و نزدیک با هم ادغام شدند و مجموعه مؤلفه‌های متمایز اما مرتبط در هر بعد نهایی شد. نگاره ۲ سلسله مراتب استخراج ابعاد و مولفه‌ها از کدهای اولیه را نمایش می‌دهد.

¹ Systematic Literature Review (SLR)

² Evidence-based approach

³ Prisma Method

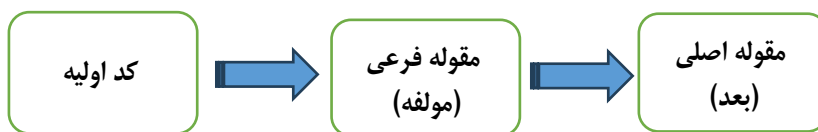
⁴ Citavi



تعیین معیارهای شمول و عدم شمول: معیارهای مورد استفاده در مرحله شناسایی و غربالگری طبق جدول ۲ تعیین شد.

جدول ۲. معیارهای شمول و عدم شمول در مرحله شناسایی و غربالگری

معیارهای شمول	
معیار	شرح
پدیده مورد توجه	Coopetition in clusters
کلید واژه	“co-opet* and cluster*”; “coopet* and cluster*”;
حوزه پژوهش	Management & business
بازه زمانی	1996-2024
سطح تحلیل	Theoretical and empirical studies in cluster
نوع پژوهش	Scientific articles
زبان	English
اعتبار منبع	سطح ضریب تاثیر بالاتر از ۳ و دارای نمایه JCR یا اسکوپوس با درجه کیفی Q1
معیارهای عدم شمول	
معیار	شرح
عدم دسترسی	مقالاتی که تنها دارای چکیده بودند و متن کامل نداشتند
تکرار اسناد	مطالعات تکراری
حوزه پژوهش	عدم ارتباط محتوایی با سؤال پژوهش / نامرتب با مدیریت و کسب و کار
سطح تحلیل	روابط هم رقابتی فردی، درون بنگاهی، بین بنگاهی
رتبه بندی مجلات	مقالات علمی- ترویجی و کنفرانسی و همایشی



نگاره ۲. سلسله مراتب استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها

نکته حائز اهمیت این است که در طی فرآیند مرور دقیق متون و استخراج کد، ممکن است محقق به دلیل عدم یافتن نکته مرتبط با سؤال تحقیق و یا به علت تکرار و اشباع کدهای مستخرج شده، بعضی از متون را از لیست کار خود خارج کند. در ادامه برشی از فرایند کدگذاری و تحلیل اولیه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. برشی از فرایند کدگذاری و تحلیل اولیه

مرجع	کد اولیه	گزاره متنی
۲۶	لزوم طراحی پیش از اجرا	هم‌رقابتی به خودی خود خطرناک یا سودمند نیست، بلکه بسته به نحوه طراحی، می‌تواند در دو سر طیف قرار گیرد.
۵۶، ۶۸، ۸۰، ۳۰، ۴۹، ۱۴	اعتمادسازی	روابط هم‌رقابتی در خوشه‌ها بر اساس اعتماد متقابل به مثابه دارایی شکل می‌گیرند
۵۲، ۱، ۷۷، ۷۰، ۴۳، ۸۱	اعتمادسازی پیش از اجرا	اعتماد در مرحله پیش از پروژه برای شروع همکاری ضروری است.
۱۸	انواع اعتمادسازی	اعتمادسازی می‌تواند به صورت غیررسمی یا رسمی باشد
۷۴	لزوم اعتمادسازی رسمی	طراحی مکانیسم‌های رسمی برای مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ها هزینه‌بر، اما ضروری است.
۱۹، ۱۴، ۷۰	اعتمادسازی غیررسمی	سرمایه اجتماعی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم غیررسمی برای تسهیل همکاری‌ها و کاهش هزینه‌های معاملاتی عمل کند.

گزاره متنی	کد اولیه	مرجع
درک محیط خوشه و نحوه تعامل بازیگران مختلف (شرکت‌ها، نهادهای دولتی و ...) به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های هم‌رقابتی را بهتر طراحی کنند.	محیط‌شناسی	۲۳، ۲۴، ۲۸، ۲۹
مدیران باید قادر به پیش‌بینی و ارزیابی مخاطرات هم‌رقابتی از قبیل احتمال نشت دانش و استفاده نادرست از آن توسط شرکای تجاری، پیشگیری از تقلید غیرمجاز محصولات و فرآیندها، بررسی تعارضات احتمالی بین سازمانی، کاهش عملکرد و حتی از دست دادن مزیت رقابتی باشند.	مدیریت ریسک	۱۸، ۸۱، ۱۱، ۵۹، ۶۶

به منظور متراکم سازی کدهای اولیه، این موارد در قالب کدهای ثانویه (مؤلفه) دسته‌بندی شدند که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. متراکم سازی کدهای اولیه در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد

بعد	مؤلفه	کد اولیه
طراحی	اعتمادسازی	اعتماد متقابل، کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و سوءاستفاده از اطلاعات حساس، رفتارهای قابل پیش‌بینی، عدم سوءاستفاده، کاهش نیاز به هماهنگی و کنترل در مراحل بعدی، شفاف‌سازی انتظارات، طراحی و امضا قرارداد، شیوه تقسیم هزینه و منافع، حقوق مالکیت فکری، تعیین تعهدات مشترک، شبکه‌های اجتماعی غیررسمی، حفظ تعادل بین عدالت و کارایی، ایجاد ساختارهای رسمی مانند انجمن‌ها، ایجاد مکانیزم‌های مؤثر برای اشتراک دانش، تشکیل کارگروه‌های تخصصی نظارتی، سرمایه اجتماعی، روابط شخصی و دوستانه قوی بین مدیران، فاصله رابطه‌ای بین مدیران (شباهت یا تفاوت‌های فرهنگی، جغرافیایی یا اجتماعی)
	شناخت محیطی	درک محیط خوشه و نحوه تعامل بازیگران مختلف (شرکت‌ها، نهادهای دولتی، و سایر ذینفعان در خوشه)، فرهنگ محلی و تاثیر ارزش‌های اجتماعی بر رفتار مدیران، جمع‌گرایی، فرهنگ همکاری و اشتراک منابع، همخوانی فرهنگی، مشترکات فرهنگی، رعایت هنجارهای محلی (عدم ربودن مشتریان یکدیگر، اعتماد به نیکي و دادن حاشیه "منصفانه" به تأمین کنندگان)
	مدیریت ریسک	پیش‌بینی عدم قطعیت‌ها، شناسایی و کاهش مخاطرات، بررسی ریسک اقتصادی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، پیشگیری از تقلید غیرمجاز محصولات و فرآیندها، بررسی تعارضات احتمالی بین سازمانی، کاهش عملکرد و حتی از دست دادن مزیت رقابتی، آمادگی برای تاخیرها و موقعیت‌های غیرمنتظره، بررسی وضعیت مالی شرکای بالقوه برای اطمینان از پایداری مالی

۴. یافته‌های تحقیق

در این مرحله از پژوهش، یافته‌های مراحل پیشین ارائه می‌شود. بدین منظور، ۵۶ مقاله منتخب طی یک دوره دوماه به‌طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز بر اساس هدف اصلی پژوهش، یعنی شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های استراتژی هم‌رقابتی با هدف ارائه مدل مدیریت روابط هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای، استخراج و تحلیل شد. در نهایت، ترکیب و تجمیع یافته‌ها با اعمال نظر خبرگان دانشگاهی (چهار نفر از استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت بازرگانی و مدیریت دولتی) انجام گرفت و نتایج در قالب ۶ بُعد و ۱۴ مؤلفه طبقه‌بندی شد. جدول ۵ این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد. در ادامه، هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده به‌صورت دقیق و مبسوط تبیین می‌شود.

جدول ۵. طبقه‌بندی یافته‌های تحقیق در قالب مؤلفه‌ها و ابعاد

ردیف	مؤلفه اصلی (ابعاد)	مؤلفه فرعی (مؤلفه)	ردیف	مؤلفه اصلی (ابعاد)	مؤلفه فرعی (مؤلفه)
۱	شکل‌گیری	گرایش به هم‌رقابتی	۴	ارزیابی	ارزیابی انعطاف‌پذیری ارزیابی مالی - غیرمالی ارزیابی رقبا
۲	طراحی	اعتمادسازی	۵	رفتار صاحبان کسب و کار	رئیس مدیران عالی مدیران میانی مدیران اجرایی کارکنان

ردیف	مقوله اصلی (ابعاد)	مقوله فرعی (مولفه)	ردیف	مقوله اصلی (ابعاد)	مقوله فرعی (مولفه)
۳	اجرا	هماهنگی استراتژیک	۶	واسطه‌ها	دولت مرکزی
		مدیریت دانش			دولت محلی
		مدیریت تعارضات			نهادهای رسمی
		توازن همکاری و رقابت			دانشگاه‌ها
		شبکه‌سازی			سازمان‌های غیردولتی
					انجمن‌های صنفی
					شرکت‌های چندملیتی

مدل فرایندی مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ای. به‌منظور مدیریت بهینه استراتژی هم‌رقابتی درون خوشه‌های صنعتی، در این پژوهش مدلی جامع بر اساس رویکرد فرایندی ارائه شده است. از یک‌سو، بررسی مطالعات و پژوهش‌های پیشین در حوزه استراتژی هم‌رقابتی نشان می‌دهد که سازمان‌دهی و ارائه نتایج غالباً با پیروی از الگوی چرخه حیات و به‌صورت مرحله‌ای انجام شده است [۸، ۳۱] و از سوی دیگر، این الگو به‌نظم‌بخشی مفاهیم و کدهای حوزه هم‌رقابتی کمک کرده و از خلط اجزای تشکیل‌دهنده آن جلوگیری می‌کند. بر این اساس، پژوهش حاضر میان چهار مرحله شکل‌گیری، طراحی، اجرا و ارزیابی استراتژی هم‌رقابتی تمایز قائل شده است. همچنین، آنجا که رفتار صاحبان کسب‌وکار و نیز اقدامات واسطه‌های رسمی و غیررسمی تقریباً بر تمامی مراحل چهارگانه یادشده تأثیرگذار هستند، مدل به‌گونه‌ای ترسیم شده است که بیانگر اثرگذاری مستمر و فراگیر این عوامل در کل فرایند باشد. در ادامه، هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدل به‌تفصیل تبیین می‌شود. شماتیک مدل در نگاره ۳ ارائه شده است.

مرحله شکل‌گیری. پاسخ به این سوال که چرا و چه زمان مدیران، راهبرد هم‌رقابتی را به‌عنوان راهبرد منتخب یک شرکت قرار می‌دهند، برای محققین این حوزه دغدغه بوده و در عمده مطالعات، به آن پرداخته شده است. براین اساس این مرحله به «تصمیم‌گیری مدیران در انتخاب راهبرد هم‌رقابتی» اختصاص داده شده است. مواردی که بتوان آنها را به‌عنوان عوامل مدیریتی موثر در انتخاب راهبرد هم‌رقابتی دانست، به شرح ذیل دسته‌بندی شده است:

گرایش (جهت‌گیری) هم‌رقابتی^۱. گرایش، به انگیزه ذاتی یا توانایی همکاری با رقبا تعریف می‌شود [۲۳، ۲۴] از مهمترین عوامل موثر بر گرایش هم‌رقابتی، ذهنیت مدیران^۲ است به این معنا که مدیران باید تفکر هم‌رقابتی را در ذهن خود جای دهند و اقداماتی را که هم‌زمان شامل همکاری و رقابت می‌شوند، انجام دهند [۸۶]. ادراک ریسک قابل توجه^۳ می‌تواند ذهنیت هم‌رقابتی را تقویت کند. این ذهنیت باعث می‌شود که مدیران برای بقا به دنبال همکاری با رقبا باشند [۴۱].

