

مروری تحلیلی و نظام مند بر نظریه‌های مربوط به راهبرد همرقابندی به عنوان تعارضی در ادبیات مدیریت راهبردی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۰۲

مرتضی سلطانی*

میثم شهبازی**

علی حمیدی زاده***

علی اشرف احمدیان****

چکیده

در شرایط پیچیده و چالشی دنیای کسب و کار، فعالان اقتصادی به دنبال راهبردهای نوین جهت غلبه بر ریسک‌های پیش‌رو هستند. یکی از رویکردهای جدید در حوزه کسب و کار، تغییر در نوع روابط بنگاه‌ها با رقبای خود در یک صنعت و حرکت به سمت همکاری و تعامل بیشتر با رقبا می‌باشد که از آن تحت عنوان "هم‌رقابندی" یاد می‌شود. این رویکرد که به تضادی در ادبیات مدیریت استراتژیک تبدیل شده از دیدگاه‌های نظری مختلفی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. هدف این پژوهش، مرور نظام مند ادبیات هم‌رقابندی و تحلیلی بر نظریه‌های مربوط به این راهبرد است. در این پژوهش بر آنیم تا در آغاز مهمترین نظریه‌ها و رویکردهای ارائه شده در این حوزه را معرفی کرده و سپس، با مقایسه نظریه‌ها و رویکردهای کمتر استفاده شده با نگاهی کلان تر به گونه شناسی نظریه‌های معرفی شده پردازیم. در نهایت، چارچوب کلی پژوهشی رویکردهای حوزه هم‌رقابندی را صورت بندی کنیم. نتایج پژوهش نشان می‌دهد؛ ده نظریه پایه در حوزه هم‌رقابندی ارائه شده که مهمترین آنها را نظریه‌های بازی‌ها، منبع محور و شبکه تشکیل می‌دهد. به بیانی دیگر اکثر پژوهش‌های این حوزه بر این نظریه‌ها تمرکز کرده اند. بعلاوه، نتایج پژوهش در حوزه راهبرد هم‌رقابندی نشان می‌دهد که در خصوص مزایا، کاربردها، گونه شناسی، ماهیت متناقض و همچنین نحوه اثر گذاری آن بر عملکرد بنگاه‌های کسب و کار، تعاریف متعددی وجود دارد که از آن میان دو مبحث اعتماد متقابل و مدیریت تنش‌ها می‌تواند در شناخت و توسعه بیشتر این راهبرد، موثر واقع شود.

واژگان کلیدی: هم‌رقابندی، پارادایم‌های هم‌رقابندی، اعتماد متقابل، مدیریت تنش‌های رویکرد روان‌سازمانی

* استادیار مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

** استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه تهران

*** استادیار مدیریت دولتی دانشگاه تهران

**** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

مقدمه

شرایط حاکم بر فضای کسب و کار دنیای امروز از جمله عدم اطمینان، پویایی، تکه تکه شدن بازارها، تغییر سلیق و نگرش مشتریان و سطح وفاداری کمتر و کوتاه مدت تر آن‌ها، رقابت گسترده و پیشرفت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و ده‌ها مسئله و چالش دیگر باعث شده بنگاه‌های کسب و کار در جست و جوی راه‌هایی برای غلبه بر مسائل پیش‌رو و در نتیجه دستیابی به سهم بیشتری از بازارها باشند. در شرایط فعلی دنیای کسب و کار، فعالان اقتصادی به دنبال راهبردهای نوین جهت غلبه بر ریسک‌های پیش‌رو هستند. یکی از رویکردهای جدید معرفی شده در این حوزه، تغییر در نوع روابط بنگاه‌ها با رقبای خود در یک صنعت و حرکت به سمت همکاری و تعامل بیشتر همراه با حفظ سطحی از رقابت می‌باشد. مطالعات حوزه استراتژی به‌طور سنتی بر تعاملات رقابتی بین بنگاه‌ها تمرکز داشته و عمدتاً بر مزایای ساختاری در سطح صنعت یا فراصنعت مبتنی بوده است (پورتر، ۱۹۸۰) یا بر منابع ناهمگن و استقرار شایستگی (صلاحیت) در جهت دستیابی به مزیت رقابتی در برابر رقبا تاکید داشته است (بارنی، ۱۹۹۱؛ تیس و دیگران، ۱۹۹۷؛ گولاتی، ۱۹۹۸). در اواخر دهه ۱۹۸۰، مطالعات راهبرد شروع به توسعه یک دیدگاه جدید که به دنبال ایجاد روابط همکارانه بین بنگاه‌ها به جای رویکرد مبتنی تعاملات رقابتی بود؛ کردند و این تغییر رویکرد با یک تغییر جهت از رویکرد برد-باخت به نوع برد-برد، همراه بوده که یکپارچه‌سازی منابع، مهارت‌ها و توانایی‌های ناهمگن را در جهت بهبود عملکرد شرکت توجیه می‌کرد (دایر و ساین^۱، ۱۹۹۸، صص ۶۶۴-۶۶۳). با این وجود، ادبیات استراتژی، هنوز بر روابط رقابتی یا همکاری متمرکز بود. با فرض این‌که مانند آب و روغن، دو مقوله رقابت و همکاری باهم در نمی‌آمیزند (گومز کاسرز، ۱۹۹۶، ص ۳۶).

راهبرد هم‌رقابتی^۲ به‌عنوان یک مفهوم دارای ماهیت متناقض، در سال‌های اخیر با یک روند روبه رشد مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و به همین دلیل جنبه‌های متعددی از آن بررسی شده است. یکی از موضوع‌های مورد توجه اندیشمندان این حوزه، مبانی تئوریک این مفهوم بوده و از چند دیدگاه به آن پرداخته شده است. به عبارت بهتر، این مفهوم از دیدگاه‌های مختلفی مانند تئوری بازی‌ها، دیدگاه منبع‌محور، نظریه هزینه انتقال، دیدگاه توانمندی‌های پویا و ... مورد کنکاش و تحلیل قرار گرفته است.

مروری بر پژوهش‌های منتشر شده در این زمینه، نشان می‌دهد طیف وسیعی از پژوهش‌ها با رویکردهای مختلف به این مبحث ورود کرده و عملاً هم‌رقابتی را به یک دنیای جذاب پژوهشی تبدیل نموده‌اند. روند روبه رشد پژوهش‌های با موضوع هم‌رقابتی (که از سال ۱۹۸۷ تا پایان ۲۰۱۸ تعداد ۲۴۰ مقاله و ۹ کتاب فقط به زبان‌های انگلیسی و فرانسوی به چاپ رسیده است) خود گواهی بر این مدعاست. از طرفی گستردگی پژوهش‌های این حوزه و عدم معرفی یک چارچوب جامع نظری و هم‌چنین عدم تمرکز اندیشمندان این حوزه بر برخی تئوری‌ها، بیانگر یک شکاف علمی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر ضمن تمرکز بر تئوری‌های این حوزه، درصدد است ضمن ارائه تحلیلی بر نظریه‌ها و رویکردهای مرتبط با این راهبرد، شناسایی تئوری‌های مغفول مانده و معرفی یک گونه‌شناسی جامع از آن، راهنمایی برای پژوهشگران بعدی این حوزه باشد. پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به سؤال‌های اصلی زیر است:

۱. راهبرد هم‌رقابتی چیست؟
۲. مهمترین تئوری‌های زمینه‌ساز هم‌رقابتی کدامند؟
۳. زمینه‌های تئوریک مغفول مانده در حوزه هم‌رقابتی کدامند؟
۴. گونه‌شناسی مبانی تئوریک راهبرد هم‌رقابتی چگونه است؟

روش تحقیق

با توجه به تمرکز پژوهش حاضر بر حوزه هم‌رقابتی، از مرور نظام‌مند ادبیات^۳ استفاده شده است. مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است (فینک، ۲۰۱۹). از طرفی مرور ادبیات دو هدف عمده را دنبال می‌کند که شامل؛ خلاصه‌سازی مطالعات از طریق شناسایی الگوها، مضامین و مسائل و کمک به شناسایی محتوی مفهومی در یک حوزه و توسعه نظریه‌ها می‌باشد (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸). در پژوهش حاضر براساس مطالعه اولیه اکتشافی، نوشته‌های پراستناد و نویسنده‌های اصلی، سؤالات پژوهش و واژه‌های کلیدی شناسایی گردید. واژگان کلیدی شامل هم‌رقابتی، تئوری‌های (مبانی تئوریک) حوزه هم‌رقابتی در عنوان متن‌ها قرار گرفت. نکات زیر در جست و جو مورد توجه قرار گرفته است.

- از میان انواع متون علمی شامل مقاله‌های کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، کتاب و

فصل‌های کتاب و ... فقط مقاله‌های علمی چاپ شده در مجله‌ها یا کنفرانس‌های بین‌المللی معتبر مد نظر قرار گرفته است. بنابراین متون بررسی شده داوری شده و حداقل شرایط لازم برای انتشار را داشته‌اند.

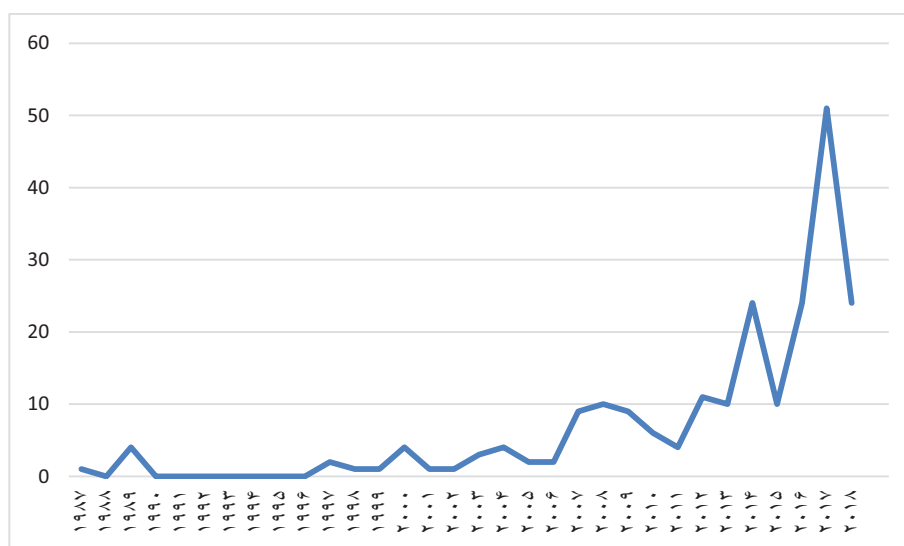
- اسکوپوس از جمله پایگاه‌های قوی و مورد تأیید می‌باشد که نسبت به سایر پایگاه‌ها برتری قابل توجهی دارد (نوریس و اپنهم، ۲۰۰۷). با توجه به این ویژگی، مقاله‌های با حداقل نمایه اسکوپوس^۴، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اسکوپوس یکی از دو پایگاه داده بسیار مهم محسوب می‌شود (ونگ و والتمن، ۲۰۱۶).
- واژگان کلیدی ابتدا در قسمت چکیده مورد جست و جو قرار گرفت اما نتایج رضایت‌بخشی حاصل نشد؛ زیرا بخشی از مقاله‌ها فاقد چکیده بودند. در ادامه واژگان کلیدی در بخش عنوان مورد جست و جو قرار گرفت که با این مشخصه تعداد ۱۴۵۳ مقاله یافت شد.
- مقاله‌هایی که به مبانی تئوریک هم‌رقابیتی نپرداخته بودند از مرحله بررسی خارج شدند.
- همچنین با توجه به اجرای پژوهش در اوایل سال ۲۰۱۹، مقاله‌های تا پایان سال ۲۰۱۸ و به زبان انگلیسی که در دسترس بوده، بررسی شدند.
- پس از اعمال قیده‌های مربوط به نکات بالا، نهایتاً ۲۱۴ مقاله برای بررسی باقی ماند. در مرحله بعد با مرور سریع بخش چکیده یا مقدمه مقالات یافت شده، مقاله‌های غیر مرتبط حذف و سپس به منظور اطمینان از تطبیق مقاله‌های یافت شده با پرسش‌های پژوهش، متن مقاله‌ها و به‌ویژه بخش نتیجه‌گیری آن‌ها به سرعت مرور شد و در نهایت تعداد ۶۷ مقاله برای بررسی متن اصلی باقی ماند. در مرحله بعد تحلیل توصیفی و دسته‌بندی مقاله‌ها یا همان تحلیل کتاب‌شناسانه^۵ انجام گرفت. در پژوهش حاضر سال انتشار مقاله، نام و اعتبار مجله و نوع روش تحقیق مد نظر بوده و برای دسته‌بندی مقاله‌ها از نظر روش تحقیق از دسته‌بندی ارائه شده توسط واکر (۱۹۹۸)، استفاده شد. در مرحله بعد، محتوای مقاله‌ها براساس پاسخگویی به پرسش‌های پژوهش به دقت مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفت. از این مرحله اغلب تحت عنوان تحلیل محتوا^۶ یاد می‌شود.

