

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی  
سال نوزدهم، شماره ۴۴، پیاپی ۷۷، زمستان ۱۳۹۹  
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵  
ص ص ۶۹-۹۷

## ارائه مدل الزامات پیاده‌سازی راهبرد هم رقابتی در شرایط عدم قطعیت محیطی بحران کرونا محمد طالاری\*، آمنه بیننده\*\*

### چکیده

**هدف:** بسیاری از کسب‌وکارها به دلیل بحران کرونا و عدم اطمینان ناشی از آن با چالش‌های زیادی مواجه شده‌اند. با توجه به اهمیت و نقش موثر راهبرد هم رقابتی در شرایط بحرانی، هدف این پژوهش بررسی جامع الزامات پیاده‌سازی هم رقابتی در شرایط عدم قطعیت محیطی (کرونا) و ارائه مدلی در این زمینه است.

**روش:** در این پژوهش به منظور تبیین مدلی جامع، ابتدا با مرور سیستماتیک ادبیات و به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب (متاستز)، کلیه ابعاد هم رقابتی شناسایی شده است. سپس میزان اهمیت و اولویت هر یک از عوامل پیشنهادی به کمک روش کمی آنتروپی شانون تعیین شده است. **یافته‌ها:** پس از تجزیه و تحلیل مقالات ابتدا ۱۲۶ شاخص از الزامات هم رقابتی شناسایی و در ۱۳ زیرمقاله و ۳۵ بعد طبقه‌بندی شدند. همه این موارد در سه مقوله توانمندسازی‌های سازمانی، بسترسازی-های محیطی، پیشران‌های عدم قطعیت ساز در بحران کرونا جاگذاری شدند.

**نتیجه:** نتایج پژوهش نشان داد مهم‌ترین محرکه‌ها در بخش‌های توانمندسازی‌های سازمانی، "سرمایه‌گذاری استراتژیک"، بسترسازی‌های محیطی، "پویایی محیطی"؛ و پیشران‌های بحران کرونا، "همکاری فناورانه" است. این پژوهش درک عمیقی از ادبیات موجود در مورد استراتژی هم رقابتی را با سازمان‌دهی عوامل مؤثر بر آن ارائه می‌دهد و می‌تواند در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی جهت گذار از بحران کرونا مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد هم رقابتی؛ توانمندسازی‌های سازمانی؛ بسترسازی‌های محیطی؛ پیشران‌های بحران کرونا؛ فراترکیب؛ آنتروپی شانون.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۸

\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، (نویسنده مسئول)، [m.talari@modares.ac.ir](mailto:m.talari@modares.ac.ir)  
\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران.

## Development of a Requirements Model of the Implementation of Coopetition Strategy in Environmental Uncertainty of the Corona Crisis

Mohammad Talari\*, Ameneh Binandeh\*\*

### Abstract

**Objective:** Many businesses are facing many challenges due to the Corona crisis and the resulting uncertainty. Given the importance of a coopetition strategy in the context of the corona crisis for businesses. The purpose of this study is investigate the requirements of implementing coopetition in conditions of environmental uncertainty to provide a model in this field.

**Method:** In this paper, in order to explain a comprehensive model, by systematic review of the literature and with the help of Meta synthesis qualitative research method, all dimensions of coopetition are identified. Then, the importance and priority of each of the proposed factors has been determined based on the content analysis approach using Shannon's quantitative entropy method; In a way, this research is innovative both in its methodology and the results obtained.

**Results:** In this study, first 126 indicators of coopetition requirements were identified and classified into 13 subcategories and 35 dimensions. All of these were placed in the three categories of organizational empowerment, environmental context, and uncertainty drivers in the Corona crisis.

**Conclusion:** The results of the study showed that the most important drivers in the areas of organizational empowerment (strategic investment) are environmental contexts (environmental dynamics) and coronary crisis drivers (technological cooperation). This research provides an in-depth understanding of the existing literature on coopetition strategy by organizing the factors influencing it and can be used in policy-making and planning to overcome the Corona crisis.

**Keywords:** Coopetition Strategy; Organizational Enabler; Environmental Context, Corona Crisis Drivers, Meta Synthesis, Shannon Entropy.