این جهت‌گیری به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا شرکای مناسب برای هم‌رقابتی را انتخاب کنند و سطح درگیری با آن‌ها را مدیریت کنند. همچنین، به کاهش ریسک و افزایش عملکرد از طریق وابستگی متقابل می‌پردازد [۱۸]. در سطح درون‌خوشه‌ای، این بعد عواملی را نشان می‌دهد که می‌توانند انگیزه‌ی مضاعفی برای مدیران در پذیرش استراتژی هم‌رقابتی ایجاد کند از قبیل وجود موضوعات و مشکلات مشترک بین اعضای خوشه، نیاز خوشه‌ها به مکمل بودن تخصص‌ها، افزایش دید و شهرت خوشه‌ها و نیز احساس وضعیت برد-برد، اما می‌تواند شامل بازدارنده‌ها نیز باشد. برای مثال، ترس از تبعات منفی هم‌رقابتی مانند فرصت‌طلبی در مدیران خوشه‌ها ممکن است منجر به کاهش گرایش هم‌رقابتی شود [۲۱].

ادراک منافع (تحلیل هزینه - منفعت). مدیران، زمانی به همکاری با رقبا تمایل نشان می‌دهند که انتظار داشته باشند از این همکاری مزایایی عاید آن‌ها خواهد شد. منافع درک شده به اهداف، قابلیت‌ها و راهبردهای آینده نگرانه اشاره دارد که از طریق هم‌رقابتی قابل دستیابی هستند [۲۳]. درک مزایای حاصل از هم‌رقابتی نقش کلیدی در پذیرش این استراتژی از سوی مدیران و موفقیت‌های آتی آن دارد. این مزایا نه‌تنها به مدیران کمک می‌کند تا از فرصت‌های مشترک بهره‌مند شوند، بلکه می‌تواند به توسعه پایدار خوشه‌ها و افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها کمک کند. مدیران باید نقش مثبت همکاری با رقبا را در بهبود عملکرد خوشه درک کنند و این موضوع را به کارکنان توضیح دهند تا مقاومت ایشان کاهش یابد [۶۹]. بنابراین، شناسایی و ارزیابی دقیق این مزایا برای شکل‌گیری هم‌رقابتی ضروری

¹ Cooperative Orientation

² Cooperative Mindset

³ perception of a significant risk

است. در مطالعات مربوط به مزایای هم‌رقابتی، تمرکز اولیه بیشتر بر دو حوزه تقویت نوآوری و افزایش عملکرد شرکت‌ها بوده است. اما دستیابی به منابع بیشتر و کاهش عدم قطعیت در فرآیندهای کاری نیز مورد اشاره قرار گرفته است [۲۳، ۲۴] این منافع محدود به شرکت نمی‌شود و حتی به رشد پایدار در سطح منطقه شامل توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توجه شده است [۱۷]، همچنین، دسترسی به سرمایه، حمایت دولتی، تقویت آرایش تولیدی، فرصت برای فعالیت‌های مشترک، مدیریت آموزشی و منابع انسانی، نوآوری و بهبود در فعالیت‌های تولیدی و بازاری به‌عنوان مزایای هم‌رقابتی از سوی مدیران ادراک شده است [۷۰، ۹۰]. همچنین، خطر ناپدید شدن کسب‌وکارها یا خروج از بازار، ایجاد هویت جمعی و برندهای مشترک برای مقابله با رقبای خارجی و داخلی، تعیین قوانین مشترک و استانداردهای بالا برای کیفیت محصولات به منظور حفاظت از بازار و نیز انتقال به مرحله استراتژیک جدید انگیزه‌های قوی برای هم‌رقابتی در مدیران ایجاد می‌کند [۴۱]. در صنعت سیرک مونترآل، مدیران با باور به اینکه هم‌رقابتی، ریسک‌های مرتبط با نوآوری را کاهش می‌دهد و به آنها اجازه می‌دهد تا از منابع مشترک استفاده کنند و نقاط ضعف خود را جبران کنند، وارد رابطه می‌شوند [۶۵] در سایر موارد به تبادل تجربیات و اشتراک دانش، ایجاد محیطی برای یادگیری مشترک، دسترسی به تأمین‌کنندگان مشترک، افزایش هماهنگی در زنجیره تأمین و کاهش هزینه‌ها اشاره شده است [۶۸]. از دیگر موارد مورد اشاره می‌توان به تکمیل‌پذیری منابع و تخصص‌ها [۸۱] همکاری در اجرای پروژه‌های مشترک مانند تحقیق و توسعه، بازاریابی، یا توسعه محصولات جدید [۷۰، ۸۲] دیدپذیری خوشه در سطح منطقه‌ای یا جهانی [۲۱] اشاره کرد.

تجربه پیشین. تجارب قبلی و انباشته شده مدیران در شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی موثر است چراکه می‌تواند درک ایشان را از چرایی همکاری با رقبای خود و نیز چگونگی جذب منابع موردنیاز برای ایجاد ارزش تسهیل کند. این موضوع که تیم‌های مدیریتی با تجربه می‌توانند تصمیمات بهتری در انتخاب این استراتژی و مدیریت روابط بگیرند، در مطالعات متعدد مورد تأکید واقع شده است [۳۰، ۱۴، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱]. از سویی، سابقه طولانی همکاری‌های گذشته و تعاملات بین شرکت‌ها نقش مهمی در ایجاد زمینه مساعد هم‌رقابتی دارد [۷۰] از سوی دیگر، تجربیات مثبت یا منفی از همکاری‌های قبلی که می‌تواند بر تصمیم‌گیری برای همکاری‌های جدید تأثیر بگذارد [۷۷]. داشتن تجارب مثبت به مدیران کمک می‌کند بر تصور کوتاه‌نظرانه «رقبا به‌عنوان دشمن» غلبه کرده، با چالش‌های هم‌رقابتی مقابله کنند و انتظارات واقع‌بینانه‌ای درباره نتایج رابطه داشته باشند [۳۴] برخی شرکت‌ها به دلیل نگرانی از محافظت از مالکیت معنوی (مانند ثبت اختراعات) یا تجربیات منفی قبلی، تمایل به همکاری ندارند [۴۹].

طراحی. ادراک مثبت و تجربه موفق مدیران از ظرفیت‌های هم‌رقابتی، ایشان را به سوی اجرای این استراتژی سوق می‌دهد. اما این بدان معنا نیست که ایشان از ریسک‌ها و خطرات احتمالی این تصمیم غافل شوند و برای آن تدبیر نداشته باشند. چاکون و چرنیک (۲۰۱۶)، اشاره می‌کنند که هم‌رقابتی به خودی خود خطرناک یا سودمند نیست، بلکه بسته به نحوه طراحی، می‌تواند در دو سر طیف قرار گیرد [۲۶]. براساس مطالعه صورت گرفته بر روی پژوهش‌های حوزه هم‌رقابتی خوشه‌ها، سه جنبه عمده در فاز طراحی قابل شناسایی است:

اعتمادسازی. روابط هم‌رقابتی در خوشه‌ها بر اساس اعتماد متقابل به مثابه دارایی [۱۴] شکل می‌گیرند. عمده پژوهش‌ها از اعتماد به‌عنوان عامل موفقیت هم‌رقابتی نام برده‌اند که در تشویق به همکاری مؤثر بین رقا و تبادل دانش، کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و کاهش ترس از لو رفتن اطلاعات حساس نقش ایفا می‌کند [۴۹، ۳۰، ۸۰، ۶۸، ۵۶، ۸۱، ۴۳، ۷۰، ۷۷، ۱، ۵۲].

اعتماد در رابطه هم‌رقابتی یعنی هر دو طرف به این مسئله اطمینان دارند که طرف مقابل به روشی قابل پیش‌بینی عمل خواهد کرد و لذا از آسیب‌پذیری دیگری سوءاستفاده نخواهد کرد. این اعتمادسازی می‌تواند به صورت غیررسمی یا رسمی باشد [۱۸].

بدون وجود اعتماد، همکاری با رقا غیرممکن می‌شود [۳۶]. برای مثال، اینکه مدیران مشکلات رابطه را به‌عنوان "اشتباهات" یا نتیجه "شغل دشوار" تفسیر می‌کنند و نه رفتارهای فرصت‌طلبانه، این رویکرد باعث تقویت اعتماد در روابط می‌شود [۷۲]. عدم وجود اعتماد به‌عنوان یکی از عوامل بازدارنده شناخته شده است [۶۵] که منجر به رفتار فرصت‌طلبانه و عدم رسیدن به کارایی جمعی می‌شود [۴۴].

اعتماد در مرحله پیش از پروژه برای شروع همکاری ضروری است. افزایش سطح اعتماد در مراحل پیش از پروژه می‌تواند به کاهش نیاز به هماهنگی و کنترل در مراحل بعدی منجر شود [۸۲] در دوره‌های رشد و بلوغ زنجیره تأمین خوشه‌ای، ضریب اعتماد بالاست که احتمال همکاری را افزایش می‌دهد، در دوره‌های شکل‌گیری و افول زنجیره تأمین خوشه‌ای، ضریب اعتماد پایین است که احتمال رقابت را بیشتر می‌کند [۶۲].

اعتمادسازی رسمی. تدوین دستورالعمل‌های اولیه یا قوانین راهنما برای همکاری با رقبا، یکی از اقدامات ضروری برای موفقیت استراتژی‌های هم‌رقابتی و کاهش مشکلات احتمالی در خوشه‌ها است. دستورالعمل‌های پیشین می‌توانند به کاهش تعارضات (در مورد تقسیم منابع، حقوق مالکیت فکری یا تعهدات مشترک)، ایجاد اعتماد (ناشی از شفافیت انتظارات)، مدیریت ریسک‌های احتمالی (نشت اطلاعات یا سوءاستفاده از دانش مشترک) و تسهیل تصمیم‌گیری در مواقع بحران یا اختلاف نظر، کمک شایان توجهی داشته باشند [۳۷، ۷۰، ۹۱، ۶۲]. ممکن است در ابتدا، شبکه‌های اجتماعی غیررسمی نقش مهمی در تسهیل شکل‌گیری همکاری بین رقبا ایفا کنند، اما با بلوغ خوشه، شرکت‌ها بیشتر به شبکه‌های رسمی تمایل پیدا می‌کنند [۳۵]. بدیهی است که طراحی مکانیسم‌های رسمی برای مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه‌ها هزینه‌بر، اما ضروری است [۷۴]. براساس بررسی صورت گرفته از پیشینه، مکانیسم‌های رسمیت بخشی به شکل‌های ذیل قابل طراحی و اجراست:

- طراحی و امضا قرارداد: امضای قرارداد با تعیین مسئولیت‌ها و تعهدات هر یک از طرفین، موارد سازش و مجازات‌های قانونی، می‌تواند به عنوان یک مکانیسم تضمین اعتماد عمل کند [۲۱]. طراحی قراردادهای ضریب تقسیم هزینه^۱ و منافع جهت حفظ تعادل بین عدالت و کارایی از دیگر موارد مدنظر مدیران است [۲۷، ۹۰].
 - وضع ساختارهای رسمی: ایجاد ساختارهای رسمی مانند انجمن‌ها برای کنترل کیفیت، تنظیم قوانین مشترک و جلوگیری از رفتارهای فرصت‌طلبانه [۴۱، ۴۷].
 - ایجاد مکانیزم‌های مؤثر برای اشتراک دانش [۲۷، ۵۲].
 - وضع فرایندهای نظارت بر اقدامات طرف مقابل: خوشه‌ها می‌توانند اقدامات یکدیگر را از طریق تشکیل کارگروه‌های تخصصی زیر نظر داشته باشند [۲۱].
- همانگی در تعریف مشترک مکانیسم‌های فوق الذکر، می‌تواند به ایجاد اعتماد متقابل کمک کند اما وجود مکانیسم‌های سخت‌گیرانه می‌تواند بهره‌وری رابطه را کاهش دهد [۲۱، ۸۰].