در پژوهش حاضر مقاله‌ها پیرامون بررسی تعریف راهبرد همرقابتهی، نحوه اثرگذاری همرقابتهی بر عملکرد بنگاه‌ها، عوامل موثر بر همرقابتهی، دسته‌بندی‌های همرقابتهی و همچنین نظریه‌ها و رویکردهای حوزه همرقابتهی مورد بررسی قرار گرفت تا به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شود.

یافته‌های پژوهش

نتایج تحلیل توصیفی

به طور کلی شروع مقالات مربوط به همرقابتهی به سال ۱۹۸۷ با مقاله هیپیل^۷ بر می‌گردد و تا پایان سال ۲۰۱۸ تعداد ۲۱۸ مقاله با این عنوان در مجلات مختلف به زبان انگلیسی و ۴ مقاله به زبان فرانسوی به چاپ رسیده است.



نمودار ۱: توصیف مقاله‌ها براساس سال انتشار

(مأخذ: پژوهش‌های حوزه همرقابتهی با جمع‌بندی پژوهشگر)

همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، بیشترین مقالات این حوزه در سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ به چاپ رسیده است. ضمن آن‌که ۶ کتاب به زبان انگلیسی و ۲ کتاب به زبان فرانسوی در این بازه زمانی، به چاپ رسیده است. مقاله‌ها براساس مجله نیز مورد بررسی قرار گرفت. وضعیت توزیع مقالات در مجلات مختلف در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: توزیع فراوانی مقاله‌ها براساس مجله

ردیف	مجله	تعداد مقاله
۱	Industrial Marketing Management	۶
۲	Strategic Management Journal	۶
۳	Academy of Management Review	۵
۴	British Journal of Management	۵
۵	Tech-novation	۴
۶	European Management Journal	۴
۷	American Journal of Sociology	۴
۸	research in organizational behavior	۳
۹	Journal of Management Inquiry	۳
۱۰	Administrative Science Quarterly	۳
۱۱	Journal of Product Innovation Management	۲
۱۲	International Studies of Management & Organization	۲
۱۳	Strategy & Leadership	۲
۱۴	Journal of Management	۲
۱۵	management science	۲
۱۶	Annual Review of Sociology	۲
۱۷	Journal of High Technology Management Research	۲
۱۸	International Journal of Entrepreneurship and Small Business	۲
۱۹	Tourism Management	۲
۲۰	Progress in Tourism Hospitality Research	۱
۲۱	Social and Behavioral Sciences	۱
۲۲	review of general psychology	۱
۲۳	advances in competitiveness research	۱
۲۴	Organization Science	۱
۲۵	Journal of Business Research	۱

به طور کلی، پژوهش‌ها در حوزه هم‌رقابتهی را می‌توان از چندین منظر دسته‌بندی

کرد. سطح تحلیل (فردی، درون بنگاهی، بین بنگاهی، شبکه ای)؛ صنایع (پتروشیمی، خرده فروشی، بنادر و دریا، فناوری اطلاعات، خدمات، بنگاه های دانش محور، گردشگری)؛ روش تحقیق (کمی، کیفی، آمیخته). در خصوص سطوح تحلیل، روابط همرقابتهی بین صنعتی و در حوزه صنایع، سایر صنایع نوآور و پرتحول از جمله شکاف های پژوهشی این بخش می باشد.

نتایج تحلیل محتوا

مفهوم همرقابتهی، تعریف، پیدایش و فرایند تاثیر روابط بین بنگاه ها و مدیریت آن همواره یکی از چالش های اساسی سیاستگذاران این حوزه و پژوهشگران بوده است. از زمانی که فضای کسب و کار از حالت انحصاری و تولید انبوه به سمت بازارهای رقابتهی و مشتری مدار حرکت نمود، رقابت بین فعالان اقتصادی در جهت بهره برداری بهتر و برتر از بازارها شدت گرفت و با گذشت زمان و قدرت گرفتن مشتری در این فضا، راهبردهای نوینی از سوی بنگاه ها اتخاذ گردید. به نحوی که در شرایطی شرکت ها تلاش نمودند به رقبای خود در صنعت بیشتر نزدیک شده و در بخش هایی از زنجیره ارزش با آنها همکاری کنند و به نوعی یک رویکرد متعارض در پیش گیرند. یکی از راهبردهای نوین این حوزه استراتژی همرقابتهی است. در جدول ۲، تعاریف ارائه شده، نحوه و دلایل پیدایش مفهوم و فرایند اثرگذاری آن بر عملکرد بنگاه ها، ارائه شده است. از یک طرف در دل تعریف همرقابتهی نوعی ماهیت متعارض نهفته است که از آن به تعبیری هم چون "خوابین با دشمن" یا "دست در دست دشمن" یاد می شود و از طرف دیگر با وجود مزایای جدول فوق الذکر، معایبی هم چون؛ فرصت طلبی، ریسک از دست رفتن منابع، دانش و قابلیت های بنگاه (بونکن و دیگران، ۲۰۱۵)، بر پیچیدگی این راهبرد می افزاید.

جدول ۲: تعاریف، نحوه پیدایش و فرایند اثرگذاری راهبرد هم‌رقابتی

تعاریف	نحوه و دلایل پیدایش مفهوم	فرایند اثرگذاری
بیشتر پژوهشگران مفهوم هم‌رقابتی را به هم‌زمانی همکاری ^۸ و رقابت ^۹ تعبیر کرده‌اند (برندنبرگر و نیلیباف، ۲۰۰۶؛ چن، ۲۰۰۸؛ گیمنو، ۲۰۰۴؛ کیم و پارک، ۲۰۰۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ لو، ۲۰۰۷؛ ماده‌اوان و همکاران، ۲۰۰۴؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹). به این معنا که دو فعال تجاری، هم رقیب هستند و هم همکار. در سوی دیگر برخی هم‌رقابتی را همکاری با رقبا دانسته‌اند، به این معنا که یک فعال تجاری با رقبای خود همکاری می‌کند تا استراتژی تهاجمی کویینت به نام "خوابیدن با دشمن" ^{۱۰} را پیاده سازی کند (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ نیوالی و پارک، ۲۰۰۹).	واژه هم‌رقابتی ^{۱۱} توسط ریموند جان نورد مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری و خدماتی نوول ^{۱۲} در دهه ۱۹۸۰ برای اولین بار به کار رفت. اما این مفهوم توسط برندنبرگر و نیلیباف با انتشار کتابی با همین عنوان در سال ۱۹۹۶ در مدیریت بر سر زبان‌ها افتاد (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ نیوالی و پارک، ۲۰۰۹). دلایل پیدایش مفهوم را می‌توان در ضعف‌های دو راهبرد رقابت و همکاری (به صورت جداگانه) در کنار جهانی‌تر، سریع‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شدن محیط رقابتی در سال‌های اخیر خلاصه نمود (ریتالا، ۲۰۱۲؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹؛ چن، ۲۰۰۸؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷).	ایجاد محصولات و خدمات جدید و بهبود روش‌های تولید (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۳؛ ریتالا و لاکانن، ۲۰۰۹) دسترسی به منابع باارزش (نیوالی و پارک، ۲۰۰۹؛ کوسیوا و دیگران، ۲۰۱۴) افزایش قدرت چانه‌زنی در برابر تامین‌کنندگان (کوسیوا و دیگران، ۲۰۱۴) افزایش رقابت درون صنعت (وو و دیگران، ۲۰۱۰) به اشتراک گذاری دانش، منابع و قابلیت‌های پویا (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۳؛ رضالله و بنگتسون، ۲۰۱۳).

این که اساساً چرا این راهبرد پا به عرصه ادبیات مدیریت استراتژیک و اقتصاد کسب و کار گذاشت، به ضعف‌های دو نظریه رقابت و همکاری برمی‌گردد که به مرور زمان خود را به مدیران ارشد بنگاه‌ها و پژوهشگران حوزه‌های مربوطه نشان داد. به عبارت بهتر در گذشته، نظریه رقابت و همکاری به عنوان دو جریان پژوهشی مختلف در نظر گرفته می‌شد. با الهام از همین دیدگاه، مزیت رقابتی نیز زمانی محقق می‌شود که شرکت‌ها موقعیتی سودمند در یک صنعت به دست آورند و یا تمام قابلیت‌های اصلی خود را در آن جا مستقر کنند. در این صورت آن‌ها قادر به ارائه محصولات بهتر برای مشتریان خود نسبت به رقبا خواهند بود (پاراهالد و هامل، ۱۹۹۰). در حالی که جریان همکاری تاکید بر توسعه استفاده از تشریک مساعی دارد. به عبارت بهتر، همکاری‌های استراتژیک اشاره به روابط مشخص میان شرکت با سایر سازمان‌ها مبتنی بر مزایای متقابل و قدرت

ارتباط در پیگیری اهداف از پیش تعیین شده دارد. اما امروزه موفقیت کسب و کار مستلزم این است که شرکت‌ها هر دو استراتژی رقابت و همکاری را به طور هم‌زمان دنبال کنند (لادو و دیگران، ۱۹۹۷). در راهبرد رقابت، جایی برای احتمال وقوع تاثیرات مثبت عملکردی در وابستگی‌های متقابل دیده نشده و به همکاری به‌عنوان نوعی نقص در بازار نگریسته می‌شود که مانعی بر سر راه رقابت بین بنگاه‌ها می‌باشد. از سوی دیگر، در دیدگاه همکاری، پویایی‌های رقابت^{۱۳}، دست کم گرفته می‌شود و به مثابه تاثیرات منفی با آن رفتار می‌شود زیرا ممکن است سبب افزایش ریسک سرریز دانش^{۱۴} یا مسابقه یادگیری^{۱۵} شود (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵؛ سیگلر و سروکا، ۲۰۱۷).

هم‌رقابتهی زمانی بوجود می‌آید که دو شرکت رقیب به منظور ایجاد ارزش برای مشتریان خود تصمیم به همکاری با یکدیگر می‌گیرند. در این شیوه تفکر هم‌رقابتهی یک رابطه زوجی و متناقض است و در آن دو شرکت در برخی فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری کرده در حالی که در همان زمان در فعالیت‌های دیگری با هم رقابت می‌کنند (بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹؛ بنگتسون و رضالنه، ۲۰۱۷).

از طرفی، موارد کاربرد راهبرد هم‌رقابتهی برای بنگاه‌ها، به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳: موارد کاربرد راهبرد هم‌رقابتهی

منابع	موارد کاربرد
بنگتسون و کوک (۲۱۰۴)؛ تسای (۲۰۰۷)؛ سزاکن (۲۰۰۹)؛ ریتالا و دیگران (۲۰۱۷)	وقتهی بنگاه نیاز به منابع مکمل شرکای بیرونی دارد.
یامی و همکاران (۲۰۱۰)؛ بنگتسون و دیگران (۲۰۱۰)؛ بونکن و کراوس (۲۰۱۳)	وقتهی چالش فناورانه بالاست، رقبا با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هم با عدم اطمینان‌های فناورانه و بازار رویارویی کنند و هم ریسک و هزینه‌های مرتبط با اکتشاف مرزهای جدید تکنولوژی را کاهش دهند.
ریتالا (۲۰۰۹)؛ لین و دیگران (۲۰۱۰)؛ داگنینو و پادولا (۲۰۰۹)	وقتهی نیاز به قابلیت تعامل متقابل وجود داشته باشد.
گوئگوئن (۲۰۰۹)؛ بونکن و کراوس (۲۰۱۳)	وقتهی نیاز به شکل‌گیری استانداردهای تکنولوژیک وجود دارد.
بوچر و همکاران (۲۰۱۳)؛ ریتالا و لاکانن (۲۰۰۹)	وقتهی نیاز به تسریع در کار و کاهش هزینه‌های مرتبط با تحقیق و توسعه وجود داشته باشد و بنگاه‌ها بخواهند سبب محصولات و خدمات را متنوع سازند.

از طرف دیگر در سال‌های اخیر یک روند روبه‌رشد در زمینه محبوبیت راهبرد هم‌رقابتی جهت توسعه نگاه به‌وجود آمده است (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰). و به‌ویژه این روند در ادبیات و تحقیقات دانشگاهی پررنگ‌تر شده است (بونکن و دیگران، ۲۰۱۵). اما علیرغم روند روبه‌رشد پژوهش‌ها در این حوزه، هنوز در مراحل ابتدایی، مفهومی و نسبتاً کوچک، تکه‌تکه و پراکنده بوده و اکثر مطالعات تجربی انجام شده، مطالعات تک‌صنعتی اکتشافی است (یامی و دیگران، ۲۰۱۰). برخی پژوهش‌ها، راهبرد هم‌رقابتی را از نظر فعالیت‌های سازمانی مختلف توصیف نموده‌اند که از آن جمله می‌توان به مقالاتی که یک تحلیل عمیق از فعالیت‌های واقعی توسط نگاه‌ها فراهم می‌آورد و برخی از اطلاعات مالی و آماری به‌عنوان یکی از دلایل منافع بالقوه پدیده هم‌رقابتی، یاد می‌کنند (لوکوسته، ۲۰۱۲؛ ایسنهارت، ۱۹۸۹). برخی از پژوهش‌ها هم به معرفی دسته‌بندی‌های این راهبرد پرداخته‌اند. در جدول ۴ گونه‌شناسی هم‌رقابتی ارائه شده است.

جدول ۴: گونه‌شناسی هم‌رقابتی

منابع	تعریف	نوع هم‌رقابتی
سزاکن و روگالسکی (۲۰۱۴)؛ لاکوسته (۲۰۱۲)؛ لچنر و دیگران (۲۰۱۶)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۱۴)؛ بونکن و فردریچ (۲۰۱۲)	بر روابط دوگانه تامین‌کننده-مشتری در طول زنجیره ارزش تمرکز می‌کند.	هم‌رقابتی عمودی
لی (۲۰۰۲)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۱۴)؛ بونکن و فردریچ (۲۰۱۲)؛ چوی و دیگران (۲۰۰۹)	بین رقبای مستقیم اتفاق می‌افتد.	هم‌رقابتی افقی
سزاکن و روگالسکی (۲۰۱۴)؛ بنگتسون و کوک (۲۰۰۰)؛ داگنینو (۲۰۰۹)	شامل مکمل‌ها و دیگر بازیگران شبکه ارزش می‌باشد.	هم‌رقابتی جانبی یا شبکه‌ای

علاوه بر دسته بندی جدول فوق‌الذکر؛ گونه‌شناسی‌های دیگری نیز برای این مفهوم ارائه شده است که به عنوان مثال با دسته‌بندی براساس رویکرد رفتاری که براساس شدت و ضعف رفتار همکارانه یا رقابتی نگاه‌ها به چهار دسته مدعی، ائتلاف‌گرا، اجابت‌کننده و شریک تقسیم بندی شده است (سزاکن و روگالسکی، ۲۰۱۴). رقابت و همکاری؛ دو پارادایم رقیب در استراتژی کسب و کار چندین راه ممکن برای تعامل بین سازمان‌ها وجود دارد. یک دسته‌بندی شامل چهار رویکرد زیر می‌باشد. همزیستی، همکاری، رقابت و هم‌رقابتی (بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹). در جدول ۵ انواع تعاملات بین‌بنگاهی در حوزه کسب و کار و بازار و ویژگی‌های هر کدام ارائه شده است.

جدول ۵: انواع تعاملات بین‌بنگاهی و ویژگی‌های آن‌ها

نوع تعامل	هم‌زیستی	همکاری	رقابت	هم‌رقابتهی
ویژگی‌ها	عدم وجود هرگونه تاثیر متقابل میان شرکت‌ها اهداف هر شرکت مستقل از شرکت دیگر تعیین می‌شود. نیاز به منابع بیرونی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت ضعیف است.	شرکت‌ها در اطلاعات، منابع یا مبادله اجتماعی با یکدیگر مشارکت می‌کنند. شرکت‌ها دارای اهداف مشترکی هستند و دامنه تفاوت بین هدف انفرادی هر یک از آن‌ها محدود است. همکاری به عنوان یک رابطه در نظر گرفته می‌شود که در آن هر دو طرف منابع و امکانات به اشتراک می‌گذارند و یا از آن به عنوان اهرمی برای افزایش سود متقابل استفاده می‌کنند. گرایش به رقابت ضعیف‌تر است. نیاز به منابع بیرونی قوی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت ضعیف است. منافع دو بنگاه کاملاً همگراست. بازی با نتیجه مثبت برای هردو طرف	به طور کلی، رفتار رقابتهی را می‌توان به صورت یک بازی برد-باخت در نظر گرفت. در این رفتار، بنگاه به شکل عقلایی سعی در حداکثر کردن سود خود دارد و تلاش می‌کند تا بیشترین سهم ممکن را با در نظر گرفتن محدودیت‌های طبیعی و برای ظرفیت خروجی و ساختار بهینه هزینه از کسب و کارهای موجود و آتی، به دست آورد. نیاز به منابع بیرونی ضعیف و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت قوی است. علائق دو بنگاه متعارض است. بازی برد و باختی	به‌عنوان یک رابطه برد-برد در نظر گرفته شده و درخصوص ایجاد توازن بین خلق ارزش و تخصیص ارزش مورد بحث قرار می‌گیرد. به دلیل استفاده هم‌زمان از دو راهبرد رقیب در استراتژی کسب و کار بیانگر نوعی پارادوکس در ادبیات مدیریت استراتژیک است. از یک طرف به بهبود عملکرد بنگاه‌ها از طریق نوآوری در فرایندهای کسب و کار منجر می‌شود و از طرف دیگر نوید پیدایش راهبردهای نوین در این حوزه را می‌دهد. راهبرد هم‌رقابتهی با غلبه بر ضعف‌های دو راهبرد همکاری و رقابت، نهایتاً به بهبود عملکرد دو بنگاه از ناحیه تکمیل منابع و ارتقا نوآوری منجر خواهد شد. نیاز به منابع بیرونی قوی و موقعیت نسبی بنگاه در صنعت قوی است. علائق دو بنگاه به صورت بخشی همگراست. بازی متعادل با نتیجه مثبت ولی متغیر
متغیرهای کلیدی	اهداف مستقل، عدم اثرگذاری و اثرپذیری	منابع و شایستگی‌های مکمل، نفع هردو بنگاه	قدرت بازار، منابع و شایستگی‌های مالی و رقابتهی، نوآوری	منابع رقابتهی و مکمل، صلاحیت‌های مالی، اهداف تقریباً همگرا
منابع	(بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ بنگ و بوری، ۲۰۰۹)	(بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ یامی و همکاران، ۲۰۱۰؛ پادولا و داگنینه، ۲۰۰۷؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)	(ریتالا، ۲۰۰۹؛ گست و همکاران، ۲۰۱۵؛ ریتالا و تیدسروم، ۲۰۱۷؛ بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)	(نیلباف و برندبرگر، ۱؛ نیاوالی و همکاران، ۲۰۰۸؛ بنگستون و کوک، ۱۹۹۹؛ لادو و همکاران، ۱۹۹۷؛ نیاوالی و چارلتون، ۲۰۱۸؛ موکارو و مینا، ۲۰۰۹)

علاوه بر چهار حالت تعاملی جدول فوق‌الذکر، رویکرد نوین دیگری نیز می‌تواند اضافه شود که تحت عنوان "هم‌رقابتی - هم‌آفرین" نامگذاری می‌شود که در اینجا علاوه بر بنگاه‌های رقیب، مشتری نیز به عنوان یک قطب این رابطه تعاملی وارد می‌شود که در این صورت در یک شبکه ارزش علاوه بر همکاری رقبا با همدیگر (هم‌رقابتی)، مشتری نیز با دو طرف دیگر وارد تعامل شده و به نوعی یک ارزش آفرینی تعاملی صورت می‌گیرد و این همان شبکه ارزشی است که برندنبرگر و نیلباف (۱۹۹۶) نیز در کتاب خود از آن یاد نموده‌اند (روسکو، ۲۰۱۲).

نظریه‌ها و رویکردهای راهبرد هم‌رقابتی

مقابله روزافزون با رشد سریع جهانی‌سازی بازارها و رقابت، اهمیت انطباق سریع و انعطاف‌پذیر برای تغییر به عنوان مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد مشارکت با تامین‌کنندگان، مشتریان یا رقبا، را افزایش داده و باعث می‌شود شرکت‌ها به دنبال تغییرات بنیادین در مدیریت باشند. این پدیده‌ها نیازمند استراتژی‌های کامل‌تری می‌باشد. هم‌زیستی یا رقابت نتایج دلخواه را به ارمغان نمی‌آورد. به همین دلیل است که شرکت‌ها به ایجاد روابط متقابل بین یکدیگر، به ویژه با رقبا، بیشتر و بیشتر متمایل می‌شوند. هم‌رقابتی یک استراتژی بین‌بنگاهی است، به ویژه زمانی که شرکت‌ها در ابتدای فعالیت خود بر افزایش سودی که صنعت می‌تواند به آن‌ها بدهد، متمرکز می‌شوند. در این مرحله آن‌ها سعی می‌کنند بازار یا حوزه کسب و کاری که در آن فعالیت می‌کنند را بزرگ‌تر کنند. برای این کار، نوعی از روابط مشترک در میان شرکت‌ها شروع می‌شود. وقتی ارزش اضافی ایجاد شد، شرکت‌ها شروع به رقابت برای تصرف بزرگ‌ترین بخش از این مقدار ارزش اضافی ایجاد شده می‌کنند. به عنوان یک پیامد از چنین فرایندی، احتمال ایجاد یک وضعیت برد - برد برای کل صنعت و برای همه مشارکت‌کنندگان در هم‌رقابتی از طریق ایجاد بازار بزرگ‌تر افزایش می‌یابد (لیو، ۲۰۱۳). همان‌طور که گفته شد، هم‌رقابتی زمانی معنی خواهد داشت که هر دو بنگاه به طور هم‌زمان در رقابت و همکاری مشارکت فعال داشته باشند. به عبارت ساده‌تر، اگر در یک رابطه فقط یکی از این دو عنصر حضور داشته باشند، نمی‌توان از مفهوم هم‌رقابتی که مستلزم هم‌زیستی دو رابطه متناقض و در عین حال مرتبط است، برای تشریح آن

استفاه کرد (بنگتسون و کوک، ۲۰۱۴؛ لو، ۲۰۰۷). مبانی تئوریک این راهبرد با الهام از همین رابطه متناقض قابل تشریح و تحلیل می‌باشد. برندنبرگر و نیلیباف، که به نوعی بنیانگذاران علمی این مفهوم می‌باشند، معتقدند؛ هم رقابتهی بر مبنای نظریه بازی‌ها بنا شده است که در آن، کسب و کار به مثابه یک بازی با چندین بازیگر^{۱۶} (بنگاه) است که هر یک نقش‌های متعددی را بازی می‌کنند و به یکدیگر وابستگی دارند. براساس نظر این دو نویسنده، کسب و کار به طور هم‌زمان شامل صلح و جنگ می‌باشد. به عبارت بهتر بنگاه‌ها در این فرایند برای پختن یک کیک بزرگتر با هم همکاری و برای دستیابی به یک قطعه بزرگتر از آن با هم رقابت می‌کنند. آن‌ها معتقدند که بازی کسب و کار^{۱۷} با بازی‌های ورزشی یا جنگ فرق می‌کند که در آن برنده و بازنده وجود دارد. بنگاه‌ها با شرکت در یک بازی کسب و کار ممکن است در نهایت به منافع بیشتری دست پیدا کنند، چرا که تعامل آن‌ها می‌تواند بازی‌هایی با مجموع مثبت^{۱۸}، ایجاد کند (برندنبرگر و نیلیباف، ۱۹۹۵). از طرفی اگرچه منشأ پیدایش تئوریک هم‌رقابتهی در دنیای کسب و کار بین شرکت‌ها، خیلی مشخص نیست، از یک دیدگاه پایه‌ای و مشهور می‌توان آن را مشتق شده از نظریه بازی‌ها دانست که این نتیجه‌گیری به نوعی به رویکرد برندنبرگر و نیلیباف در این حوزه برمی‌گردد (ماریانی، ۲۰۰۷). بعد از تئوری بازی، نظریه‌های دیگری نیز برای معرفی و سنجش این راهبرد مورد استفاده قرار گرفته که مهمترین آن‌ها دیدگاه منبع‌محور و رویکرد شبکه می‌باشد.

به‌طور کلی تاکنون چند جریان پژوهشی از حیث دیدگاه نظری به موضوع هم‌رقابتهی پرداخته‌اند. در این بخش در ابتدا مهمترین نظریه‌های استفاده شده در پژوهش‌های این حوزه را معرفی نموده و پس از آن درصددیم، ضمن بررسی و مقایسه نظریه‌های مذکور یک چارچوب کلی در این بخش ارائه کنیم. همچنین خلاصه تئوریها و ویژگی‌های آنها در جدول پیوست ارائه شده است.

تئوری بازی

نظریه بازی‌ها در مفهوم هم‌رقابتهی توسط برندنبرگر و نیلیباف^{۱۹} (۱۹۹۶) به کار گرفته شد. براساس نظر آنها، نظریه پایه دارای توان بالقوه‌ای جهت رد فرض "کسب و کار جنگ است و شبیه خروجی‌های با مجموع صفر می‌باشد" است. این دیدگاه که یک طرف با هزینه طرف دیگر برنده می‌شود، تنها یک جنبه از موضوع را پوشش می‌دهد (برندنبرگر

و نیلباف، ۱۹۹۶، ص ۵؛ پادولا و داگنینو^{۲۰}، ۲۰۰۷، ص ۳۵). نظریه بازی‌ها همچنین می‌تواند در شرایط با مجموع مثبت یا برنده-برنده به کار گرفته شود (لادو و همکاران^{۲۱}، ۱۹۹۷، ص ۱۲۲؛ یامی و دیگران^{۲۲}، ۲۰۱۵، ص ۳۳۳). به طور کلی بازی می‌تواند به پیش‌بینی یا ارائه مشورت در خصوص مسائل دنیای واقعی کمک کند. بنابراین نظریه بازی شامل فرم بازی و مجموعه‌ای از گزاره‌هاست که به موجب آن قابل تطابق با مسائل خاص خواهد بود. اگرچه بعضاً نتایج فقط آبژه‌های ریاضی انتزاعی بدون ارتباط با مسائل واقعی می‌باشند (گرون-یانوف^{۲۳}، ۲۰۱۸). با این حال بهتر است عناصر دنیای واقعی در فرم بازی مشخص شود تا نتایج به پدیده‌های اجتماعی واقعی نزدیکتر شود (روز^{۲۴}، ۲۰۱۶). اگرچه گروهی از پژوهشگران یکی از دلایل اصلی پیدایش هم‌رقابتی را در این تئوری جست و جو می‌کنند (برندنبرگر و نیلباف، ۲۰۰۲؛ لادو و دیگران، ۱۹۹۷؛ پادولا و داگنینو، ۲۰۰۷)، برخی دیگر در تقابل با این نظر، پیدایش این راهبرد را به مسائل دیگری مانند کاستی‌های رقابت و همکاری و ویژگی‌های خاص نسل نوین مشتریان ربط می‌دهند (ریتالا، ۲۰۱۲؛ پنگ و بورن، ۲۰۰۹).