اعتمادسازی غیررسمی (روانی). به توافق‌های غیررسمی بین شرکا که بر پایه اعتماد و تعهد است، قراردادهای روانی^۲ نیز اطلاق می‌شود. علاوه بر روابط رسمی، این قراردادها نیز به کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه و افزایش همکاری مؤثر کمک می‌کنند [۲۷، ۲۰، ۵۱]. نقش مهمی در حفظ رقابت و تسهیل همکاری دارند [۶۶]. اعتماد متقابل با بهره‌گیری از مکانیسم‌های غیررسمی می‌تواند در کاهش هزینه‌ها مؤثر باشد [۴۷، ۵۳]. اما افزایش تعاملات به صورت غیررسمی ممکن است پایداری رابطه را کاهش دهد [۶۷]. همچنین با افزایش بلوغ خوشه، تعاملات غیررسمی و اجتماعی بین شرکت‌ها کاهش می‌یابد [۳۵]. سرمایه اجتماعی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم غیررسمی برای تسهیل همکاری‌ها و کاهش هزینه‌های معاملاتی عمل کند [۷۰، ۱۴، ۱۹] اما با افزایش بلوغ خوشه، نقش آن کاهش می‌یابد [۳۵]. ایجاد و تقویت روابط اجتماعی بین اعضای خوشه برای دستیابی به بهترین نتایج مالی و عملیاتی ضروری است [۶۹]. روابط شخصی و دوستانه بین اعضای شبکه، مانند فعالیت‌های ورزشی و سرگرمی‌های مشترک نیز به تقویت اعتماد و همکاری کمک می‌کند [۴۱]. فاصله رابطه‌ای بین مدیران خوشه‌ها، به دلیل شباهت یا تفاوت‌های فرهنگی، جغرافیایی یا اجتماعی می‌تواند هم‌رقابتی را تحت تأثیر قرار دهد. وجود روابط شخصی قوی بین مدیران خوشه‌ها می‌تواند اعتماد متقابل را تقویت کند [۲۱].

محیط شناسی. محیط خوشه شامل عوامل فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ساختاری است که بر روابط بین شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. درک محیط خوشه و نحوه تعامل بازیگران مختلف (شرکت‌ها، نهادهای دولتی و سایر ذینفعان در خوشه) به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های هم‌رقابتی را بهتر طراحی کنند و از طریق کاهش ریسک‌ها و عدم اعتماد ناشی از رقابت، نقش مهمی در موفقیت استراتژی‌های هم‌رقابتی دارد که به توسعه پایدار خوشه منجر می‌شود [۲۳، ۲۴، ۲۹، ۲۸].

فرهنگ محلی و ارزش‌های اجتماعی بر رفتار مدیران در هم‌رقابتی تأثیر می‌گذارد [۸۰] برای مثال، در شیلی، فرهنگ کسب‌وکار بسیار فردگرایانه و رقابتی است که این موضوع بر همکاری بین شرکت‌ها تأثیر منفی می‌گذارد [۳۶]. تأکید بر ارزش‌ها و ویژگی‌های فرهنگی مشترک بین اعضای خوشه (مشترکات فرهنگی) به جای تمرکز صرف بر نزدیکی جغرافیایی [۱]، برای مثال حضور در یک خوشه صنعتی

^۱ cost-sharing factor

^۲ Psychological Contracts

که فرهنگ همکاری و اشتراک منابع در آن جایگزین رقابت شده است [۳۰] و نیز همخوانی فرهنگی^۱ اعضا می‌تواند به کاهش تعارضات و افزایش موفقیت همکاری کمک کند [۷۷، ۵۲].

هنجارهای محلی نیز نقش مهمی در تسهیل هم‌رقابتی دارند و به تقویت اعتماد و تعهد کمک می‌کنند [۶۰]. این هنجارها شامل قوانین غیررسمی، ارزش‌ها و رفتارهای پذیرفته‌شده در جامعه محلی هستند که توسط اعضای خوشه (شرکت‌ها و بازیگران) رعایت می‌شوند. هنجارهای محلی مانند عدم ربودن مشتریان یکدیگر، اعتماد به نیکی و دادن «حاشیه منصفانه» به تأمین‌کنندگان، امکان یکپارچه‌سازی رفتارهای هم‌رقابتی را فراهم می‌کنند. این هنجارها به‌عنوان قواعد و راهنمایی برای رفتار در موقعیت‌های مبهم هم‌رقابتی عمل می‌کنند [۷۲].

مدیریت ریسک (نیمه تاریک هم‌رقابتی)^۲. در طراحی استراتژی‌های هم‌رقابتی، مدیران به دنبال پیش‌بینی عدم قطعیت‌ها، شناسایی و کاهش مخاطرات به‌عنوان یکی از اصول اساسی این رابطه هستند. بررسی تحقیقات حوزه هم‌رقابتی خوشه ای نشان می‌دهد مدیران به پیش‌بینی مخاطرات رابطه با رقبا و شبیه‌سازی سناریوها می‌پردازند. برای مثال، شبیه‌سازی بررسی اثرات ادغام در قالب یک جامعه انرژی، پیش‌بینی مدیریت مخاطرات مرتبط با تغییرات در تقاضا، تولید و قیمت انرژی [۶۹].

بررسی ریسک اقتصادی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها [۶۶]، احتمال نشت دانش و استفاده نادرست از آن توسط شرکای تجاری [۵۹]، [۱۱]، پیشگیری از تقلید غیرمجاز محصولات و فرآیندها [۸۱]، بررسی تعارضات احتمالی بین سازمانی، کاهش عملکرد و حتی از دست دادن مزیت رقابتی [۱۸] از جمله این موارد می‌باشد. همچنین، آمادگی برای تاخیرها و موقعیت‌های غیرمنتظره [۴۵] و نیز عدم پرداخت یا سوءاستفاده از طرح‌ها و نمونه‌ها [۳۰] از دیگر دغدغه‌های مدیران است. بررسی وضعیت مالی شرکای بالقوه برای اطمینان از پایداری مالی آن‌ها در این مرحله توصیه شده است [۷۷].

اجرا. بدیهی است که اخذ تصمیمات مناسب در مراحل شکل‌گیری و طراحی استراتژی هم‌رقابتی، تأثیر مثبتی بر احتمال موفقیت روابط تأثیر می‌گذارد. با این وجود، برای تحقق اهداف مورد انتظار، مدیران باید در مرحله اجرای این استراتژی نیز فعالانه عمل کنند. در واقع مدیریت هم‌رقابتی در این مرحله اتفاق می‌افتد چرا که ممکن است عملکرد رابطه در طول زمان به چیزی متمایز از انتظارات اولیه طرفین، تبدیل شود. حتی ممکن است تجارب متضادی ایجاد شود. بنابراین، باید بتوان اهداف و قوانین هم‌رقابتی را همراستا با تغییرات تحمیل شده بیرونی و تجربیات ایجادشده دوباره بازنگری کرد.

همراستایی راهبردی و منافع متقابل. هماهنگی استراتژیک به‌عنوان یکی از ابعاد کلیدی هم‌رقابتی، نقش مهمی در اجرای موفقیت آمیز استراتژی هم‌رقابتی در خوشه‌ها ایفا می‌کند. این مقوله، از دو جنبه قابل توجه است:

- همراستا کردن اهداف بین رقابایی که در حوزه‌های خاصی با اهداف مشترک همکاری می‌کنند و به دنبال بهره‌برداری از مزایای هم‌رقابتی هستند [۲۳، ۲۴]. مدیران شرکت‌ها باید بتوانند استراتژی‌های هم‌رقابتی خود را به‌گونه‌ای هماهنگ کنند که منافع متقابل^۳ حفظ شود. منافع متقابل، به معنای ایجاد مزایای مشترک بین شرکت‌های رقیب در دستیابی به اهداف و راهبردهای مشترک است به نحوی که بهره‌برداری یک طرف، بهره‌برداری طرف دیگر را نقصان ندهد. برای دستیابی به این هماهنگی، نیاز به مدیریت چالش‌هایی مانند کاهش عدم اعتماد و تعادل بین رقابت و همکاری است [۸۱]. وجود یک زمینه مساعد که شرکت‌ها را حول اهداف مشترک جمع کند، ضروری است. این زمینه باید شامل اجماع بر سر اهداف و اولویت‌های آینده ایشان باشد [۷۰]. شناسایی زمینه‌های مشترک برای همکاری، برنامه‌ریزی مشترک برای توسعه صنعت، ایجاد اهداف و منافع مشترک [۵۶]، توافق بر اهداف مشترک [۴۷]، تمرکز بر حوزه‌های مشترک برای همکاری [۵۲]، همکاری با رقبا برای دستیابی به اهداف مشترک [۱۱]، هماهنگی و همراستایی استراتژیک بین شرکت‌ها [۶۸] و توسعه استراتژی‌های مشترک در حوزه‌های خاص [۸۱] مورد توجه محققان قرار گرفته است.

پروژه‌های مشترک هم‌رقابتی باید با استراتژی کلی شرکت و سایر پروژه‌های داخلی و خارجی شرکت‌ها نیز هماهنگ باشند. شرکت‌ها باید شرکای هم‌رقابتی خود را با دقت انتخاب کنند به نحوی که همخوانی با استراتژی شرکت داشته باشند [۷۰]. شرکایی که مدل‌های کسب‌وکار مکمل دارند، انتخاب‌های بهتری هستند [۱۸].

¹ Cultural Fit

² Dark Side of Coopetition

³ Mutual Benefit

مدیریت دانش. هم‌رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا به منابع و دانش یکدیگر دسترسی پیدا می‌کنند و این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای جدید موفق عمل کنند [۶۸]. مدیران باید دانش و تجربه مرتبط با صنعت و شرکای هم‌رقابتی خود را کسب کنند. این دانش به ایشان کمک می‌کند تا روابط مطمئن و مکمل ایجاد کنند [۲۰]. صنعت سیرک مونترآل به‌عنوان یک خوشه فرهنگی عمل می‌کند که در آن شرکت‌ها و افراد مختلف از طریق روابط افقی و عمودی با یکدیگر تعامل دارند. این خوشه‌ها به انتقال دانش، نوآوری و توسعه صنعت کمک می‌کنند [۷۲].

جایابی استعدادها بین خوشه‌ها جهت کمک به انتقال دانش و تخصص [۴۲]، تمرکز بر یادگیری متقابل بین اعضا [۲۸]، بهره‌برداری از اعتبار و دانش شرکت‌های بزرگتر به‌عنوان فرصت شناسی محیطی [۲۹] به افزایش نوآوری و همکاری‌های رقابتی منجر می‌شود و به خوشه‌های نوظهور اجازه می‌دهد تا از دانش و تجربه خوشه‌های توسعه‌یافته بهره‌مند شوند. حتی برخی شرکت‌ها، فناوری‌های خود را به صورت رایگان منتشر کردند تا به شرکت‌های دیگر در همان حوزه کمک کنند [۴۰].

یکی از تنش‌هایی که با هم‌رقابتی همراه است، شامل محافظت از دانش خاص خود درحالی‌که از دانش دیگران بهره‌مند می‌شوند، است. بدیهی است که اشتراک دانش و اطلاعات بین شرکای هم‌رقابتی می‌تواند به ایجاد فرصت‌های جدید منجر شود. اما اگر این اطلاعات توسط رقبا سرقت شود، می‌تواند به ضرر شرکت تمام شود [۱۸]. احتمال استفاده نادرست از دانش مشترک توسط رقبا به‌عنوان ریسک رابطه وجود دارد [۷۰]. مدیریت روابط هم‌رقابتی نیازمند تعادل بین اشتراک دانش و حفظ مزیت رقابتی است. چنین تعادلی به دنبال جلوگیری از خطر اصلی هم‌رقابتی (نشت دانش) است که می‌تواند به تنش منجر شده و به طور بالقوه رابطه را از بین ببرد [۶۶]. مدیریت این تنش‌ها نیازمند استراتژی‌هایی است که بتواند از رفتارهای فرصت‌طلبانه جلوگیری کند و مزایای همکاری را برای همه طرفین روشن کند [۷۲]. مدیران برای اجتناب از چنین تنش‌هایی باید به وضوح تعریف کنند که چه چیزی را، با چه کسی، در چه زمانی و تحت چه شرایطی به اشتراک بگذارند [۳۹]. به کارگیری همزمان سازوکارهای به اشتراک گذاری دانش و سازوکارهای حفاظت از دانش در مطالعات زیادی مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۳۷، ۵۱، ۸۱، ۴۳، ۶۶، ۲، ۱۱].

تعامل گروهی و برقراری ارتباطات غیررسمی (از طریق گروه‌های پیام‌رسانی مانند واتساپ) و رسمی (جلسات ماهانه) برای تبادل اطلاعات و دانش، ایجاد رویه‌های یادگیری برای به اشتراک‌گذاری و یکپارچه‌سازی دانش و نیز افزایش دانش مشترک درباره فرآیندهای تولید و بازار توصیه شده است [۲۷].

ایجاد مکانیزم‌های مؤثر برای اشتراک دانش باید به نحوی انجام شود تا شریک نتواند دانش را به ضرر شرکت اولیه استفاده کند. استفاده از قراردادهای عدم افشای اطلاعات (NDA) توصیه می‌شود [۵۲، ۱۱].

مدیریت تعارضات. هم‌رقابتی، به دلیل وجود دوگانه رفتاری همکاری و رقابت، همیشه با تنش‌هایی همراه است. مدیریت این تنش‌ها به معنای حفظ تعادل قدرت بین همکاری و رقابت است. مدیریت تعارضات و تنش‌های موجود در هم‌رقابتی در سطوح مختلف (داخلی و خارجی) از اهمیت بالایی برخوردار است و لذا این موضوع در مطالعات زیادی مورد تأکید قرار گرفته است [۸۸، ۱۴، ۲۷، ۶۹، ۴۵، ۲۰، ۸۲، ۳۶، ۱۷، ۷۲، ۴۳، ۲، ۲۸، ۵۲، ۶۲، ۶۱، ۶۵]. عدم مدیریت صحیح این تعارضات می‌تواند منجر به ناپایداری روابط بین سازمانی شود [۱۸]. مدیریت تعارضات سازنده و مخرب به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین عناصر مدیریتی شناخته شده است. تعارضات مخرب باید به گونه‌ای مدیریت شوند که به‌جای ایجاد موانع، فرصت‌هایی برای نوآوری ایجاد کنند [۸۸]. حل تعارضات منجر به کاهش نیاز به هماهنگی و کنترل در مراحل پایانی پروژه می‌شود [۸۲]. رنیرز معتقد است تعارضات با جنبه‌های فرهنگی، اجتماعی و رفتاری بیشتر مرتبط هستند، بنابراین هماهنگی فرهنگی بین شرکت‌ها می‌تواند به کاهش تعارضات و افزایش موفقیت همکاری کمک کند [۷۷].

اگرچه مدیریت تعارضات به‌عنوان وظیفه مدیریت ارشد است [۴۷] اما در خوشه‌ها به نقش واسطه‌ای بعضی اعضا در حل تعارضات و مدیریت تضادهای بین اعضای کوچک و بزرگ خوشه [۲۹] اشاره شده است. مراکز تحقیقاتی نیز به‌عنوان واسطه‌های خنثی، نقش مهمی در مدیریت تنش‌های اطلاعاتی دارند [۸۲].

مدیران در حل تعارضات، به دنبال ایجاد تعادل بین منافع خود و شرکایشان هستند و از اصول عدالت و منصفانه‌بودن پیروی می‌کنند [۷۲]. ایجاد مکانیزم‌های جدید برای همکاری بین شرکت‌های رقابتی (مانند جلسات جداگانه)، تقسیم منصفانه هزینه‌ها بین خود و شرکا در صورت بروز مشکلات، که نوعی "هدیه‌دهی" به شمار می‌آید، منجر به تقویت روابط اجتماعی ایشان می‌شود [۸۲]. وقتی یک مدیر در

شرایط تعارض از روش‌های تسهیم‌گر^۱ یا بخشش‌گر^۲ استفاده می‌کند، اعتماد بین طرفین افزایش می‌یابد. این اعتماد به مرور زمان به یک رابطه محکم‌تر و پایدارتر تبدیل می‌شود که می‌تواند در شرایط دشوار نیز مقاومت کند. به بیان دیگر، این رفتارها احساس "تعلق" و "همکاری" را در شبکه‌های محلی تقویت می‌کنند. یکی از جنبه‌های جالب این رفتار این است که ایجاد یک نوع "بدهی اجتماعی" می‌کند. اصطلاح "بدهی اجتماعی" به این معناست که طرف مقابل احساس می‌کند باید این رفتار بخشش‌گر را در آینده جبران کند. برای مثال، اگر یک مدیر در یک اختلاف هزینه‌ای به طرف مقابل کمک کند، طرف مقابل این کمک را به‌عنوان یک "اعتبار اجتماعی" در نظر می‌گیرد و احتمالاً در آینده زمانی که مدیر نیاز به حمایت یا کمک داشته باشد، این بدهی را بازپرداخت خواهد کرد. این مکانیزم به تقویت روابط طولانی‌مدت و ایجاد تعادل در تعاملات کمک می‌کند [۷۲].

تعادل (موازنه) استراتژیک بین همکاری و رقابت. چالش اصلی در هم‌رقابتی، حفظ تعادل در برابر پویایی این رابطه است. این تعادل به دلیل تغییرات مداوم در اهداف، شرایط بازار و نقش‌های مختلف، به ندرت ثابت خواهد بود. یافتن ترکیب بهینه از همکاری و رقابت برای دستیابی به عملکرد بالا در زنجیره ارزش این تعادل باید بر اساس شرایط مختلفی مانند مراحل چرخه عمر صنعت و میزان رقابت مستقیم بین شرکت‌ها تنظیم شود [۴۷].

مدیران باید تعادل مناسبی بین همکاری و رقابت برقرار کنند. رابطه بین هم‌رقابتی و عملکرد به صورت غیرخطی است. افزایش بیش از حد یا کاهش بیش از حد هم‌رقابتی می‌تواند به کاهش عملکرد شرکت منجر شود. این موضوع نیازمند مدیریت دقیق است زیرا این دو منطق به طور ذاتی متضاد هستند [۸۶، ۱۸].

برخی محققین، به تعیین مکان‌های بهینه در زنجیره ارزش که شرکت‌ها باید در کجا همکاری کنند و در کجا باید رقابت کنند، پرداخته‌اند. برای مثال مطالعات موردی نشان داده‌اند که رقابت معمولاً نزدیک‌تر به مشتری در زنجیره ارزش رخ می‌دهد در حالی که همکاری دورتر از مشتری اتفاق می‌افتد. برخی شرکت‌ها تمایل دارند در حوزه‌هایی همکاری کنند که مزیت رقابتی آنها را تهدید نکند، مانند فعالیت‌هایی که هزینه‌ها را کاهش می‌دهند [۳۵]. برخی شرکت‌ها در فعالیت‌هایی مانند توسعه استانداردها و تحقیق و توسعه با یکدیگر همکاری می‌کنند، اما در بازار محصولات نهایی با هم رقابت می‌کنند [۶۱]. برخی دیگر، همکاری در حوزه‌هایی که منافع مشترک وجود دارد و رقابت در سایر حوزه‌ها را محل تعادل همکاری و رقابت می‌دانند [۸۱]. به‌رحال هماهنگی بین شرکت‌ها برای ایجاد تعادل بین رقابت و همکاری ضروری است. این هماهنگی شامل اشتراک منابع، دانش فنی و تحقیقات بازار است [۳۶]. نکته جالب توجه اینکه در برخی تحقیقات اشاره شده است که مدیران برای حفظ رقابت‌پذیری خود و منطقه، از بیش‌همبستگی^۳ اجتناب می‌کنند، حتی اگر این موضوع به تحمل کارکرد ضعیف منجر شود [۷۲].

با بالا رفتن بلوغ خوشه، شرکت‌ها به سمت رفتارهای فردی‌تر حرکت می‌کنند و همکاری‌ها کاهش می‌یابد [۳۵]. تعادل بین ایجاد ارزش مشترک^۴ و بهره‌برداری فردی از ارزش^۵ نیز یکی چالش اصلی در هم‌رقابتی است. در مراحل اولیه، شرکت‌ها بیشتر روی ایجاد ارزش مشترک تمرکز می‌کنند، لذا همکاری برای ایجاد ارزش مشترک ضروری است، زیرا بدون آن، ارزش جدیدی ایجاد نمی‌شود. در مراحل رقابتی، شرکت‌ها نمی‌توانند از رقابت برای بهره‌برداری از ارزش صرف‌نظر کنند، زیرا این امر به بقا و موفقیت بلندمدت آنها کمک می‌کند [۱۷].

مراکز تحقیقاتی نیز در تعادل بین همکاری و رقابت در هر دو مرحله پیش از پروژه و اجرای پروژه نقش دارند [۸۲]. در سایر تحقیقات نیز به نوعی به اهمیت تعادل بین همکاری و رقابت تاکید شده است [۱۴، ۲۷، ۳۵، ۱۱، ۲۸، ۲۹، ۵۲].

شبکه‌سازی. شبکه‌های اجتماعی نقش مهمی در ایجاد ارتباطات غیررسمی و تسهیل هم‌رقابتی خوشه‌ها ایفا می‌کنند. این شبکه‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا دانش و منابع را به اشتراک بگذارند و در عین حال رقابت خود را حفظ کنند. شرکت‌های کوچک معمولاً به دلیل عدم وجود منابع مالی کافی، به شبکه‌های توزیع‌کنندگان و واردکنندگان بین‌المللی متکی هستند تا برندهای خود را مدیریت کنند [۲۲]. این شبکه‌ها در کاهش تعارضات و افزایش رقابت‌پذیری خوشه نقش ایفا می‌کنند. ایجاد شبکه‌های قوی و ارتباطات مؤثر بین شرکت‌ها به‌عنوان یکی از عوامل اصلی در توسعه هم‌رقابتی خوشه‌ای شناخته شده است. تعامل با شبکه از طریق ایجاد اعتماد، تعهد، ارتباطات و تبادل دانش به جلوگیری از "قفل شدن محلی"^۶ کمک می‌کند و منابع و دانش جدید را به خوشه وارد می‌کند [۴۳]. شبکه‌های اجتماعی

¹ Compromise

² Indulgence

³ Over-Embeddedness

⁴ Value Creation

⁵ Value Appropriation

⁶ Local Lock-in

در خوشه‌های هم‌رقابتی به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده همکاری-رقابت [۷۲]، اشتراک دانش و تخصص [۴۰]، تسهیل تعاملات بین شرکت‌ها، نهادها [۲۷]، بهبود عملکرد شرکت‌ها، حفظ اشتغال اعضای خانواده و پایداری خوشه‌های صنعتی [۱۹]، ایجاد فرصت‌های جدید [۶۸]، افزایش حس اعتماد، نرم‌های مشترک و متقابل [۴۱]، جذب بازیگران جدید از مناطق دورافتاده و حتی کشورهای مختلف [۲]، تقویت همکاری‌های علمی و صنعتی از طریق ایجاد ارتباطات مستحکم بین دانشگاه‌ها، صنایع و نهادهای دولتی [۱]، توسعه اقدامات کارا تر و مؤثرتر [۲۹] نقش آفرینی می‌نمایند.

در خوشه‌ها با دو نوع شبکه رسمی مواجه هستیم [۹۱]:

شبکه محلی^۱: شامل شرکت‌ها، دولت محلی، مؤسسات مالی، سازمان‌های خدمات واسطه‌ای، دانشگاه‌ها و موسسات تحقیقاتی. این شبکه به‌عنوان پایه‌ای برای همکاری و رقابت بین اعضای خوشه عمل می‌کند.

شبکه دوردست^۲: شامل دولت‌های دیگر، شرکت‌های خارج از خوشه، موسسات تحقیقاتی و سازمان‌های خدماتی. تعامل با شبکه‌های دوردست به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از منابع و دانش خارجی استفاده کنند. این موضوع به جلوگیری از خودچسبندگی^۳ و بسته شدن خوشه کمک می‌کند.

علاوه بر شبکه‌های رسمی، شبکه‌های غیررسمی نیز نقش مهمی در حفظ رقابت و تسهیل همکاری در خوشه‌ها دارند [۶۶]. در ابتدا، شبکه‌های اجتماعی غیررسمی نقش مهمی در تسهیل همکاری بین شرکت‌ها دارند، اما با بلوغ خوشه، شرکت‌ها بیشتر به شبکه‌های رسمی تمایل پیدا می‌کنند [۳۵].