گروهی از پژوهشگران با بهره‌گیری از مفاد تئوری بازی و طراحی مدل بازی هم‌رقابتی محور، در سطح کلان راهکارهای عملیاتی برای حل معضلات اقتصادی مانند بحران اقتصادی در بخش‌هایی از اتحادیه اروپا صورت‌بندی نموده و اثرگذاری آن را مثبت ارزیابی نموده‌اند (کافی و موسلینو، ۲۰۱۲؛ کافی و شیلیرو، ۲۰۱۱)، اگرچه در پژوهش‌های دیگری از این تئوری به‌عنوان ابزاری برای تشویق برنده‌های جهانی به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی یاد شده و اثرگذاری آن را به ایجاد برند مشترک در حوزه بین‌بنگاهی مرتبط نموده‌اند (رودریگز و دیگران، ۲۰۰۹؛ کافی، ۲۰۱۲)، برخی دیگر با رویکرد خرد به موضوع نگرینسته و اثرگذاری تئوری در زمینه‌هایی مانند زنجیره تأمین (آرثناری و دیگران، ۲۰۱۵)، تجزیه و تحلیل‌های بازارهای مالی (کافی و موسلینو، ۲۰۱۱؛ کافی و دیگران، ۲۰۱۰) و تحقیق و توسعه (باگلیری و دیگران، ۲۰۱۲) را ارزیابی کرده‌اند. در حوزه درون سازمانی نیز مواردی مانند فرهنگ سازمانی و نقش داستان‌های سازمان‌های موفق در طراحی و صورت‌بندی بازی (گرون - یانوف و اشواینزر، ۲۰۰۸) و حتی نقش این تئوری در شکل‌گیری راهبرد سازمان گزارش شده است (برندنبرگر و نیلباف، ۲۰۰۲). بنابراین مقالات این بخش را می‌توان در دو گروه دسته‌بندی نمود.

دسته اول با بهره‌گیری از مفاد تئوری بازی به عنوان یک نظریه پایه درصدد هستند، استفاده از راهبرد همرقابتهی را برای بنگاه‌ها توجیه نموده و مفهوم کلیدی مورد استفاده آن‌ها " برد- برد " است (برندنبرگر و نیلباف، ۱۹۹۵؛ کافی و پرون، ۲۰۱۱؛ کافی و ریچاردلو، ۲۰۱۲؛ آرثناری و دیگران، ۲۰۱۴؛ بلیری و همکاران، ۲۰۱۲). دسته دوم چند قدم به جلو برداشته و به دنبال طراحی و تعریف مدل‌های بازی مبتنی بر همرقابتهی برای بنگاه‌ها در صنایع مختلف و یا تحلیل نتایج بازی برای بازارهای مالی می‌باشند (کافی و موزیلینو، ۲۰۱۲؛ کافی و شلیر، ۲۰۱۲؛ رودریگز و دیگران، ۲۰۱۲؛ لین و دیگران، ۲۰۱۷).

دیدگاه منبع محور

در دیدگاه منبع محور، ادبیات استراتژیک مسلط بوده و در کنار آن از سیستم‌های مدیریت اطلاعات^{۲۵} نیز استفاده می‌شود (پریم و باتلر^{۲۶}، ۲۰۰۱). این دیدگاه به دنبال چگونگی دستیابی بنگاه‌ها به مزیت رقابتهی پایدار در ادبیات مدیریت، پدیدار شد و به نوعی بیانگر چگونگی تفاوت بنگاه‌ها نیز می‌باشد (بارنی، ۱۹۹۱؛ مدسن و واکر^{۲۷}، ۲۰۰۳). ارتباط تئوری منبع محور با همرقابتهی براساس دو ویژگی؛ "مشترک بودن بازار" و "تشابه منابع" در ادبیات پژوهش‌های این حوزه تشریح گردیده است. به عبارت بهتر، براساس یافته‌های پژوهش‌های قبلی، رابطه بین دو یا چند بنگاه به اشتراکات بازار^{۲۸} و تشابه منابع^{۲۹} بستگی دارد (چن^{۳۰}، ۱۹۹۶؛ پنگ و دیگران^{۳۱}، ۲۰۱۲). ناهمگونی منابع محوری به همکاری منجر می‌شود در حالی که اشتراکات بازار به تعاملات رقابتهی بین رقبا منتهی می‌شود. بنابراین تشابه منابع و اشتراکات بازار (مشترک بودن بازار) ممکن است به نوبه خود به رقابت و همکاری هم‌زمان منجر شود (پنگ و دیگران، ۲۰۱۲، ص ۵۳۶). نزدیکی فیزیکی با توجه به سطح صنعت می‌تواند به تبادل اطلاعات بنگاه‌های رقیب منجر شود. این نحوه ارتباطات، آگاهی از قوت‌ها و ضعف‌های رقبا را افزایش داده و تشکیل اتحادهای مکمل را تشویق می‌کند (چن و میلر، ۲۰۱۵، ص ۷۶۷).

روسکو و همکاران (۲۰۱۳) در مدل پژوهشی خود با استفاده از رویکرد منبع محور به تشریح نحوه اثرگذاری راهبرد همرقابتهی بر شکل‌گیری برند منطقه‌ای در صنعت تورسیسم پرداختند. ریتالا و همکاران (۲۰۱۴)، نیز در پژوهش خود با استفاده از رویکرد منبع محور، همرقابتهی را به عنوان یکی از راه‌های دستیابی به نوآوری رادیکال، معرفی

نمودند. پژوهش‌های این حوزه با بهره‌گیری از منابع بنگاه‌ها و تأکید بر دو معیار "اشتراکات بازار و تشابه منابع"، درصددند شرکت‌ها را به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی تشویق نموده همکاری و رقابت هم‌زمان آن‌ها را میسر سازند و از این طریق ضمن مدیریت دانش بین بنگاهی برای بنگاه‌ها مزیت‌های پایدار ایجاد نمایند (مال و کورت، ۲۰۱۳؛ بل و زیگرس، ۲۰۰۶؛ همل، ۱۹۹۱؛ لوی و دیگران، ۲۰۰۳؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ روسکو و دیگران، ۲۰۱۳؛ بارنی و اریکان، ۲۰۰۵؛ بارنی و دیگران، ۲۰۱۷).

گروهی از پژوهشگران نیز با بهره‌گیری از این تئوری و نظریه وابستگی منبع سعی کرده‌اند مدیران بنگاه‌ها را به سمت همکاری با رقبا از ناحیه محدودیت منابع در جهت پاسخگویی مناسب به درخواست‌ها و سفارشات نسل نوین مشتریان تحریک کنند. کلید واژه این گروه از پژوهش‌ها، خاصیت تکاملی منابع بنگاه‌ها در جهت بهبود عملکرد هر دو طرف است (بنگتسون و دیگران، ۲۰۱۶؛ پریم و باتلر، ۲۰۰۱؛ پفر و سالانسیک، ۲۰۰۳؛ رضالله و دیگران، ۲۰۱۴؛ ریتالا و دیگران، ۲۰۱۴). اگرچه برخی از پژوهشگران نیز نتوانسته‌اند شواهد کافی برای اثرگذاری در این بخش ارائه نمایند (سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱؛ سانگ ولی، ۲۰۱۲؛ فنگ و دیگران، ۲۰۱۱). به طور کلی دیدگاه منبع‌محور با تأکید بر دو شاخص اشتراکات بازار و تشابه منابع، سعی دارد هم‌رقابتی را برای بنگاه‌های رقیبی که در دو معیار ذکر شده نزدیکی بیشتری به هم دارند، تجویز نماید.

رویکرد شبکه

رویکرد شبکه، درصدد است با نگرش سنتی که بنگاه‌ها را به‌صورت نهادهای مستقل و در تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق منابع خارجی صنعت و منابع و قابلیت‌های داخلی در نظر می‌گرفت، مقابله نماید. براین اساس شبکه‌های روابط که در آن عمیقاً بر ارتباط و عملکرد بنگاه‌ها نفوذ دارد، به عنوان یک مبحث جدید در ادبیات مدیریت راهبردی وارد شده و خود این موضوع یکی از تئوری‌های زیربنایی راهبرد هم‌رقابتی، معرفی شده است (گولاتی و دیگران، ۲۰۰۰؛ بام و کورن، ۱۹۹۹؛ بام، ۲۰۰۰؛ بوکر و دیگران، ۱۹۹۷). پنج عنصر کلیدی شبکه‌ها شامل؛ ساختار صنعت، موقعیت بنگاه در صنعت، منابع و قابلیت‌های راهبردی بنگاه، هزینه‌های قراردادی و هماهنگی و مزایا و محدودیت‌های شبکه‌های پویا به عنوان پتانسیل‌های بالقوه جهت تشکیل شبکه معرفی

شده‌اند (گولاتی و دیگران، ۲۰۰۰). بنگتسون و کوک (۲۰۰۹) در پژوهش خود با استفاده از رویکرد شبکه نشان دادند؛ بنگاه‌ها در فعالیت‌های نزدیک به مشتری تمایل بیشتری به رقابت دارند در حالی که در فعالیت‌های دور از مشتری به سمت همکاری با رقبا بیشتر متمایل هستند. البته کراوس و دیگران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به نتایج متفاوتی درست یافتند و عکس یافته‌های مدل بنگستون و کوک (۲۰۰۹) را گزارش کردند. رویکرد شبکه یکی از نظریه‌های اساسی این حوزه به‌ویژه در زمینه تغییر نگرش مدیران بنگاه‌های کسب‌وکار به سمت همکاری بیشتر با رقبا بوده و نقش اساسی در شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی و همچنین توسعه مفهوم هم‌رقابتی ایفا نموده است (گولاتی، ۲۰۰۰؛ دایر، ۱۹۹۶؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ گولاتی و گارگیلو، ۱۹۹۹؛ همل و دیگران، ۱۹۸۹؛ گلنام و دیگران، ۲۰۱۴).

نکته دیگر در پژوهش‌های مربوط به این حوزه تاکید بر ایجاد شبکه‌های ارزش از طریق راهبردهایی مانند هم‌رقابتی و ائتلاف‌های راهبردی بوده و به عنوان یک رویکرد نوآورانه از آن یاد شده است. به‌علاوه تاکید شده که نزدیکی بنگاه به مرکز شبکه بر عملکرد آن در راهبرد هم‌رقابتی (پذیرش توسط بنگاه‌های رقیب) اثرگذار است (عالی، ۲۰۰۰؛ بنگتسون و کوک، ۱۹۹۹؛ چوی و دیگران، ۲۰۱۰؛ نیاوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱). در حالی که برخی از پژوهشگران نیز با این قاعده کلی مخالفت نموده و موارد دیگری مانند قابلیت‌های پویا و ظرفیت‌های نوآورانه بنگاه‌ها را برتر از نزدیکی به مرکز شبکه عنوان نموده‌اند (سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱؛ آفاح، ۲۰۰۰؛ هلفات و پیتراف، ۲۰۰۹). بنابراین براساس آموزه‌های دیدگاه شبکه، مرکزیت بنگاه در شبکه بر نحوه بکارگیری راهبرد هم‌رقابتی توسط وی اثرگذار بوده و قدرت شبکه در به نتیجه رسیدن راهبرد غیرقابل انکار می‌باشد.