شبکه‌های اجتماعی در خوشه‌ها تحت تأثیر محیط فرهنگی-اجتماعی قرار می‌گیرند و به مرور زمان به بخشی از ساختار اجتماعی خوشه تبدیل می‌شوند [۳۰]

ارزیابی عملکرد، مدیران و صاحبان کسب‌وکارها پس از اجرای استراتژی‌های هم‌رقابتی به بررسی و ارزیابی نتایج این استراتژی‌ها می‌پردازند تا بفهمند چگونه این فعالیت‌ها بر عملکرد کسب‌وکارشان تأثیر گذاشته‌اند. به عبارت دیگر، مدیران عملکرد خود را قبل و بعد از اجرای استراتژی‌های هم‌رقابتی مقایسه می‌کنند، تا تأثیر واقعی این استراتژی‌ها را درک کنند. این ارزیابی شامل بررسی ابعاد مختلف عملکرد است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

ارزیابی اثرات مالی و غیرمالی. مدیران بررسی می‌کنند که آیا استراتژی‌های هم‌رقابتی منجر به افزایش درآمد، سودآوری یا کاهش هزینه‌ها شده است یا خیر. همچنین عواملی مانند رضایت مشتریان، اعتبار برند و حفظ موقعیت کسب‌وکار در بازار مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. ارزیابی روابط با رقبا. مدیران به بررسی کیفیت روابط با رقبا می‌پردازند. به‌خصوص اینکه آیا رقبا به تعهدات خود عمل کرده‌اند یا رفتار فرصت‌طلبانه از خود نشان داده‌اند؟

ارزیابی انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری. مدیران بررسی می‌کنند که آیا استراتژی‌های همکاری رقابتی به آن‌ها کمک کرده‌اند تا در برابر تغییرات محیطی (مانند تغییرات بازار یا شرایط اقتصادی) انعطاف‌پذیر باشند و استراتژی‌های خود را تطبیق دهند. موارد فوق‌الذکر در مقالات متعددی مورد اشاره قرار گرفته‌اند [۱۴، ۴۵، ۱۷، ۷۷، ۴۷].

مدیران و صاحبان کسب‌وکارها^۴. مدیران و صاحبان کسب‌وکارها نقش کلیدی در تسهیل شکل‌گیری و اجرای استراتژی‌های هم‌رقابتی دارند. سازمان‌هایی که ساختارهای انعطاف‌پذیر و رهبری مؤثر دارند، می‌توانند هم‌رقابتی را بهتر مدیریت کنند [۱۸]. تصمیم‌گیری مدیران در مورد اینکه آیا همکاری بیشتر از رقابت سودمندتر است، در شکل‌گیری هم‌رقابتی نقش دارد [۳۵]. مدیران باید تفکر هم‌رقابتی را در خود جای دهند و اقداماتی را که همزمان شامل همکاری و رقابت است، انجام دهند [۳۰، ۸۶]. همچنین باید مهارت‌های لازم برای مدیریت هم‌رقابتی را کسب کنند. مدیران باید نقش مثبت همکاری با رقبا را در بهبود عملکرد خوشه درک کنند و این موضوع را به کارکنان توضیح دهند تا مقاومت ایشان کاهش یابد [۸۶].

حمایت و تعهد مدیران و کارکنان داخلی برای موفقیت همکاری با رقبا ضروری است [۷۷]. حمایت مدیریت ارشد و میانی، شامل آزادی و استقلال برای کارکنان، تشویق به خلاقیت، تحمل ریسک و خطاهای احتمالی و ارائه انگیزه‌های مالی مناسب در شکل‌گیری استراتژی هم‌رقابتی است [۸۰]. مدیریت ارشد متعهد، باید به‌طور فعال روابط هم‌رقابتی را هدایت کند. تیم مدیریت ارشد باید به اعضای سازمان

¹ Local Network
² Remote Network

³ Self-adhesive Risk
⁴ Owner-Managers

آموزش دهد که همکاری و رقابت می‌توانند به‌طور همزمان وجود داشته باشند و هر دو می‌توانند به دستیابی به اهداف سازمانی کمک کنند [۴۷]. آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از عوامل کلیدی در تقویت همکاری‌ها و بهبود عملکرد شرکت‌ها است. این موضوع شامل ارتقاء مهارت‌ها، افزایش دانش و ایجاد فرهنگ همکاری می‌شود [۳، ۶۶، ۴۴].

مدیران باید انعطاف‌پذیر باشند و بتوانند به بازارهای مختلف به سرعت وارد یا خارج شوند [۲۰]. انعطاف‌پذیری استراتژیک، توانایی تغییر استراتژی‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی است [۱۴، ۲۷].

داسیلوا به ضرورت برخورداری مدیران خوشه‌های هم‌رقابتی از توانمندسازهای پویا^۱ برای ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی اشاره می‌کند. این توانمندسازها به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا در محیط‌های پویا و در حال تغییر، توانایی خود را برای یکپارچه‌سازی، ساخت و بازآرایی مجدد توانایی‌ها و منابع داخلی و خارجی حفظ کنند. اجزای تشکیل‌دهنده توانمندسازهای پویا عبارت‌اند از:

- حس کردن^۲: شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها از طریق تعامل با رقبا و سایر ذی‌نفعان.
 - به دست آوردن^۳: استفاده از فرصت‌ها از طریق فعالیت‌های عملیاتی مشترک، مانند تبادل دانش و منابع.
 - تبدیل کردن^۴: ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک و تحول در فرآیندهای تولید و بازاریابی از طریق همکاری و رقابت [۲۷].
- در سایر تحقیقات، میزان انعطاف‌پذیری در تغییر فعالیت‌ها یا سازگاری با شرایط جدید [۷۷]، انتخاب شیوه‌های همکاری و توانایی تطبیق با شرایط متغیر بازار [۸۱] استفاده از فرصت‌های محیطی و بهره‌گیری از ورود بازیگران بزرگ، بهره‌برداری از اعتبار و دانش شرکت‌های بزرگتر جسارت و دلیری در سرمایه‌گذاری سنجیده می‌شود [۲۹].

مدیریت بحران و حوادث غیرمنتظره [۱۶]، تصمیم‌گیری در مورد اشتراک منابع، حمایت متقابل و ارجاع مشتریان به یکدیگر [۳۰]، توانایی رهبری در وساطت تضادها و ایجاد محیطی باز و مشارکتی برای همکاری [۴۵]، برقراری ارتباطات شخصی و حرفه‌ای بین مدیران خوشه‌ها، جهت تقویت اعتماد و همکاری بین اعضای شبکه همکاری را تسهیل کند [۴۵، ۲۱، ۴۱]. حفظ روابط بلندمدت با شرکا به منظور انتقال دانش ضمنی و کاهش هزینه‌های معاملاتی از طریق رفتارهای بخشش‌گرانه و صبورانه [۷۲]، هماهنگی در برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات مشترک و مدیریت زمان‌بندی و هماهنگی بین عملیات مختلف [۸۱، ۸۶] از دیگر مواردی است که به نقش آفرینی مدیران در استراتژی هم‌رقابتی اشاره شده است.

تفاوت در اندازه و توانمندی تیم مدیریت نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد. همچنین، تغییرات مکرر در تیم مدیریت می‌تواند ایجاد روابط قوی را دشوار مشکل کند [۲۱]. وجود یک تیم مدیریتی پایدار می‌تواند به جستجوی مداوم برای شرکای جدید و ارج نهادن به شرکای موجود کمک کند [۶۰]. وجود رهبران کاریزماتیک و قوی برای مدیریت شبکه در خوشه‌ها نیز مورد تأکید قرار گرفته است [۴۷، ۶۵]. واسطه‌ها^۵ در کنار شرکت‌های محلی و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فعال در خوشه‌ها، بازیگران مختلفی نیز نقش آفرینی می‌کنند که شامل دولت (محلی و مرکزی) و نهادهای رسمی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی، انجمن‌های صنفی، شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاران خارجی می‌باشند [۱۶].

در برخی تحقیقات به مدل سه‌حلقه‌ای شامل نمایندگان دانشگاه، صنعت و دولت اشاره شده است که در تعامل با یکدیگر نقش ایفا می‌کنند. این عناصر شامل:

- دانشگاه: مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی که در توسعه دانش و فناوری نقش دارند.
- صنعت: شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی که به توسعه محصولات و خدمات مبتنی بر نوآوری می‌پردازند.
- دولت: نهادهای دولتی و سازمان‌های حمایتی که زیرساخت‌ها و سیاست‌های حمایتی را فراهم می‌کنند [۵۹، ۱، ۲].

اصولاً حضور یک طرف سوم، به‌عنوان مکانیزم مؤثر برای ایجاد اعتماد (ایجاد محیطی امن برای همکاری)، ساختاردهی (ایجاد قوانین، دستورالعمل‌ها و ساختارهای مشترک برای مدیریت روابط) و تسهیل همکاری (حل اختلافات، مدیریت منابع مشترک و تسهیل تعاملات اجتماعی) بین رقبا مورد اشاره محققان قرار گرفته است [۲۹]. در برخی مقالات منتشر شده درباره هم‌رقابتی درون‌خوشه‌ای، این نقش از طریق یک نهاد دولتی یا سازمان عمومی رخ می‌دهد [۵۹، ۱۴]؛ این نهادها می‌توانند شامل دولت‌ها، سازمان‌های محلی یا نهادهای بین‌المللی

^۱ Dynamic Capabilities

^۲ Sensing

^۳ Seizing

^۴ Transforming

^۵ Canvassers

باشند که از طریق سیاست‌های حمایتی، تامین زیرساخت‌ها و برنامه‌های توسعه‌ای به خوشه‌ها کمک می‌کنند. نهادهای رسمی^۱ نقش مهمی در تسهیل روابط هم‌رقابتی بین شرکت‌های خوشه دارند [۲۷]. این نهادها از طریق ارائه حمایت مالی، آموزش و دسترسی به شبکه‌های تجاری بین‌المللی برای نفوذ به بازارهای خارجی و استفاده از منابع مشترک، برقراری تعادل استراتژیکی بین رقابت و همکاری، تشویق به همکاری، تشکیل انجمن‌ها برای حمایت از همکاری‌ها، ارائه دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها برای افزایش مهارت‌ها به شرکت‌ها کمک می‌کنند [۶۸].

نقش سیاست‌ها و مقررات دولت در شکل‌دهی به روابط هم‌رقابتی در عمده تحقیقات خوشه‌ها برجسته شده است. توسعه روابط هم‌رقابتی سالم با حمایت مناسب دولتی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به روابط "برنده-برنده" دست یابند و کل زنجیره تامین خوشه را به سطح بالاتری برسانند [۶۶]. این نقش شامل طراحی فرایندهای ثبت کسب‌وکار، تمديد مجوزها و دستورالعمل‌های تنظیمی [۳۰]، حمایت‌های دولتی و سیاست‌های انرژی محلی برای تسهیل تشکیل و عملکرد جوامع انرژی [۶۹]، سیاست‌های کیفیت، ایمنی و محیط زیست [۱۶]، ایجاد شبکه‌های آموزشی، ارائه بودجه و ایجاد زیرساخت‌ها [۷۲]، سیاست‌های مناسب تشویقی در جهت همکاری‌های دانشگاه-صنعت [۸۲]، تغییر در ساختار بازی و ایجاد تعادل جدید ناشی از سیاست‌های دولت [۶۲]، ارائه تسهیلات مالی، زمین‌های ارزان و سیاست‌های حمایتی [۴۰]، ایجاد زمینه‌های همکاری، حمایت‌های مالی و اعتباری، فراهم آوردن زیرساخت‌ها و خدمات آموزشی و نیز ایجاد فرهنگ اشتراک‌گذاری بین اعضا [۵۶]، ایجاد مرزهای واضح بین نهادها و کارآفرینان [۵۹] از جمله این موارد است. در سایر تحقیقات نیز به تاثیر قوانین و مقررات دولتی بر هم‌رقابتی اشاره شده است [۸۰، ۳۶]. همچنین در دوره‌های رکود اقتصادی، دولت محلی باید به‌عنوان حامی و ترویج‌کننده کارآفرینی ظهور کند [۵۹].

لازم به ذکر است وابستگی بیشتر یک خوشه به منابع دولتی و عمومی می‌تواند آن را در موقعیت ضعیف‌تری قرار دهد [۲۱].

در مقالات، مدیر خوشه^۲ شخص یا نهاد خنثی و مستقل با وظیفه مدیریت و هماهنگی بین شرکت‌های داخل خوشه است. این فرد یا نهاد به‌طور مستقیم در رقابت‌های بین شرکت‌ها دخالت ندارد و از این رو می‌تواند واسطه‌ای بی‌طرف باشد. این بی‌طرفی به کاهش تنش‌ها و تعارضات بین شرکت‌های رقیب کمک می‌کند مدیر خوشه به‌جای شرکت در رقابت‌ها، روی هماهنگی و تسهیل همکاری بین شرکت‌ها تمرکز می‌کند. این موضوع باعث می‌شود که تنش‌های ناشی از رقابت کاهش یابد تا منافع همه اعضای خوشه (شرکت‌ها و کل خوشه) حفظ شود. این موضوع شامل تعادل بین همکاری و رقابت است. مدیر مستقل برای مدیریت روابط هم‌رقابتی بین اعضا بسیار حیاتی است. مدیر باید بتواند منافع تمام طرف‌ها را نظارت کند. مدیریت هم‌رقابتی با مدیری مستقل می‌تواند فضایی بدون حسادت و شک ایجاد کند. مشکل تامین مالی برای حفظ مدیر مستقل دغدغه جدی است [۶۸، ۲۹، ۲۸]. برخی به نقش واسطه‌ای بعضی اعضا در حل تعارضات اشاره کرده‌اند، برخی به وساطت انجمن‌های صنعتی در دسترسی به منابع و فرصت‌ها و نیز انجام فعالیت‌های استانداردسازی و تحقیقات مشترک، جهت توسعه صنعت اشاره داشتند [۴۰]. داری و نات معتقدند واسطه‌ها، مددکار دسترسی به مشتریان و قراردادهای هستند [۳۴].

حتی نهادهای خارجی (مانند شرکت‌های مشاوره‌ای یا اعضای هیئت مدیره) نیز می‌توانند به‌عنوان واسطه عمل کنند و روابط را تسهیل کنند [۲۱]. اعتماد به مراکز تحقیقاتی به‌عنوان واسطه‌های خنثی، نقش مهمی در جذب شرکت‌ها به پروژه‌های هم‌رقابتی دارد. این مراکز در تسهیل ارتباطات و ایجاد اعتماد بین شرکت‌های رقابتی، ایجاد مکانیزم‌های اشتراک داده‌ها و حفاظت از اطلاعات حساس، حل تنش‌های اطلاعاتی در طول پروژه و ایجاد دانش علمی و عملی برای حل مشکلات نقش آفرینی می‌کنند [۸۲].

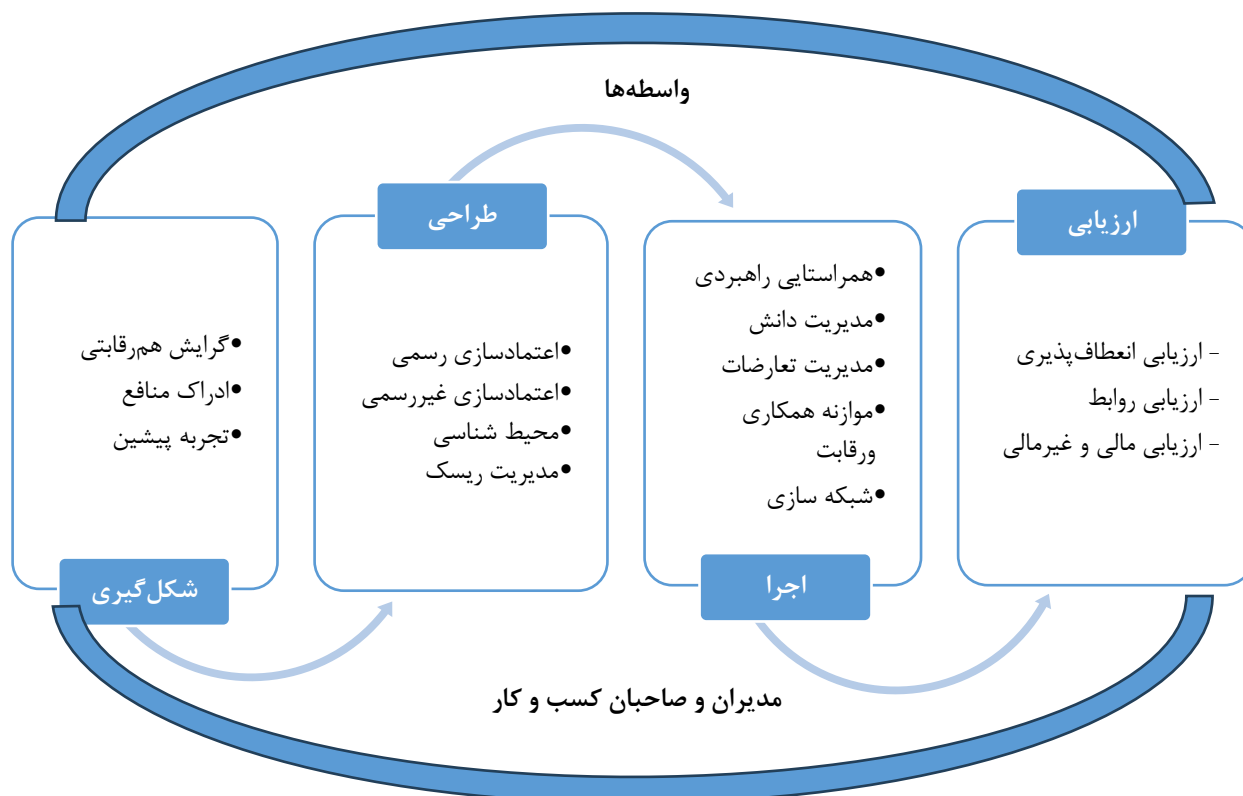
وجود نهاد صنعتی مستقل تأثیر مثبتی در تسريع فرآیند بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها دارد لذا مسیری موثر برای شرکت‌های کوچک فراهم می‌کنند تا برندهای (اغلب ناشناخته) خود را در بازارهای خارجی سودآور راه‌اندازی کنند. وجود سازمان‌های صنعتی مستقل (مانند انجمن‌های تجاری) با مسئولیت تبلیغات و برندسازی خوشه منطقه‌ای به شرکت‌های کوچک کمک می‌کند تا برندهای خود را در بازارهای خارجی معرفی کنند [۳۶]. بدین‌سان، مدل فرایندی مدیریت روابط هم‌رقابتی درون خوشه ای در قالب شکل ۳ ارائه می‌شود.

مدیریت مناسب فرایند هم‌رقابتی درون خوشه‌ای منجر به پایداری و استمرار همکاری شرکا خواهد شد. شکل‌گیری این فرایند، بر مبنای ذهنیات و بعد شناختی مدیران صورت می‌گیرد. انتخاب شرکای مناسب و مدیریت ارتباطات فی‌مابین بر مبنای اقداماتی است که در فازهای پیشین صورت می‌پذیرد. در اکثر مواقع همکاری با رقبا برای طرح‌های بلندمدت بوده و لذا مدیریت تنش‌ها و تعارضات احتمالی، از اهمیت بسزایی برخوردار است. قطعاً یک هم‌رقابتی ناپایدار، شرکا را به پیامدهای مطلوب نخواهد رساند. اما همکاری‌هایی که تنش‌های آن مدیریت

¹ Formal Institutions

² Cluster Manager

می‌شود و پایدار باقی می‌ماند علاوه بر اینکه منجر به ارزش آفرینی برای مشتری و افزایش مزیت رقابتی شرکت‌ها می‌شود فرصت‌های بیشتری پیشروی شرکای هم‌رقابتی قرار خواهد داد.



شکل ۳. مدل فرایندی مدیریت هم‌رقابتی درون خوشه‌ای

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در ارائه نتایج این پژوهش، ۵۶ مقاله علمی که استراتژی هم‌رقابتی درون خوشه‌ای را در صنایع مختلف به صورت تجربی بررسی کرده‌اند، مورد تحلیل قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت هم‌رقابتی درون خوشه‌ای شامل مراحل: شکل‌گیری؛ شامل گرایش به هم‌رقابتی، تحلیل هزینه-فایده و تجربه پیشین؛ طراحی؛ شامل اعتمادسازی رسمی، اعتمادسازی روانی، شناخت محیطی و مدیریت ریسک؛ اجرا؛ شامل هماهنگی استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت تعارضات، ایجاد توازن و شبکه‌سازی؛ ارزیابی؛ شامل ارزیابی انعطاف‌پذیری، ارزیابی مالی و غیرمالی و ارزیابی رقبا، این ابعاد و مؤلفه‌ها با بهره‌گیری از یک مدل فرایندی طبقه‌بندی شده‌اند. افزون بر این، تأثیر رفتار صاحبان کسب‌وکار و اقدامات نهادهای واسطه‌ای به عنوان دو مقوله مستقل و اثرگذار بر کل این فرایند مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش حاوی یافته‌های ارزنده و قابل توجهی برای مدیران خوشه‌های صنعتی است. بر اساس نتایج، بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت بالای هم‌رقابتی در خوشه‌های کسب‌وکار مستلزم توجه به موارد زیر است:

پیش از هرگونه اقدام در جهت اجرای استراتژی هم‌رقابتی، مدیران لازم است توجه ویژه‌ای به مؤلفه‌های دو مرحله شکل‌گیری و طراحی معطوف کنند. گرایش به برقراری رابطه هم‌رقابتی، مستلزم تقویت چارچوب ذهنی هم‌رقابتی در سطح فردی و سازمانی است. شکل‌گیری این ذهنیت، از یک سو متأثر از ویژگی‌های شخصیتی مدیران و از سوی دیگر، تحت تأثیر تجربیات پیشین آنان قرار دارد. بدیهی است که اتخاذ این رویکرد باید مبتنی بر تحلیل دقیق هزینه-منفعت و ارزیابی نتایج بالقوه آن صورت گیرد تا مدیران با آگاهی کامل به سمت ایجاد چنین رابطه‌ای سوق داده شوند. پس از عبور از این مرحله، از آنجا که ورود به روابط هم‌رقابتی نیازمند احتیاط و توجه جدی به شرایط محیطی و ویژگی‌های شرکای بالقوه است، مدیران ناگزیرند به طراحی سازوکارهای رسمی و غیررسمی رابطه بپردازند. این سازوکارها زمینه‌ساز اعتمادسازی لازم برای شکل‌گیری یک رابطه اثربخش و پایدار خواهند بود. افزون بر این، توجه هم‌زمان به محیط اجرای رابطه

و شناسایی ریسک‌ها و مخاطرات هم‌رقابتی - که در پیشینه پژوهش از آن به‌عنوان «نیمه تاریک استراتژی هم‌رقابتی» یاد می‌شود - ضرورت دارد و نباید مورد غفلت قرار گیرد. در مرحله اجرای استراتژی هم‌رقابتی، مدیران با چند دغدغه اساسی و مشترک مواجه هستند. نخستین دغدغه، هماهنگی استراتژیک با رقبا است که به معنای هم‌راستاسازی استراتژی‌ها و اهداف طرفین رابطه می‌باشد. همچنین، با توجه به ماهیت پویا و متغیر روابط هم‌رقابتی، مدیریت تنش‌ها و تعارضات بالقوه ناشی از منافع و منطبق‌های متناقض میان شرکت‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش و نیز حفظ تعادل و موازنه میان همکاری و رقابت از جمله چالش‌ها و دغدغه‌های جدی مدیران در مرحله اجرای این استراتژی به‌شمار می‌رود. مدیران لازم است تعادلی بهینه میان همکاری و رقابت برقرار کنند، چرا که رابطه بین هم‌رقابتی و عملکرد شرکت ماهیتی غیرخطی دارد. به عبارت دیگر، افزایش یا کاهش بیش از حد شدت هم‌رقابتی می‌تواند به افت عملکرد سازمان منجر شود. از این‌رو، مدیریت اثربخش این رابطه مستلزم دقت و حساسیت بالاست، زیرا منطق همکاری و منطق رقابت به‌طور ذاتی با یکدیگر در تعارض قرار دارند. بدیهی است که مرحله ارزیابی نقشی تعیین‌کننده در تداوم، بازطراحی و بهبود روابط هم‌رقابتی ایفا می‌کند. در این مرحله، مدیران باید اطمینان حاصل کنند که اجرای استراتژی‌های هم‌رقابتی تا چه میزان به افزایش درآمد، بهبود سودآوری یا کاهش هزینه‌ها منجر شده است. افزون بر شاخص‌های مالی، ارزیابی پیامدهای غیرمالی نظیر رضایت مشتریان، اعتبار و تصویر برند و حفظ یا ارتقای موقعیت رقابتی بنگاه در بازار نیز ضرورت دارد.