نظریه هزینه تراکنش

نظریه هزینه تراکنش نیز به‌عنوان یکی از تئوری‌های مطرح مطرح در حوزه هم‌رقابتی مورد استفاده پژوهشگران قرار گرفته و بر دو اصل عقلانیت محدود و فرصت‌طلبی در استفاده از این نظریه تاکید شده است. دو اصل مذکور از یک علاقه خاص به همکاری و رقابت هم‌زمان نشأت می‌گیرد. یافته‌های یک پژوهش در این حوزه نشان می‌دهد، هم‌رقابتی برای توسعه نوآوری‌های خیلی جدید به‌دلیل نشت اطلاعات و ریسک

نگهداری مناسب نبوده و رقابت در اینجا شدیدتر است (ناتیو و سانتیمیر، ۲۰۰۷، ص ۳۶۹). از طرفی یافته‌های پژوهشی دیگر نشان می‌دهد، صرفه‌های اقتصادی هزینه‌های تعامل به‌عنوان یک ابزار اداره جهت کاهش ریسک بازار و بنگاه عمل می‌کند (گاریکا و والسکو، ۲۰۰۴، ص ۹۲۸). به‌علاوه محققین به مبادله دانش تاکتیکی که از یک طرف انجام آن به‌طور رسمی کار سختی است و از طرف دیگر، تخمین ارزش واقعی آن چالشی بزرگ است، به‌عنوان یک ابزار دیگر در این حوزه اشاره نموده‌اند. به‌ویژه وقتی که انتقال از طریق بازار صورت می‌گیرد. بنابراین زمانی که اتحاد از طریق همکاری بین رقبا صورت می‌گیرد، رفتار فرصت‌طلبانه ممکن است توافق‌ها را تضعیف کند (والاسکو، ۲۰۰۴، ص ۹۲۸). از این‌رو تبادل منابع بایستی با دقت و لحاظ نمودن ریسک‌های مربوطه از طریق ایجاد پتانسیل‌های لازم جهت ارزش‌آفرینی صورت گیرد.

مدیریت هزینه‌های تراکنش‌ها و تعاملات بین بنگاهی می‌تواند از طریق جلوگیری از کاهش ارزش، برای بنگاه‌های درگیر در راهبرد هم‌رقابتی خلق ارزش کند. به عبارت بهتر این تئوری به عنوان یکی از نظریه‌های پایه‌ای راهبرد هم‌رقابتی به‌دنبال تحریک بنگاه‌ها به راهبرد هم‌رقابتی از کانال خلق ارزش و یادگیری پویا می‌باشد (خانا و دیگران، ۱۹۹۸؛ لادو و دیگران، ۱۹۹۷؛ دایر و ساین، ۱۹۹۸؛ نیاوالی و مدهاوان، ۲۰۰۱). بنابراین نظریه هزینه تراکنش سعی دارد راهبرد هم‌رقابتی را به عنوان ابزاری جهت مدیریت هزینه‌های بنگاه‌ها در فضای کسب و کار معرفی نماید (والاسکو، ۲۰۰۴؛ گاریکا و والاسکو، ۲۰۰۴) اگرچه در کنار آن بر ریسک امکان فرصت‌طلبی بنگاه رقیب و لزوم پیش‌بینی و مدیریت این موضوع تأکید شده و از آن به‌عنوان یک دام در این حوزه یاد شده است (فنگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ گست و دیگران، ۲۰۱۵). بنابراین براساس مفروضات این تئوری سعی شده است که بر این موضوع که با به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی، بخش‌هایی از هزینه‌های بنگاه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شود و از این طریق برای هردو بنگاه مزیت مدیریت هزینه ایجاد خواهد شد، تأکید شود.

تئوری وابستگی منابع

تئوری وابستگی منبع نیز به‌عنوان یکی از نظریات این حوزه، اثرات منابع خارجی بر یک بنگاه را توصیف می‌کند. به‌طور خاص یک بنگاه جهت بقا خود تعاملاتی با سایر

بازیگران بازار انجام می‌دهد. تعاملات از دارایی‌های پولی، فیزیکی و اطلاعاتی تشکیل شده که بنگاه را به محیط خود وابسته می‌سازد. در نتیجه بازیگران بازار تلاش می‌کنند، برای قد علم کردن در برابر سازمان‌های دیگر، برای خود قدرت ایجاد کنند (پفر و سالانسیک^{۳۲}، ۱۹۷۸، صص ۴۳-۴۴؛ گولاتی و سیچ^{۳۳}، ۲۰۰۷، صص ۳۳). به‌طور کلی سه فاکتور متمایز، وابستگی بنگاه به دیگران را در محیط کسب‌وکار، مشخص می‌کند. فاکتورهای معرفی شده، عبارتند از: اهمیت منابع، اختیار استفاده از منبع و تمرکز کنترل منابع (پفر و سالانسیک، ۱۹۷۸؛ داوولینگ و دیگران^{۳۴}، ۱۹۹۰؛ پفر و سالانسیک، ۱۹۷۸). از دیدگاه همرقابتی، تمرکز اصلی بر وابستگی درک شده از طرف یک بنگاه به بنگاه دیگر در روابط مبتنی بر رقابت همکارانه می‌باشد. به عبارت بهتر تحت وابستگی بالا، بنگاه ضعیف از پیامدهای منفی در امان نخواهد بود. در حالی که بنگاه وابسته از طریق کاهش هزینه‌های هماهنگی سود خواهد برد. به علاوه وابستگی بین بنگاه‌های درگیر در یک رابطه همرقابتی ممکن است به بهبود نوآوری از طریق توسعه استراتژی اتحاد راهبردی و هدف‌محوری منجر شود (بونکن و فردریچ، ۲۰۱۲، صص ۱۷). با توجه به روابط بین سازمانی، نظریه وابستگی منبع، استقلال بین بازیگران را به تعاملات رقابتی و به صورت سمبلیک و مبتنی بر همکاری متمایز می‌سازد (گست و دیگران، ۲۰۱۵، صص ۵۵). تئوری وابستگی منبع درصدد است وابستگی و عدم اطمینان محیطی را برای بنگاه‌ها به حداقل برساند. زیرا سازمان‌ها تحت کنترل خارجی قرار دارند و با یک رویکرد باز می‌توانند عدم اطمینان و وابستگی به محیط خارجی را مدیریت نمایند. با پیدایش راهبرد همرقابتی این دیدگاه یک گام به جلوتر برداشته و بنگاه‌ها را به همکاری با رقبا تشویق می‌کند. بنابراین رویکرد وابستگی به منبع پفر و سالانسیک (۱۹۷۸)، نیز یکی از تئوری‌های ریشه‌ای این راهبرد به شمار می‌رود (تسای، ۲۰۰۷؛ اسپندر و گرت، ۱۹۹۶؛ واکر و دیگران، ۱۹۹۷؛ گولاتی و گارگیلو، ۱۹۹۹؛ گولاتی و ساین، ۱۹۹۸). اگرچه در اینجا هم برخی از پژوهشگران معتقدند؛ تأکید بر منابع و وابستگی‌های بیرونی زمانی از قدرت اثرگذاری جهت استفاده از راهبرد همرقابتی برخوردار خواهد بود که با ایجاد دانش و ارزش برای بنگاه‌ها همراه باشد (قبادی و دی‌امیرا، ۲۰۱۱؛ سزاکن، ۲۰۰۹؛ استرادا و دیگران، ۲۰۱۶). بنابراین تأکید اصلی پژوهش‌های همرقابتی از حوزه وابستگی منبع بر مدیریت وابستگی و عدم اطمینان‌های محیطی برای بنگاه‌های رقیب می‌باشد.

نظریه اقتصاد نهادی

رویکرد نهادی به تشریح این پدیده می‌پردازد که نهادها چگونه می‌توانند از طریق شبکه‌ها در تسهیل اجرای راهبرد هم‌رقابتی نقش ایفا کنند (بریتو، ۲۰۰۱). آن‌ها از این طریق رقابت‌پذیری کسب و کارهای محلی را با شبکه‌های ارتباطی و مکانیسم یادگیری ارتقا داده، هزینه‌های معاملات را کاهش و نهایتاً بین‌المللی سازی بنگاه‌ها به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط را تسریع می‌کنند. به‌علاوه در صنایع با سطح رقابت و همکاری بالا، نهادها می‌توانند هم‌رقابتی بین بنگاه‌های رقیب را تحریک نموده و محدودیت‌هایی برای ورود رقبای جدید ایجاد نمایند. بنابراین بنگاه‌ها برای موفقیت در اجرای راهبرد هم‌رقابتی، بایستی با اهداف و علائق نهادهای موجود در محیط کسب و کار آشنایی داشته و با آن‌ها هم‌جهت شوند (دلیگونال و همکاران، ۲۰۱۳). یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد، منطق اقتصاد نهادی هم‌رقابتی را از طریق مدیریت نوآوری بین بنگاه‌ها و وفق دادن بنگاه‌ها با محیط نهادی نتیجه‌بخش نموده و بر عملکرد بنگاه‌ها اثر می‌گذارد (کراتز و بلاک، ۲۰۰۸؛ تیدسروم و اندرسون، ۲۰۱۲؛ ونگ و آپ، ۲۰۱۳). نکته دیگر این‌که تعدد نهادهای پیرامون بنگاه‌ها و عدم تجانس پاسخ‌دهی بنگاه‌ها به آن‌ها (نحوه برخورد با نهادهای پیرامون)، خود یک دلیل روشن برای سوق دادن به سمت راهبرد هم‌رقابتی می‌باشد (فونگ و دیگران، ۲۰۱۸؛ کورت و آریا، ۲۰۱۶). اگرچه یافته‌های برخی پژوهش‌ها نیز، بر جنبه‌های بین‌بنگاهی راهبرد هم‌رقابتی بیشتر از عوامل بیرونی نظیر نهادها تأکید و دلیل این موضوع را نیاز به تصمیم‌مدیران ارشد بنگاه‌ها عنوان کرده‌اند (فرناندز و چیمبارتو، ۲۰۱۶؛ سزاکن، ۲۰۰۹). بنابراین تئوری اقتصاد نهادی، سعی دارد پیچیدگی محاط شدن بنگاه‌ها توسط نهادهای مختلف را از طریق راهبرد هم‌رقابتی و با جهت‌گیری مدیریت نوآوری و ارتقاء وفق‌پذیری و پاسخ‌دهی مناسب و همکاری‌محور، ساده‌سازی نماید.

نظریه توانمندی‌های پویا

مفهوم قابلیت‌های پویا^{۳۵} به‌عنوان مزیت رقابتی، موجی از پژوهش‌ها را به همراه داشته است. دیدگاه قابلیت‌های پویا به‌دنبال تشریح موفقیت برخی بنگاه‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی در محیط متغیر می‌باشد. زولو و وینتر (۲۰۰۲)، قابلیت‌های پویا را به

صورت یک الگوی اکتسابی و ثابت از فعالیت جمعی تعریف می کنند که سازمان از طریق آن به طور نظام مند به ایجاد و تعدیل فعالیت های عملیاتی روزمره می پردازد تا به اثربخشی بالاتری دست یابد. به عبارت دیگر، قابلیت های پویا تکاملی هستند و از طریق یادگیری سازمانی، توسعه می یابند. هلفات و همکاران (۲۰۰۷)، در تعریفی مفهومی، قابلیت های پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند بنیان منابع اش تعریف کرده اند. سالونکه و همکاران (۲۰۱۱)، تعریف هلفات و همکاران (۲۰۰۷) را با دیدگاه زولو و وینتر (۲۰۰۲)، ترکیب و قابلیت های پویا را چنین تعریف کردند: " قابلیت های یک سازمان برای خلق، توسعه یا اصلاح هدفمند منابع دانشی، قابلیت ها و یا رویه های معمول سازمان برای بهبود اثربخشی سازمانی ". این دیدگاه دانش محور از قابلیت های پویا به این اشاره دارد که سازمان ها از منابع داخلی و خارجی می آموزند. تئوری توانمندی های پویا درصدد است قابلیت ها و ظرفیت های بنگاه را برای مواجهه با تغییرات تکنولوژیکی، شناسایی کند و یکی از مهمترین راه های این مهم را اجرای راهبرد همرقابتهی معرفی می کند. زیرا نقش مکمل بنگاه ها در توانمندسازی همدیگر و قدرت نوآوری بیشتر از طریق این راهبرد، بیشتر نمایان می شود (آفاج، ۲۰۰۰؛ گولاتی، ۱۹۹۸؛ خانای و دیگران، ۱۹۹۸؛ لی و دیگران، ۲۰۰۷؛ استیونسون و اسپرینگ، ۲۰۰۷). در این حوزه نظر متفاوت برخی از پژوهشگران در خصوص درون بنگاهی بودن این تئوری و تأکید آن بر ایجاد مزیت رقابتهی در تقابل با بخش همکاری با رقباست (ایسنهارت و مارتین، ۲۰۰۰؛ سالونکه و دیگران، ۲۰۱۱). در واقع دیدگاه قابلیت های پویا به عنوان یکی از مبانی اصلی دستیابی به مزیت رقابتهی به شمار می رود و در رویکرد نوین خود، هم جهت با راهبرد همرقابتهی بوده و در هر دو رویکرد توانمندسازی بنگاه ها مدنظر می باشد. به عبارت بهتر بنگاهی که به دنبال ارتقاء عملکرد باشد یکی از راهکارها استفاده از همرقابتهی با بنگاه های رقیب می باشد که در این صورت ضمن توسعه توانمندی های رقابتهی بنگاه ها در هر دو بخش درون و بین بنگاهی (از طریق همکاری)، به ارتقا عملکرد آنها از طریق افزایش قدرت رقابت پذیری منجر خواهد شد.