مدیران و صاحبان کسب‌وکار نقش محوری در تسهیل شکل‌گیری و اجرای اثربخش استراتژی‌های هم‌رقابتی دارند. حمایت مستمر، تعهد مدیریتی و همراهی کارکنان داخلی، از الزامات اساسی موفقیت همکاری با رقبا محسوب می‌شود. در این راستا، تیم مدیریت ارشد باید با آموزش و تبیین روشن این منطق، اعضای سازمان را نسبت به امکان هم‌زیستی همزمان همکاری و رقابت آگاه سازد و نشان دهد که هر دو رویکرد می‌توانند به‌طور مکمل در راستای تحقق اهداف سازمانی عمل کنند.

علاوه بر این، توجه به نقش بازیگران واسطه متنوعی نظیر دولت و نهادهای رسمی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی، انجمن‌های صنفی، شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاران خارجی، در کنار شرکت‌های محلی و بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در خوشه‌های صنعتی، ضروری است. حضور این طرف سوم می‌تواند به‌عنوان سازوکاری مؤثر برای ایجاد اعتماد (از طریق فراهم‌سازی محیطی امن برای همکاری)، ساختاردهی روابط (با تدوین قواعد، دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مشترک) و تسهیل همکاری (از طریق حل اختلافات، مدیریت منابع مشترک و تقویت تعاملات اجتماعی میان رقبا) عمل کند و نقش بسزایی در موفقیت روابط هم‌رقابتی ایفا نماید.

مشارکت عمده ما در این پژوهش عبارتست از ایجاد بینش جدید و درک فراگیر از ابعاد و مولفه‌های مدیریت مناسب استراتژی هم‌رقابتی درون خوشه‌ای، ناشی از ادغام نتایج مطالعات پیشین این حوزه در قالب چارچوب مرحله‌ای است. بررسی و جستجوی منابع علمی نشان می‌دهد در این حوزه چنین چارچوبی ارائه نشده است.

مشارکت دوم این پژوهش، الگوگیری از پیشینه سایر مطالعات مروری جهت ارائه الگوی مرحله‌ای است. نکته مهم اینکه در سایر مطالعات این الگو در قالب سه مرحله شکل‌گیری، طراحی و پسا شکل‌گیری معمولاً مطرح شده است و برای اولین بار از الگوی چهار مرحله‌ای شکل‌گیری، طراحی، اجرا و ارزیابی جهت نظم‌بخشی به محتوای پدیده مورد بررسی استفاده شده است. براین اساس، مولفه‌های مرحله شکل‌گیری ذیل سه مقوله گرایش به هم‌رقابتی، تحلیل هزینه - فایده و نیز تجربه پیشین؛ مولفه‌های مرحله طراحی، ذیل چهار مقوله اعتماد سازی رسمی، اعتمادسازی روانی، شناخت محیطی و توجه به نیمه تاریک هم‌رقابتی (مدیریت ریسک)؛ مولفه‌های مرحله اجرا، ذیل پنج مقوله هماهنگی استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت تعارضات، توازن همکاری و رقابت، شبکه سازی؛ مولفه‌های ارزیابی ذیل سه مقوله ارزیابی انعطاف‌پذیری، ارزیابی مالی - غیرمالی و ارزیابی رقبا طبقه‌بندی شده است.

مشارکت سوم این پژوهش، لحاظ مرحله ارزیابی به‌عنوان یکی از مراحل اصلی فرایند استراتژی هم‌رقابتی است. این بدان معناست که مدیران خوشه‌های کسب و کار، حین انجام هم‌رقابتی و نیز پس از اجرای یک دوره همکاری با رقبا، نسبت به ارزیابی کمی و کیفی خروجی این رابطه و نیز ارزیابی رقبا از حیث اعتماد و تعهد و غیره اقدام می‌نمایند. این موضوع در تحقیقات مروری پیشین مورد توجه محققان قرار نگرفته است.

مشارکت چهارم این پژوهش، عنایت به تاثیر تصمیمات و اقدامات مدیران کسب و کار و نیز نهادهای رسمی و غیر رسمی بر تمامی مراحل مدیریت هم‌رقابتی خوشه‌ای است. از آنجا که تاثیر تصمیمات و اقدامات مدیران در هریک از مراحل چهارگانه هم‌رقابتی مورد اشاره محققان قرار گرفته است، لذا لازم است تاثیر این مقوله به‌صورت فراگیر در تمام مراحل مدنظر قرار گیرد. همچنین تاثیر سیاست‌ها و

اقدامات نهادهای رسمی و غیررسمی در مدیریت هم‌رقابتی خوشه‌ای به‌صورت مبسوط مورد توجه قرار گرفته است که این موضوع ناشی از ماهیت و ترکیب خوشه‌های کسب و کار است.

محدودیت این تحقیق در بعد نظری را می‌توان محدود بودن پیشینه استراتژی هم‌رقابتی در صنایع کشورمان دانست به گونه‌ای که در قیاس با حجم تحقیق و پیشینه استراتژی هم‌رقابتی در صنایع دیگر کشورها، تقریباً سهم پژوهش‌های حوزه استراتژی هم‌رقابتی در صنایع جمهوری اسلامی ایران بسیار محدود است. علیرغم اینکه موضوع هم‌رقابتی حدود سه دهه است که از سوی محققان خارجی بسیار مورد توجه قرار گرفته و تحقیقات فراوانی در این زمینه در کشورهای مختلف انجام گرفته است، اما محققان ایرانی، به این حوزه موضوعی توجه چندانی نشان نداده‌اند.

محدودیت. اگرچه محققین در این پژوهش با استفاده از روش مرور نظام‌مند مطالعات تجربی پیشین، نسبت به ارائه ابعاد و مولفه‌های مدیریت مناسب هم‌رقابتی خوشه‌ای اقدام نموده‌اند اما یافته‌های این پژوهش فاقد بینش تجربی است. لازم است پژوهشگران آتی با انجام مطالعات کیفی عمیق، نتایج این پژوهش را به‌صورت میدانی و در فضای کسب و کار صنایع داخلی مورد بررسی قرار دهند. این بررسی در صنایع مختلف و حتی در انواع روابط هم‌رقابتی افقی و عمودی ضرورت دارد.

منابع:

1. Andrey, M. S. (2013a). Case study on the structural transformation of an international cluster: European perspective. *Modern applied science*, 7(12), 1. DOI:10.5539/mas.v7n12p1
2. Andrey, M. S. (2013b). Features of the triple helix model in cross-border clusters. *World Applied Sciences Journal*, 21(12), 1734-1738. DOI:10.5829/idosi.wasj.2013.21.12.180
3. Awolaye, O. M. (2022). Knowledge spillover, human capital and agglomeration dynamics in Nigeria's ICT clusters. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(3), 352-382. DOI:10.1504/IJBIR.2022.121695
4. Begnini, S., Simi, S. S., & Carvalho, C. E. (2022). The influence of the absorptive capacity and the position of the firm in the cluster on cooptition. *International Journal of Economics and Business Research*, 24(4), 533-554. DOI:10.1504/IJEER.2022.126438
5. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426. DOI:10.1016/S0019-8501(99)00067-X
6. Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180-188. DOI:10.1016/j.indmarman.2014.02.015
7. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, 19-30. DOI:10.1016/j.indmarman.2016.05.003
8. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2018). *Coopetition capability: what is it? In Routledge companion to coopetition strategies* (pp. 197-204). Routledge.
9. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Srivastava, M. K. (2020). Looking different vs thinking differently: Impact of TMT diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, 53(1), 101857. DOI:10.1016/j.lrp.2018.11.001.
10. Bin Makhshen Y, Rafi-ul-Shan PM, Bashiri M, Hasan R, Amar H, Khan MN (2020), "Exploring the role of ambidexterity and coopetition in designing resilient fashion supply chains: a multi-evidence-based approach". *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 33 No. 6 pp. 1599–1625, DOI: 10.1108/JEIM-08-2019-0213
11. Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business research*, 66(10), 2060-2070. DOI:10.1016/j.jbusres.2013.02.032
12. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). *The right game: Use game theory to shape strategy* (Vol. 76, pp. 57-71). Chicago: Harvard Business Review.
13. Chai, Y., & Yang, F. (2011). Risk Control of Coopetition Relationship: An Exploratory Case Study on Social Networks" Guanxi" in a Chinese Logistics Services Cluster. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3). DOI:10.18848/1833-1882/CGP/v06i03/52026
14. Chaudhry, S., Crick, D., & Crick, J. M. (2023). I'll be there for you: coopetition and competitor-oriented activities among South Asian restaurants in two UK regional clusters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(9/10), 1973-2004. DOI:10.1108/IJEER-08-2022-0694
15. Cherington, P. T. (2008). *Advertising as a business force*. Wildside Press LLC.
16. Chin, W. L., Haddock-Fraser, J., & Hampton, M. P. (2017). Destination competitiveness: evidence from Bali. *Current Issues in Tourism*, 20(12), 1265-1289. DOI:10.1080/13683500.2015.1111315
17. Chung, H. M., & Cheng, L. H. (2019). Coopetition and firm survival in a cluster: Insights from the population ecology on the yacht industry in an emerging economy, 1957–2010. *Management and Organization Review*, 15(4), 837-856. DOI:10.1017/mor.2018.60
18. Crick, J. M., Crick, D., & Tebbett, N. (2020). Competitor orientation and value co-creation in sustaining rural New Zealand wine producers. *Journal of Rural Studies*, 73, 122-134. DOI:10.1108/JBIM-01-2019-0057
19. Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Coopetition and family-owned wine producers. *Journal of Business Research*, 135, 319-336. DOI:10.1016/j.jbusres.2021.06.046
20. Crick, J. M., & Crick, D. (2022). Coopetition and international entrepreneurship: the influence of a competitor orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(3), 801-828. DOI:10.1108/IJEER-06-2021-0519
21. Cusin, J., & Loubaresse, E. (2018). Inter-cluster Relations in a Coopetition Context: the Case of Inno'vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 30(1), 27-52. DOI:10.1080/08276331.2017.1356158
22. Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: The case of the high-tech companies. *Engineering economics*, 28(5), 494-504. DOI:10.5755/j01.ee.28.5.16421
23. Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875. DOI:10.1016/j.lrp.2019.03.001
24. Czakon W, Srivastava MK, Le Roy F, Gnyawali D (2020b) Coopetition strategies: a critical issues and research directions. *Long Range Planning*, 53(1):1019148. DOI:10.1016/j.lrp.2019.101948
25. Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Sołtysik, M. (2016). Coopetition strategy—What is in it for all? A study of common benefits in the Polish energy balancing market. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 80-93. DOI:10.1080/00208825.2015.1093792
26. Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74. DOI:10.1016/j.indmarman.2016.05.010