نظریه یادگیری استراتژیک

یادگیری استراتژیک یک فرآیند استراتژیک با تمرکز بر اثرات استراتژیک فرآیند یادگیری مربوط به درک سازمان از محیط خارجی است. برخی از جنبه های مهم

یادگیری استراتژیک شامل؛ خلق دانش استراتژیک، توزیع دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و اجرا و انجام دانش استراتژیک می‌باشد. یادگیری استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها یا گروه‌ها داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کرده و تفکرات کاری خود را ارزیابی می‌کنند و سپس استراتژی‌های خود را در پاسخ به آنچه آنها می‌گیرند تطبیق می‌دهند. برخی پژوهش‌ها دیدگاه یادگیری استراتژیک را راه‌حلی برای تشویق استفاده بنگاه‌ها از راهبرد هم‌رقابتی معرفی نموده‌اند. یا به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی آماده و مناسب برای اجرای راهبرد هم‌رقابتی است. زیرا یکی از خروجی‌ها و نتایج مهم هم‌رقابتی، به اشتراک‌گذاری دانش بین سازمان‌هاست (لو، ۲۰۰۷؛ سزاکن، ۲۰۱۶؛ آناند و خانا، ۲۰۰۰؛ فیتزپاتریک، ۲۰۰۵؛ همفیل، ۲۰۰۳). البته در کنار این اثر مهم، یک ضعف اساسی این تئوری به موضوع نادیده گرفتن فرصت‌طلبی رقبای از دست رفتن منابع و دانش پیوند خورده است که بایستی مد نظر قرار گیرد (فنگ و دیگران، ۲۰۱۱؛ قبادی و دی‌امبرا، ۲۰۱۱). به‌طور کلی، یادگیری استراتژیک یک زیربنای اساسی جهت سوق دادن بنگاه‌ها به سمت راهبرد هم‌رقابتی بوده و مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری در روابط بین بنگاه‌های کلیدی اصلی این تئوری می‌باشد.

اعتماد متقابل و مدیریت تنش؛ نظریه‌های مغفول در مبحث هم‌رقابتی

پژوهش‌های حوزه هم‌رقابتی براساس تئوری‌های معرفی شده در این حوزه مورد ارزیابی قرار گرفته است. همان‌طور که گفته شد تأکید و تمرکز اصلی بر سه تئوری شامل؛ نظریه بازی‌ها، دیدگاه منبع‌محور و رویکرد شبکه متمرکز بوده است و سایر تئوری‌های فوق‌الذکر، به ندرت و به تناسب نیاز پژوهشگران مورد استفاده قرار گرفته‌اند. نکته جالب توجه این‌که در اکثر پژوهش‌های میدانی مربوط به هم‌رقابتی بر دو موضوع اساسی در این حوزه تأکید شده است که شامل؛ اعتماد و مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی می‌باشد (پیتر و همکاران، ۲۰۱۴؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴؛ سران و دیگران، ۲۰۱۶؛ فلزستین و دیگران، ۲۰۱۸).

تئوری اعتماد متقابل

اعتماد در اکثر پژوهش‌ها به عنوان یک عامل کلیدی و موثر در شکل‌گیری روابط هم‌رقابتی و مدیریت هم‌رقابتی به‌عنوان عامل کلیدی در تداوم این ارتباط و موفقیت آن در

آینده معرفی شده‌اند. در اکثر پژوهش‌های این حوزه بر دو عامل اعتماد متقابل و مدیریت روابط همرقابتهی تأکید شده است. نکته جالب‌تر این که در همهٔ مصادیق همرقابتهی از جمله ائتلاف‌های راهبردی بر این دو موضوع به‌عنوان مبانی اولیه و اثرگذار بر شکل‌گیری و موفقیت این راهبرد تأکید شده است. موضوع اول یک عامل حیاتی و اثرگذار بر موفقیت همرقابتهی و عامل دوم یک مکانیسم برای اجرای موفق این راهبرد به شمار می‌رود. در جدیدترین مدل این حوزه، ریسنده و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "عوامل حیاتی موفقیت^{۳۶} همرقابتهی، براساس شواهد یک شبکه کسب و کار^{۳۷}"، با بهره‌گیری از مدل پیتر و همکاران (۲۰۱۴)، پژوهش خود را در صنعت مواد غذایی اجرایی نموده و سه عامل؛ سازگاری میان اعضا^{۳۸}، شایستگی‌ها و منابع^{۳۹} و مدیریت تنش‌های^{۴۰} حاصل از راهبرد همرقابتهی را به‌عنوان فاکتورهای اساسی موفقیت این استراتژی معرفی نموده‌اند.

براساس مدل پیتر و همکاران (۲۰۱۴)، عوامل فردی، عوامل درون‌بنگاهی و عوامل بین‌بنگاهی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های موثر بر این راهبرد معرفی شده‌اند که عوامل درون بنگاهی شامل؛ مدیریت و استراتژی، شایستگی تولید^{۴۱}، شایستگی نوآورانه^{۴۲}، منابع مالی، مدیریت پرسنل و منابع نامحسوس^{۴۳} و همچنین عوامل بین‌بنگاهی موثر شامل؛ اعتماد و تعهد، سینرژی (تکامل و تقابل)^{۴۴}، تبادل تجارب^{۴۵}، یادگیری، هویت و تاریخ (فرهنگ)، مدیریت تعارض و ناسازگاری، کنترل و استانداردسازی، سازگاری و همگرایی می‌باشد. تئوری اعتماد بر شکل‌دهی یک ارتباط بلندمدت و قوی تمرکز نموده و این موضوع از کسب و کار سنتی تا امروز همواره از ریشه‌های کلیدی موفقیت در بازار و فعالیت اقتصادی بوده است. برای معرفی تئوری اعتماد متقابل، بایستی از آموزه‌های سازمان باز و سازمان یادگیرنده بهره گرفت. تئوری اعتماد متقابل در مبحث روابط بین‌سازمانی بر باز بودن سازمان و وجود تعاملات رضایت‌بخش دوطرفه همراه با احساس ذهنی مثبت و رفتارهای قابل پیش‌بینی برای هر دو طرف تأکید دارد. که این موضوع در راهبرد همرقابتهی نیز اساس شکل‌گیری راهبرد تلقی می‌شود. به عبارت بهتر اگر قرار است یک رابطه همکارانه با رقبا شکل گیرد، اعتماد متقابل بین سازمانی مهمترین مبنا در شکل‌گیری این همکاری بوده و این در حالی است که در بخش رقابت، بی‌اعتمادی کامل بین طرفین به چشم می‌خورد (موریس و دیگران، ۲۰۰۷؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ داگنینو و پادولا، ۲۰۰۲؛ پیتر و همکاران، ۲۰۱۴؛ ریسنده و همکاران، ۲۰۱۸). از طرف

دیگر، از بین گونه‌های مختلف اعتماد، نوع محاسباتی، پیوند عاطفی و شهرت، بیشتر بر هم‌رقابتهی اثرگذار بوده و دلیل این امر نیز به مباحث مالی فضای کسب و کار بر می‌گردد. به عبارت بهتر از اعتماد متقابل به عنوان یک مکانیسم اجرایی در جهت استفاده از راهبرد هم‌رقابتهی یاد شده است (سزاکن و سزناک، ۲۰۱۶؛ کراوس و دیگران، ۲۰۱۸). تئوری اعتماد در واقع به مبنای اصلی شکل‌گیری یک رابطه به طور عمومی می‌پردازد و در بخش کسب و کار، به دلیل مباحث مالی این موضوع از اهمیت بالاتری برخوردار است. زیرا اساس زنده ماندن و ادامه حیات بنگاه‌ها به همین شاخص‌های مالی مانند سودآوری و سهم بازار بر می‌گردد. بنابراین برای شکل‌گیری بخش همکاری راهبرد هم‌رقابتهی، بایستی یک مبنای اعتمادی بین طرفین به وجود آید. زیرا در غیر این صورت، خطر فرصت‌طلبی، از دست رفتن منابع، دانش و قابلیت‌های پویای بنگاه‌ها این رابطه را تهدید می‌کند و خیلی زود همکاری جای خود را به رقابت خواهد داد.

مدیریت تنش‌های هم‌رقابتهی

از یک نقطه‌نظر، روابط هم‌رقابتهی، به عملکرد بالاتر منجر می‌شود و البته این ارتقاء عملکرد ممکن است با پیدایش تنش‌هایی بین بازیگران همراه باشد (برندنبرگر و نیلباف، ۱۹۹۶؛ لی روی و سزاگون^{۴۶}، ۲۰۱۶؛ ریتالا و دیگران، ۲۰۱۷؛ گرنتا و دیگران، ۲۰۱۸). براساس یافته‌های پژوهش بنگتسون و کوک (۲۰۰۰)، روابط همکاری و رقابت هم‌زمان از یک طرف با منافع متضاد و از طرف دیگر با منافع مشترک همراه خواهد بود که این امر به ماهیت متناقض هم‌رقابتهی برمی‌گردد و به خودی خود با تعارض و تنش همراه خواهد بود. بنابراین موفقیت در اجرای راهبرد به شناسایی مکانیسم‌های اجرایی مدیریت تنش‌ها و تعارضات وابسته خواهد بود. براین اساس مکانیسم جدا کردن دو منطق متضاد تعامل جهت اطمینان از ایجاد همکاری بین رقبا استفاده می‌شود (بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰، ص ۴۱۲؛ فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳؛ سران و دیگران، ۲۰۱۶، ص ۳۲). براین اساس، فرناندز و دیگران (۲۰۱۴)، یک چارچوب تئوریک برای ارتباط با تنش‌های هم‌رقابتهی بر پایه‌ی اصول جدایی و ترکیب تعاملات مربوط به روابط همکاری-رقابت، صورت‌بندی نمودند. چارچوب مذکور بر اساس داده‌های روابط هم‌رقابتهی بین گروه ای.آ.دی.اس^{۴۷} که با گروه ایرباس در سال ۲۰۱۳ ادغام و تالس گروپ^{۴۸} که هر دو

کارخانه‌های تولیدی آن‌ها ماهواره‌های ارتباطات از راه دور هستند، صورت‌بندی شده بود. اگرچه کارخانه‌های مربوط در فضای صنعتی اروپا جهت دریافت سفارشات با هم در حال رقابت بودند، در بخش‌هایی شروع به همکاری با هم نمودند. در نتیجه دو بنگاه با تنش‌هایی در چندین سطح مواجه شدند. محققین سطوح تنش‌های این حوزه را که می‌تواند اتفاق بیفتد را در قالب سه طبقه شامل؛ سطوح بین‌سازمانی، درون سازمانی و بین فردی دسته‌بندی نمودند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳). اگرچه بین پژوهشگران حوزه همرقابتی مشهور است که روابط دوگانه به پیدایش تنش‌ها بین بنگاه‌های همکار منجر می‌شود ولی هنوز این موضوع تحت تحقیق و بررسی پژوهشگران قرار دارد (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۲). در این ارتباط سطح بین‌سازمانی منبع خیلی برجسته پیدایش روابط همرقابتی می‌باشد. از یک طرف، یک هدف مشترک جهت دستیابی به ایجاد ارزش متقابل و تخصیص ارزش وجود دارد و از طرف دیگر ریسک مربوط به تحقق دستاوردهای خصوصی وجود دارد (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳؛ گارسیا و ولاسکو^{۴۹}، ۲۰۰۴، ص ۹۳۰). به‌علاوه تنش‌ها ممکن است براساس تفاوت‌های ضمنی یا آشکار بین رقبای همکار ایجاد شود. مثلاً انحراف اهداف و انتظارات نسبت به روابط یا استراتژی‌های ناسازگار تنش‌های همرقابتی در سطح درون‌سازمانی ممکن است به تنش‌های درون یک واحد کسب و کار یا شرکت‌های تابعه تقسیم شود (لو، ۲۰۰۵، ص ۷۲). و تنش‌های بین‌فردی در سطح پرسنل درگیر در روابط همرقابتی اتفاق می‌افتد (تیدسروم و اندرسون^{۵۰}، ۲۰۱۲، ص ۳۳۴). به عبارت بهتر، زمانی که یک بنگاه شروع به رقابت می‌کند، درواقع پرسنل خود را مجبور می‌کند ذهن خود را جهت رویارویی با چالش‌های جدید آماده نمایند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴، ص ۲۲۳).

درخصوص مدیریت تنش‌های ناشی از راهبرد همرقابتی پژوهشگران، راهکارهای متفاوتی ارائه نموده‌اند. برخی از پژوهش‌ها بر استفاده از شخص ثالث تأکید نموده‌اند (دپری و دامز^{۵۱}، ۲۰۱۰، ص ۱۲۵). در حالی که دیگران ایجاد تیم پروژه مخصوص همرقابتی جهت مدیریت روابط پیشنهاد داده‌اند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۴) و پژوهشگر دیگری نیز یادگیری از تجارب دیگر پروژه‌های همرقابتی را مفید دانسته است (چن، ۲۰۰۸). بنابراین تئوری مدیریت تنش نیز یکی از نظریه‌های پایه این راهبرد بوده و براساس مفروضات آن مدیریت تنش‌های همرقابتی با اتخاذ اصول جداسازی و ترکیب اجرایی می‌شود و ممکن است به بهبود مدیریت

تعارض منجر شود. مدیریت ارتباطات بین سازمانی در راهبرد هم‌رقابته عملاً به مدیریت تنش‌های این حوزه برمی‌گردد که در واقع به تداوم بلندمدت هم‌رقابته کمک خواهد نمود.