27. Da Silva, L. M., da Silveira, A. B., Monticelli, J. M., & Kretschmer, C. (2023). Micro foundations of dynamic coopetition capabilities in firms from a microbrewery cluster. *Revista de Gestão*, 30(2), 190-206. DOI:10.1108/REGE-04-2021-0064
28. Dana, L. P., & Granata, J. (2013). Evolution de la coopération dans un cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 429-442. DOI:10.1080/08276331.2013.822144
29. Dana, L. P., Granata, J., Lasch, F., & Carnaby, A. (2013). The evolution of co-opetition in the Waipara wine cluster of New Zealand. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 42-49. DOI: 10.1016/j.wep.2013.05.001
30. Darbi, W. P. K., & Knott, P. (2023). Coopetition strategy as naturalised practice in a cluster of informal businesses. *International Small Business Journal*, 41(1), 88-114. DOI:10.1177/02662426221079728
31. 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. DOI: 10.1016/j.emj.2016.02.009
32. Elias, R., & Farah, B. (2021). Locked-in resources, cooperative relationship stability and innovation. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 150-169. DOI: 10.1108/JSMA-02-2020-0044
33. Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.11.013
34. Estrada, I., & Dong, J. Q. (2020). Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning*, 53(1), 101866. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.01.003
35. Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69, 116-124. DOI: 10.1016/j.indmarman.2018.01.013
36. Felzensztein, C., Deans, K. R., & Dana, L. P. (2019). Small firms in regional clusters: Local networks and internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496-516. DOI:10.1111/jsbm.12388
37. Ferasso M, Sulich A, Durán-Romero G, Sztando A (2022) The interplay of strategies and knowledge for competitive advantages in a medium low-tech industrial cluster located in an emerging country. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1):33-54. DOI:10.1504/IJKMS.2022.119259
38. Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235. DOI:10.1016/j.indmarman.2013.11.004
39. Garri, M. (2021). Coopetition, value co-creation, and knowledge-enhancement in the UK alpaca industry: A multi-level mechanism. *European Management Journal*, 39(5), 545-557. DOI: 10.1016/j.emj.2020.11.001
40. Ge, S., & Liu, X. (2022). Catch-up in solar PV industry of China: A perspective of industrial innovation ecosystem. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(06), 2250016. DOI:10.1142/S021987702250016X
41. Granata, J., Géraudel, M., Nicolosi, A., & Garcia, K. (2017). Understanding the evolution of coopetition among SMEs in a wine cluster: a social capital approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 67-84. DOI:10.1504/IJESB.2017.083846
42. Harmancioglu, N., & Tellis, G. J. (2018). Silicon envy: How global innovation clusters hurt or stimulate each other across developed and emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 49, 902-918. DOI:10.1057/s41267-018-0162-8
43. Hartono, S., & Sobari, A. (2016). The role of cluster cycle and pattern of interaction to competition strategy. *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 2), 74-83. DOI:10.21511/ppm.14(2).2016.08
44. Hoetoro, A. (2014). Cooperation and competition among clustered MSEs in East Java. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16(3), 275-293. DOI:10.22146/gamaijb.5660
45. Hückstädt, M. (2022). Coopetition between frenemies—interrelations and effects of seven collaboration problems in research clusters. *Scientometrics*, 127(9), 5191-5224. DOI:10.1007/s11192-022-04472-w
46. Itoga, H., Grace, T. R., Yang, F. C. H., & Joseph, Z. S. (2014). Dynamics of industrial cluster scenarios. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 47, 233.
47. Ketchen Jr, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 30(6), 779-804. DOI:10.1016/j.jm.2004.06.002
48. Klimas P, Ahmadian AA, Soltani M, Shahbazi M, Hamidzadeh A (2023) Coopetition, where do you come from? Identification, categorization, and configuration of theoretical roots of coopetition. *SAGE Open*, 13(1). DOI:10.1177/21582440221085003
49. König, T. (2023). Between collaboration and competition: co-located clusters of different industries in one region—the context of Tuttlingen's medical engineering and metal processing industries. *Regional Science Policy & Practice*, 15(2), 288-325. DOI:10.1111/rsp3.12581
50. Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing Cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688. DOI:10.1111/1467-8551.12095

51. Lehtonen, M. J., Ainamo, A., & Harviainen, J. (2020). The four faces of creative industries: visualizing the game industry ecosystem in Helsinki and Tokyo. *Industry and Innovation*, 27(9), 1062-1087. DOI:10.1080/13662716.2019.1676704
52. Leite, R. S., Lopes, H. E. G., & Silva, S. A. D. (2009). A estratégia em relacionamentos cooperativos: um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 11(30), 65-78. DOI:10.7819/rbgn.v11i30.439
53. Li, J., & Li, X. (2024). Coopetition in social commerce: What influences livestreaming knowledge sharing in agricultural clusters. *Electronic Commerce Research and Applications*, 64, 101383. DOI: 10.1016/j.elerap.2024.101383
54. Lundgren-Henriksson, E. L., & Kock, S. (2016). Coopetition in a headwind. *Industrial Marketing Management*. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.05.012
55. M. Crick, J. (2020). The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 318-337. DOI:10.1108/JBIM-01-2019-0057
56. Maia, M. H., Rodrigues Antunes, L. G., & Carvalho de Castro, C. (2019). Aglomerado produtivo competitivo ou cooperativo? o caso do aglomerado moveleiro do carmo do cajuru (MG). *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 18(1). DOI:10.5585/ijsm.v18i1.2707
57. Mantovani, A., & Ruiz-Aliseda, F. (2016). Equilibrium innovation ecosystems: The dark side of collaborating with complementors. *Management Science*, 62(2), 534-549. DOI:10.2139/ssrn.2050969
58. Marlon Monticelli, J., Lapuente Garrido, I., & Luís de Vasconcellos, S. (2019). coopetition in internationalization of wineries in southern brazil with the support of formal institutions. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 12(4). DOI: 10.5902/19834659 23449
59. Maso, L.D., & Lattanzi, N. (2014). Local firms' strategies and cluster coopetition in Tuscany: the case of "Toscana Promozione" Agency. *PROBLEMS & PERSPECTIVES IN MANAGEMENT*, 12(1), 131-141.
60. Mathews, M. (2018). Managing local supplier networks: conflict or compromise? *Regional Studies*, 52(7), 890-900. DOI:10.1080/00343404.2017.1360479
61. M'Chirgui, Z. (2005). The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(6), 455-477. DOI:10.1080/1043859042000304070
62. Min, Z., Feiqi, D., & Sai, W. (2008). Coordination game model of co-opetition relationship on cluster supply chains. *Journal of Systems Engineering and Electronics*, 19(3), 499-506. DOI:10.1016/s1004-4132(08)60113-9
63. Mohammadpour, Ahmad. *Meta Method: The Philosophical and Practical Foundations of Mixed Research Methods in Social and Behavioral Sciences*, Tehran: Sociologists' Publications. 2010. ISBN: 9786005546545 [In Persian]
64. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group*, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264-269. DOI:10.1136/bmj.b2535
65. Molina, M., & Yoong, P. (2003). Knowledge sharing in a co-opetitive environment: The case of business clusters. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(04), 321-341. DOI:10.1142/S0219649203000528
66. Monteiro, P. V. (2016). The Role of knowledge-intensive service activities on inducing innovation in co-opetition strategies: Lessons from the maritime cluster of the Algarve region. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 15(1), 78-95. DOI:10.1504/IJMED.2016.075876
67. Monteiro, P. V., Salvador, R., & Soares, C. G. (2017). A microcluster approach applied to the case of the nautical tourism sector of the Algarve region (Portugal). *Tourism in Marine Environments*, 12(2), 105-124. DOI:10.3727/154427317X14890156492368
68. Monticelli JM, Da Silveira AB, Da Silva LM (2018) The process of cooperative strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. *In Revista de Administracao Mackenzie* 19. DOI:10.1590/1678-6971/eRAMR180012
69. Mucha-Kuś, K., Sołtysik, M., Zamasz, K., & Szczepańska-Woszczyzna, K. (2021). Cooperative nature of energy communities—The energy transition context. *Energies*, 14(4), 931. DOI:10.3390/en14040931
70. Nemeh, A., & Yami, S. (2016). The determinants of the emergence of cooperation strategy in R&D. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 159-178. DOI:10.1080/00208825.2016.1112151
71. Nowińska, A. (2019). Ships and relationships: Competition, geographical proximity, and relations in the shipping industry. *Journal of Business Research*, 101, 161-170. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.021
72. Poisson-de Haro, S., & Myard, A. (2018). Cultural cluster cooperation: A look at the Montreal circus world. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), 390-402. DOI:10.1002/cjas.1448
73. Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
74. Ramjaun, T. I., Pullman, M., Kumar, M., & Sanchez Rodrigues, V. (2024). Strength in numbers: collaborative procurement and competitiveness of craft breweries. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(3), 643-665. DOI:10.1108/IJOPM-08-2022-0503
75. Raza-Ullah, T., & Kostis, A. (2020). Do trust and distrust in cooperation matter to performance? *European management journal*, 38(3), 367-376.

76. Raza-Ullah, Tatbeeq. (۲۰۲۰). Experiencing the paradox of coopetition: A moderated mediation framework explaining the paradoxical tension-performance relationship. *Long Range Planning*, ۵۳ (1): 101863. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.003
77. Reniers, G., Dullaert, W., & Visser, L. (2010). Empirically based development of a framework for advancing and stimulating collaboration in the chemical industry (ASC): creating sustainable chemical industrial parks. *Journal of Cleaner Production*, 18(16-17), 1587-1597. DOI: 10.1016/j.jclepro.2010.07.013
78. Ritala, P., Hallikas, J., & Sissonen, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179-187. DOI:10.2753/jmr1536-5433060302
79. Sahebodari, M., Soltani, M. and Kordenaiej, A. (2021). Antecedents of Formation of Competitive Relationships. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 123-143. DOr:20.1001.1.22286853.1400.12.48.5.5 [In Persian]
80. Santos, O. B., Olave, M. E. L., Rocha, R., & Nogueira, A. D. S. (2021). Cooperação, competição e coopetição em Clusters. *Revista Gestão & Tecnologia*, 21(2), 132-155. DOI:10.20397/2177-6652/2021.v21i2.2016
81. Sellitto, M. A., & Luchese, J. (2018). Systemic cooperative actions among competitors: the case of a furniture cluster in Brazil. *Journal of industry, competition and trade*, 18(4), 513-528. DOI:10.1007/s10842-018-0272-9
82. Smiljic, S. (2020). Beyond the dyad: Role of non-competitive partners in coopetitive R&D projects. *International Journal of Innovation Management*, 24(08), 2040006. DOI:10.1142/S136391962040006X
83. Soltani, M., Jafari, S. M. and Binandeh, R. (2017). The Effect of Cooperation in IT Industry on Innovation Performance in Condition of Implementing Coopetition Strategy. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 313-332. DOI:10.22059/jitm.2017.60717 [In Persian]
84. Soltani, M., Jafari, S. M. B. and Binandeh, R. (2016). Improving Economic Firms Performance through Co-opetition Strategy. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(26), 23-46. DOr:20.1001.1.22286853.1395.7.26.1.2 [In Persian]
85. Stead, J. G., & Stead, W. E. (2019). Why Porter is not enough: Economic foundations of sustainable strategic management. In *Rethinking strategic management: Sustainable strategizing for positive impact* (pp. 67-85). Cham: Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-030-06014-5_4
86. Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial marketing management*, 52, 6-17. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.010
87. Wolff, G., Wältermann, M., & Rank, O. N. (2020). The embeddedness of social relations in inter-firm competitive structures. *Social Networks*, 62, 85-98. DOI: 10.1016/j.socnet.2020.03.001
88. Xu, R., Zhu, X., Wang, Y., Gu, J., & Felzensztein, C. (2024). Inter-firm coopetition and innovation in industrial clusters: the role of institutional support. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(4), 832-856. DOI:10.1108/JBIM-07-2022-0339
89. Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (Eds.). (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.
90. Yuan, X., Dai, T., Chen, L. G., & Gavirneni, S. (2021). Co-opetition in service clusters with waiting-area entertainment. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(1), 106-122. DOI:10.1287/MSOM.2019.0815
91. Yu-Chen, H., & Xiao-Lan, H. (2013). Research on the coopetition relationship of cluster enterprises based on the network view-taking central-satellite type industry cluster as example. *Journal of Applied Sciences*, 13(8), 1332-1338. DOI:10.3923/jas.2013.1332.1338