جمع‌بندی نظریه‌های هم‌رقابته

پس از معرفی تئوری‌های مرتبط با راهبرد هم‌رقابته، براساس نتایج تحلیل محتوای مقالات، به مقایسه تئوری‌های مذکور پرداخته شد. نتایج مقایسه در قالب جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: مقایسه تئوری‌های مختلف مرتبط با مفهوم هم‌رقابته

تئوری	واحد تحلیل	خروجی	شرایط اجتناب	ریسک‌ها
نظریه بازی‌ها	موازنه هم‌رقابته	ارزش افزوده از طریق بازی‌های با مجموع مثبت	کمبود دانش خاص	فرصت‌طلبی
دیدگاه منبع‌محور	عدم تجانس و تحرک‌ناپذیری منابع	عملکرد از طریق تشابه منابع و اشتراک بازار	فرسایش مزیت‌رقابته	فرصت‌طلبی
رویکرد شبکه	گره‌های هم‌رقابته بین رقبا	یادگیری و به‌اشتراک گذاری دانش	فقدان اعتماد	فرصت‌طلبی
نظریه هزینه مبادله	بنگاه در برابر بازار	مهیا کننده ساختار حاکمیتی	حداکثرسازی یادگیری فردی	فرصت‌طلبی و ریسک سرقت منابع
نظریه وابستگی منبع	اثرات منابع خارجی بر بنگاه	کاهش وابستگی‌ها	عدم توازن قدرت	وابستگی متقابل نامتقارن
نظریه اقتصاد نهادی	اهداف و علائق نهادها	افزایش قدرت یادگیری بنگاه از رقبا	عدم وجود شبکه واقعی	فرصت‌طلبی
نظریه توانمندی‌های پویا	توانمندی رقابته بنگاه	افزایش توان رقابت‌پذیری بنگاه از طریق قابلیت‌های پویا	عدم توازن قابلیت‌های پویا	فرصت‌طلبی و ریسک سرقت قابلیت‌های بنگاه
نظریه اعتماد متقابل	اعتماد و تعهد	افزایش اعتماد بین بنگاه‌های رقیب	عدم شناخت رقیب	ریسک از دست رفتن منابع، دانش و مزیت‌های رقابته بنگاه، فرصت‌طلبی
نظریه مدیریت تنش‌ها	شناسایی مکانیسم‌های اجرایی راهبرد هم‌رقابته	مدیریت تنش‌های فردی، درون و بین بنگاه‌های ناشی از هم‌رقابته از طریق جدایی و ادغام	نامشخص بودن مکانیسم‌های اجرایی	تبدیل شدن راهبرد به جنگ واقعی در همه سطوح بحران تنش‌های مدیریت نشده

مأخذ: پژوهش‌های مرتبط با تئوری هم‌رقابته، با جمع‌بندی پژوهشگر

همان‌طور که گفته شد تا کنون ده تئوری پیرامون راهبرد هم‌رقابتی معرفی شده است که براساس تحلیل محتوای انجام شده بر روی مقالات در این بخش، مشخص گردید تئوری‌ها با رویکردهای اقتصادی، سازمانی، روابط بین‌سازمانی، شبکه‌ای و نهایتاً روان‌سازمانی به این مبحث نگریده‌اند. از طرف دیگر، همان‌طور که گفته شد، براساس کارکرد نیز، تئوری‌ها قابل دسته‌بندی می‌باشند که بر این اساس کارکرد بخشی از تئوری‌ها، تشویق و تحریک بنگاه‌های کسب و کار به استفاده از راهبرد هم‌رقابتی، دسته‌ای از آن‌ها به‌دنبال تسهیل پیچیدگی‌های راهبرد، گروهی دیگر به‌دنبال تعیین سطح آمادگی و شناخت بنگاه‌ها جهت اجرای راهبرد و نهایتاً کارکرد بخشی از آن‌ها، مدیریت تعارضات درون و بین بنگاهی ناشی از راهبرد می‌باشد. لازم به ذکر است که بخشی از تئوری‌های یادشده، ممکن است دویا چند کارکردی باشند. به عنوان مثال تئوری بازی هم می‌تواند در دسته‌بندی تشویقی و تحریکی قرار گیرد و هم در بخش تسهیل‌کنندگی، یا دیدگاه شبکه هم می‌تواند در دسته تسهیل‌کننده قرار گیرد و هم در دسته آمادگی و شناخت و بالاخره تئوری اعتماد متقابل قابلیت قرار گرفتن در هر سه دسته اول جدول را دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر، سعی شد یک چارچوب جامع از تئوری‌های مربوط به راهبرد هم‌رقابتی ارائه گردد. همان‌گونه که گفته شد تاکنون ده نظریه در معرفی این مبحث توسط پژوهشگران این حوزه گزارش شده است که در یک دسته‌بندی رویکردمحور شامل حوزه‌های اقتصادی (نظریه‌های هزینه تراکنش و اقتصاد نهادی)، سازمانی (دیدگاه منبع‌محور، قابلیت‌های پویا و وابستگی منبع)، روابط بین‌سازمانی (تئوری بازی، یادگیری استراتژیک و مدیریت تنش‌ها)، روان‌سازمانی (نظریه اعتماد متقابل) و شبکه (دیدگاه شبکه)، می‌باشد. اگرچه تمرکز اصلی پژوهش‌ها بر سه تئوری؛ بازی، منبع‌محور و شبکه بوده ولی سایر تئوری‌های ارائه شده نیز در توسعه و پیشبرد این راهبرد نقش به‌سزایی داشته‌اند. از لحاظ کارکرد نیز، برخی تئوری‌ها به‌دنبال تحریک و تشویق بنگاه‌ها در جهت استفاده از راهبرد هم‌رقابتی بوده‌اند که می‌توان به نظریه‌های هزینه تراکنش، تئوری بازی و اقتصاد نهادی اشاره نمود و برخی به تسهیل پیچیدگی‌های راهبرد کمک نموده‌اند که می‌توان به دیدگاه منبع‌محور، وابستگی منبع، دیدگاه شبکه،

یادگیری استراتژیک و قابلیت‌های پویا اشاره نمود. تئوری اعتماد متقابل به موضوع آمادگی بنگاه‌ها جهت اجرای راهبرد و دیدگاه مدیریت تنش به موضوع مدیریت تعارضات ناشی از راهبرد هم‌رقابتی اشاره دارد. همان‌گونه که گفته شد، دو تئوری؛ اعتماد متقابل و مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی کمتر مورد توجه پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه قرار گرفته و می‌توان آن‌ها را بخشی از حلقه مفقوده ادبیات هم‌رقابتی در حوزه تئوریک معرفی نمود. اعتماد متقابل شرط اساسی هر فرد یا بنگاه کسب و کار برای شروع یک ائتلاف و یا شراکت با طرف مقابل بوده و این موضوع ریشه در ادبیات گذشته و کسب و کار سنتی دارد که به دلیل اهمیت و اثرگذاری آن به ادبیات جدید نیز ورود نموده است. مدیریت تنش نیز بر ترسیم یک نقشه کلی برای بنگاه جهت شناسایی مکانیسم‌های مدیریت تعارض تأکید دارد. ضمن آنکه بی‌اعتمادی در فضای کسب و کار به رقابت شدید بین بنگاه‌ها منجر شده و آن‌ها را از مزایای همکاری، همچون دانش، تکنولوژی، منابع مکمل و کاهش سطح عدم اطمینان محروم ساخته و در نتیجه ارتقاء عملکردی که از ناحیه همکاری با رقبا می‌توانست حاصل شود، در جهت عکس اتفاق خواهد افتاد. به عبارت ساده‌تر، هر فرد، گروه، بنگاه و یا شبکه‌ای از بنگاه‌ها تنها در صورتی به سمت اجرای راهبرد هم‌رقابتی با فرد، گروه، بنگاه یا شبکه‌ای دیگر خواهند رفت که به آن‌ها اعتماد کامل داشته باشند. زیرا قرار است در اثر پذیرش این راهبرد در بخش‌هایی از زنجیره ارزش با طرف مقابل همکاری کنند و این همکاری مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش، تجربه، منابع و تکنولوژی بوده و بنگاه را در معرض خطر فرصت‌طلبی بنگاه رقیب قرار می‌دهد. برای دستیابی به یک چارچوب جامع اعتماد متقابل بین بنگاه‌ها در فضای کسب و کار لازم است شاخص‌های اعتماد متقابل شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد. از طرفی شناسایی الگوی مدیریت تنش‌های هم‌رقابتی مستلزم شناسایی زمینه‌های هم‌رقابتی در صنعت و سپس مکانیسم‌های اجرایی این کار با هدف مدیریت روابط می‌باشد. زیرا مدیریت روابط هم‌رقابتی در واقع در حین اجرای راهبرد اتفاق می‌افتد و تنها در صورتی که زمینه‌های رقابت و همکاری در روابط بین بنگاهی شناسایی شوند، امکان تحلیل مکانیسم‌های مذکور وجود خواهد داشت.

از طرف دیگر بین دو مفهوم اعتماد متقابل و مدیریت تنش ارتباط مستقیم وجود دارد و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. زیرا اعتماد زمینه‌ساز پذیرش و اجرای راهبرد هم

رقابتهی از سوی بنگاه‌ها بوده و موفقیت استراتژی مذکور به مدیریت روابط بستگی دارد. ذکر این نکته ضروری است که با وجود اهمیت و اثرگذاری همه تئوری‌های معرفی شده، پارادایم اعتماد متقابل زیرساخت اصلی شکل‌گیری یک رابطه هم‌رقابتهی بلندمدت بوده و این مهم در یافته‌های اکثر پژوهش‌های این حوزه نمود پیدا کرده است (کامینگ و هولمبرگ، ۲۰۱۲؛ آلوز و منس، ۲۰۱۵؛ بنگتسون و کوک، ۲۰۰۰؛ کاراوس و دیگران، ۲۰۱۷؛ لی روی و سزاگون، ۲۰۱۶).

پی‌نوشت‌ها

1. Dyer and Singh

۲. در این پژوهش معادل مفهوم "Coopetition" می‌باشد که یک واژه ترکیبی در زبان انگلیسی بوده و در زبان فارسی ترجمه دقیقی ندارد به نحوی که از آن تحت عناوینی هم‌چون "هم‌رقابتهی"، "رقابت همکارانه"، "همکاری در عین رقابت"، "رقابت توأم با همکاری" و "همکاری با رقیبان" یاد می‌شود.

- | | |
|--|--|
| 3. Systematic Literature Review(SLR) | 4. Scopus |
| 5. Bibliographic analysis | 6. Content analysis |
| 7. Eric von HIPPEL | 8. Cooperation |
| 9. Competition | 10. sleeping with the enemy |
| 11. Coopetition | 12. Novell |
| 13. Competitive dynamics | 14. Knowledge Spillover |
| 15. Learning Race | 16. Player |
| 17. Business Game | 18. Positive-sum Game |
| 19. Brandenburger and Nalebuff | 20. Padula & Dagnino |
| 21. Lado et al | 22. Yami et al |
| 23. Grüne-Yanoff | 24. Ross |
| 25. Management Information System(MIS) | 26. Prim and Butler |
| 27. Madsen and Walker | 28. market commonality |
| 29. resource similarity | 30. Chen |
| 31. Peng et al | 32. Pfeffer & Salancik |
| 33. Gulati & Sytch | 34. Dowling et al |
| 35. Dynamic capabilities | 36. Critical success factors(CSF) |
| 37. Business network | 38. Compatibility among members |
| 39. Competencies and resources | 40. Tension management |
| 41. Production Competence | 42. Competence Innovative |
| 43. Intangible Resources | 44. Synergy(Complementarity and Reciprocity) |
| 45. Exchange of Experiences | 46. Le Roy and Czakon |

47. EADS
49. Quintana-García & Benavides-Velasco
51. Depeyre and Dumez
48. Thales Group
50. Tidström & Hagberg-Andersson

منابع

- Afuah, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 397-404 .
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120 .
- Barney, J. B., Dagnino, G. B., Della Corte, V., & Tsang, E. W. (2017). Management and organization review special issue 'Coopetition and innovation in transforming economies'. *Management and Organization Review*, 13(1), 201-204 .
- Baruch, Y., & Lin, C.-P. (2012). All for one, one for all: Coopetition and virtual team performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(6), 1155-1168.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194 .
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). " Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426 .
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188 .
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39 .
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2017). *Paradox at an inter-firm level: a coopetition lens* .
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214 .
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11 .
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1250028 .
- 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.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic

- review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601 .
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy (Vol. 76): *Harvard Business Review* Chicago.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2002). Use game theory to shape strategy. *Strategy: critical perspectives on business and management*, 4, 260.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399 .
- Butcher, T. (2013). Coworking: *Locating community at work*. Paper presented at the Proceedings of the 27th annual australia new zealand academy of management (ANZAM) conference.
- Carfi, D., & Musolino, F. (2011). Game complete analysis for financial markets stabilization .
- Carfi, D., & Musolino, F. (2012). Game theory model for European government bonds market stabilization: a saving-State proposal.
- Carfi, D., & Musolino, F. (2014). Speculative and hedging interaction model in oil and US dollar markets with financial transaction taxes. *Economic Modelling*, 37, 306-319 .
- Carfi, D., & Perrone, E. (2011). Game complete analysis of Bertrand Duopoly.
- Carfi, D., & Ricciardello, A. (2013). An algorithm for dynamical games with fractal-like trajectories. *Fractal Geometry and Dynamical Systems in Pure and Applied Mathematics II*, 95-112.
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2011). Crisis in the Euro Area: Co-opetitive Game Solutions as New Policy Tools. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 2(1), 23-36 .
- Carfi, D., & Schiliro, D. (2012). A model of coepetitive game for the environmental sustainability of a global green economy. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 3(1 (5)), 5 .
- Carfi, D., & Schilirò, D. (2014). Improving competitiveness and trade balance of Greek economy: a coepetitive strategy model. *Journal of Applied Economic Sciences*, 9(2), 28 .
- Carfi, D., & Trunfio, A. (2011). A non-linear coepetitive game for global Green Economy. Moving from the Crisis to Sustainability-Emerging Issues in the International Context, 421-428.
- Carfi, D., Magaudda, M., & Schiliro, D. (2010). Coepetitive game solutions for the eurozone economy .
- Carfi, D., Patané, G., & Pellegrino, S. (2011). Coepetitive games and sustainability in Project Financing. Moving from the crisis to sustainability. *Emerging issues in the international context*, 175-182 .
- Castaldo, S., & Dagnino, G. B. (2009). Trust and coepetition: the strategic role of trust in interfirm coepetitive dynamics. In *Coepetition Strategy* (pp. 94-120): Routledge.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., & Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organizations facilitate coepetition management in buyer-seller relationships. *Coepetition: Winning strategies for the 21st century*, 141-165 .
- Chen, M. J., & Miller, D. (2015). Re-conceptualizing competitive dynamics: A

- multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36(5), 758-775 .
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134 .
- Chen, M.-J. (2008). Re-conceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304 .
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210 .
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coepetition: a multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129 .
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). The coepetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*, 28(3), 381-393 .
- Choi, P., Garcia, R., & Friedrich, C. (2009). The drivers for collective horizontal coepetition: a case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1(3), 271-290.
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coepetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Eng. Econ*, 28, 494-504 .
- Czakov, W. (2009). Inter-organizational knowledge management—towards coepetition strategies. *Argumenta Oeconomica*, 2(23), 113-125 .
- Czakov, W. (2010). *Emerging coepetition: an empirical investigation of coepetition as inter-organizational relationship instability*. Coepetition: Winning strategies for the 21st century, 58-73.
- Czakov, W., & Rogalski, M. (2014). Coepetition typology revisited—a behavioral approach. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 28-46.
- Czakov, W., Fernandez, A.-S., & Minà, A. (2014). Editorial—From paradox to practice: the rise of coepetition strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1-10 .
- Czernek, K., & Czakov, W. (2016). Trust-building processes in tourist coepetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, 380-394.
- Dagnino, G. B. (2009). *Coepetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In Coepetition strategy (pp. 45-63): Routledge.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). *Coepetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics*. Paper presented at the The European Academy of Management. Stockholm: Second annual conference-innovative research in management.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coepetition strategy: theory, experiments and cases* (Vol. 47): Routledge.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coepetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2010). *The role of architectural players in coepetition: the case of the US defense industry*. Coepetition: Winning strategies for the 21st century, 124-141 .
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted relationships under coepetition: Description and theory. *Journal of Management*

- Inquiry*, 5(2), 155-167 .
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679 .
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enberg, C. (2012). Enabling knowledge integration in cooperative R&D projects—The management of conflicting logics. *International Journal of Project Management*, 30(7), 771-780 .
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable cooperation in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(4), 425-454 .
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Cooperation and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65 .
- Fang, S.-R., Chang, Y.-S., & Peng, Y.-C. (2011). Dark side of relationships: A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784 .
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Cooperation in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69, 116-124.
- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in cooperation. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76 .
- 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 .
- Fink, A. (2019). Conducting research literature reviews: From the internet to paper: Sage publications.
- Fong, V. H. I., Wong, I. A., & Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through cooperation. *Tourism Management*, 66, 244-262 .
- Garwin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 73-91.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Cooperation research: towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 492-521 .
- Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2011). Cooperative Knowledge Sharing: An Analytical Review of Literature. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4).
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of management review*, 26(3), 431-445 .
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330 .
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*,

40(5), 650-663 .

- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). *Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Golnam, A., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks—a typology and a modelling framework. *International Journal of Business Environment*, 6(ARTICLE), 47-68 .
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*: Harvard University Press.
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2018). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal*, 36(3), 331-355 .
- Grüne-Yanoff, T., & Schweinzer, P. (2008). The roles of stories in applying game theory. *Journal of Economic Methodology*, 15(2), 131-146 .
- Gueguen, G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. and *International Journal of Entrepreneurship Small Business*, 8(1), 135-153.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317 .
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative science quarterly*, 52(1), 32-69 .
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215 .
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583 .
- Hafezalkotob, A. (2017). Competition, cooperation, and coopetition of green supply chains under regulations on energy saving levels. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 97, 228-250 .
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*. In: Sage publications Sage UK: London, England.
- Hill, J., Ray, C. K., Blair, J. R., & Carver Jr, C. A. (2003). *Puzzles and games: addressing different learning styles in teaching operating systems concepts*. Paper presented at the ACM SIGCSE Bulletin.
- Huang, H.-C., & Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 812-834.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.

- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025-1053.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1025-1053 .
- Lacoste, S. (2012). "Vertical coopetition": The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649-658.
- Lado, A. A., & Zhang, M. J. (1998). Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: A resource-based model. *Journal of management*, 24(4), 489-509.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141 .
- Laumann, E. O., Galaskiewicz, J., & Marsden, P. V. (1978). Community structure as interorganizational linkages. *Annual review of sociology*, 4(1), 455-484 .
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. Retrieved
- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical coopetition and the sales growth of young and small firms. *Journal of small business management*, 54(1), 67-84 .
- Lee, L. T.-S., & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549.
- Li, Y., Liu, Y., & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), 128-142 .
- Lin, C.-P., Wang, Y.-J., Tsai, Y.-H., & Hsu, Y.-F. (2010). Perceived job effectiveness in coopetition: A survey of virtual teams within business organizations. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1598-1606 .
- Lin, D.-Y., Huang, C.-C., & Ng, M. (2017). The coopetition game in international liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 44(4), 474-495 .
- Liu, R. (2013). Cooperation, competition and coopetition in innovation communities. *Prometheus*, 31(2), 91-105.
- Loebbecke, C., & van Fenema, P. C. (1998). *Interorganizational knowledge sharing during coopetition*. Paper presented at the ECIS.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.
- Luo, Y. (2004). *Coopetition in international business*: Copenhagen Business School Press DK.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144 .

- Madhavan, R., Fregene, K., & Parker, L. E. (2004). Distributed cooperative outdoor multirobot localization and mapping. *Autonomous Robots*, 17(1), 23-39.
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97-126 .
- McCutchen Jr, W. W., Swamidass, P. M., & Teng, B.-S. (2008). Strategic alliance termination and performance: The role of task complexity, nationality, and experience. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 191-202 .
- Mellein, J. A., & Shockley, D. A. (2007). *Development of a design and evaluation framework for supplier cities*. Massachusetts Institute of Technology.
- Melo Brito, C. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Meso, P., & Smith, R. (2000). *A resource-based view of organizational knowledge management systems*. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224-234.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261, 1996.
- Mocciaro Li Destri, A., & Minà, A. (2009). *Coopetitive Dynamics in Distribution Channel Relationships: An Analysis of the Italian Context in the Twentieth Century*.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151 .
- Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of small business*, 18(1), 35-56 .
- Nalebuff, B. AM BRANDENBURGER (1996), *Co-opetition*. Harper Collins Business, London .
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & leadership*, 25(6), 28-33 .
- Norris, M., & Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informatics*, 1(2), 161-169 .
- Ohkita, K., & Okura, M. (2014). Coopetition and coordinated investment: protecting Japanese video games' intellectual property rights. *International Journal of Business Environment* 4, 6(1), 92-105.
- Okura, M. (2007). Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 53-69.
- Okura, M. (2008). Why Isn't the Accident Information Shared? A Coopetition Perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 219-225.
- Okura, M. (2012). *An economic analysis of coopetitive training investments for insurance agents*. Paper presented at the International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 32-52 .
- Peng, T. J. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and

- cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, 20(3), 377-400 .
- Peng, T. J. A., Pike, S., Yang, J. C. H., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), 532-560 .
- Pesamaa, O., & Eriksson, P.-E. (2010). *Coopetition among nature-based tourism firms: Competition at local level and cooperation at destination level*. *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*, 166-182.
- Petter, R. R. H., Resende, L. M., de Andrade Júnior, P. P., & Horst, D. J. (2014). Systematic review: an analysis model for measuring the cooperative performance in horizontal cooperation networks mapping the critical success factors and their variables. *The Annals of Regional Science*, 53(1), 157-178.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*: Stanford University Press.
- Plasschaert, S. (1985). *Transfer pricing problems in developing countries*. *Multinationals and transfer pricing*, 247-264.
- Powell, W. W. (1990 of). *Neither market nor hierarchy: Network Forms organization*, research in Organizational Behavior, Vol. 12. LL Cummings and B. Slaw (eds.), 295-336.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California management review*, 40(3), 228-240 .
- Prahalad, CK and Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp 79-91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of management review*, 26(1), 57-66.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198 .
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 39-55.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828 .
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828 .

- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of product innovation management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249 .
- Ritala, P., Huizingh, E., Almpanopoulou, A., & Wijnbenga, P. (2017). Tensions in R&D networks: Implications for knowledge search and integration. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 311-322 .
- Robert, F., Marques, P., & Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43 .
- Ross, D. (2016). *Game Theory*. In E. N. Zalta (Ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016). Metaphysics Research Lab, Stanford University. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/game-theory/>
- Rusko, R. (2012). *Perspectives on value creation and coopetition*. Problems and Perspectives in Management, 10(2), 60-72 .
- Rusko, R., Merenheimo, P., & Haanpää, M. (2013). Coopetition, resource-based view and legend: Cases of Christmas tourism and city of Rovaniemi. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 37 .
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251-1263.
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31-41 .
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.
- Song, D.-W., & Lee, E.-S. (2012). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 15-35.
- Teece, D. J. (1993). The dynamics of industrial capitalism: perspectives on Alfred Chandler's scale and scope. *Journal of economic literature*, 31(1), 199-225 .
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271 .
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333-343 .
- Tsai, K.-H., & Hsu, T. T. (2014). Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 293-303 .
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization:

- Coordination, competition, and intra organizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190 .
- von Hippel, E. (1987). Cooperating between rivals: informal know-how trading, in "Research Policy", 16 .
- Walker, J. M. (1998). Pathomechanics and classification of cartilage lesions, facilitation of repair. *Journal of Orthopaedic & Sports Physical Therapy*, 28(4), 216-231.
- Wang, Q., & Waltman, L. (2016). Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. *Journal of Informatics*, 10(2), 347-364 .
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577 .
- Wu, Z., Choi, T. Y., & Rungtusanatham, M. J. (2010). Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, 28(2), 115-123 .
- Yami, S., & Nemeh, A. (2014). Organizing coepetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250-260 .
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, B., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21st century*: Edward Elgar Publishing.
- Yami, S., Chappert, H., & Mione, A. (2015). *Strategic Relational Sequences: Microsoft's Coopetitive Game in the OOXML Standardization Process*. *M@ n@ gement*, 18(5).
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

A systematic review and analysis of the co-opetition theories and approaches as a paradox in the strategic management literature

morteza soltani

Meisam Shahbazi

Aliashraf Ahmadian

Ali Hamidizadeh

Abstract

With wider environmental constraints, more complex competition, market fragmentation and changing customers preferences, business firms are looking for new approaches to overcome these challenges. One of the strategies dealing with these challenges is called Co-opetition, which is a paradox in area of strategic management literature. The purpose of this paper is a systematic review of literature on coopetition theories and approaches. We first introduce the most significant theories found in the area of strategic management. Then, by systematically reviewing the literature we look for typologies in order to formulate the research general framework. The findings of the research show that ten basic theories of coopetition form the general theoretical framework of the study. But, among them, the most pervasive theories are game theory, resource based theory and network theory. Furthermore, the results indicate that there are different views among theorists on how to interpret coopetition strategy in terms of its advantages, applications, typologies, paradoxical nature as well as how it affects the performance of business enterprises. Also, two issues of mutual trust and tension management can be used to better understand this strategy.

Keywords: Co-opetition, Co-opetition theory, Mutual trust, Psycho-organizational approach