---

\* Assistant Professor, Department of Management, Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran. (Corresponding Author) E-mail: [m.talari@modares.ac.ir](mailto:m.talari@modares.ac.ir)

\*\* MSc of Business Administration, Department of Management, Hazrat-e Masoumeh University (HMU), Qom, Iran, [am.binandeh@gmail.com](mailto:am.binandeh@gmail.com)

## ۱. مقدمه

در عصر جهانی و دیجیتال، مدل‌های کسب‌وکار به شدت در حال تغییر هستند. تحلیل و پیش‌بینی پویایی همکاری و رقابت برای آن‌ها مشکل است. در چنین وضعیتی نقش استراتژی هم‌رقابتی به‌عنوان عامل تقویت نوآوری شرکت‌ها بسیار مؤثر و مفید است (Corte, 2018). در شرایط عدم اطمینان و ناپیوستگی‌های محیطی توانایی شرکت‌ها برای سازگاری و زنده ماندن را به چالش می‌کشد (Alexandersson et al, 2018). شرکت‌ها می‌توانند از طریق هم‌رقابتی تخصص مهمی را به اشتراک بگذارند و اثرات عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند. قابل ذکر است که در بخش‌های اقتصادی، هم‌رقابتی می‌تواند طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک و فرصت‌های اشتراک ریسک را فراهم کند (Bouncken et al, 2018). در سال‌های اخیر، این نوع هم‌کاری تبدیل به یک استراتژی مهم شده است، که توسط سازمان‌ها ایجاد شده و برای مقابله با بحران، عدم قطعیت بالا و رقابت شدید به کار می‌رود (Blanka & Traunmüller, 2020). شوک‌های مربوط به سلامت مرتبط با ویروس کرونا باعث شده، تجارت به روش‌های بی‌سابقه‌ای تغییر کند (Cortez & Johnston, 2020). بیشتر کارمندان در خانه کار می‌کنند، تقاضا برای تحویل محصول درب منزل به طور قابل توجهی افزایش یافته است. رستوران‌ها و بسیاری از مؤسسات دیگر درهایشان را به روی عموم بسته‌اند، و نرخ شکست کسب‌وکارها به صورت نمایی افزایش یافته است (Washington Post, 2020). در این میان شرکت‌ها باید اهداف واقع‌گرایانه‌ای را برای خود در طی و پس از بحران کرونا تعریف کنند. در حقیقت تعدادی از شرکت‌ها (به عنوان مثال، کوکا کولا و فورد) مدل‌های کسب‌وکار خود را از طریق تولید تجهیزات حفاظت شخصی (برخلاف محصولات روتین خود) تغییر داده تا در تلاش جهانی برای مبارزه با کرونا سهمیم باشند (Fortune, 2020). با توجه به تأثیر عمیقی که بحران کرونا بر اقتصاد جهان داشته است، راهکار قابل توجه دیگری که شرکت‌ها بدان وسیله مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر داده‌اند، از طریق افزایش میزان هم‌کاری بین سازمان‌های رقیب است (Independent, 2020; Guardian, 2020). حتی سیاست‌گذاران نیز با توجه به تأثیر این بیماری همه‌گیر و نیاز به توازن اهداف اقتصادی و بهداشتی در فعالیتهای مربوط به هم‌رقابتی درگیر شده‌اند (National Post, 2020). در این وضعیت اضطراری جهانی، سازمان‌ها مزایای بالقوه متقابلی با استفاده از استراتژی هم‌رقابتی مانند، سطوح بالاتری از عملکرد، برآورده کردن تقاضای بی‌سابقه، اجرای زنجیره‌های تأمین کارآمد، زنده ماندن در یک بازار ناپایدار به دست می‌آورند (Crick &

(Crick, 2020). همه‌گیری سریع جهانی این بیماری و انتشار دائمی اخبار و گزارش‌های مختلف پیرامون آن طی ماه‌های گذشته در کشور ایران بر عدم قطعیت و نحوه مقابله با آن افزوده است. در واقع این پاندمی کرونا شرایطی را در کشور به وجود آورده است که بیشتر کسب‌وکارها به بقاء می‌اندیشند. پایان بحران کرونا نیز لزوماً به معنی بازگشت به دوره ماقبل بحران نیست. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد سازمان‌ها برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقاء و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره حین و پساکرونا به استراتژی هم‌رقابتی نیاز دارند. این در حالیست که پژوهش‌های متعدد پیشین مدل جامعی در راستا کم کردن ابهام اجرای هم‌رقابتی در شرایط بحران ارائه نکرده‌اند. حال با درک نیاز و ضرورت توجه استراتژی هم‌رقابتی در سازمان‌ها، مقاله حاضر سعی دارد، ضمن شناسایی الزامات پیاده‌سازی هم‌رقابتی، مدلی جامع و نظام‌مند برای استراتژی هم‌رقابتی در شرایط کرونا ارائه دهد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

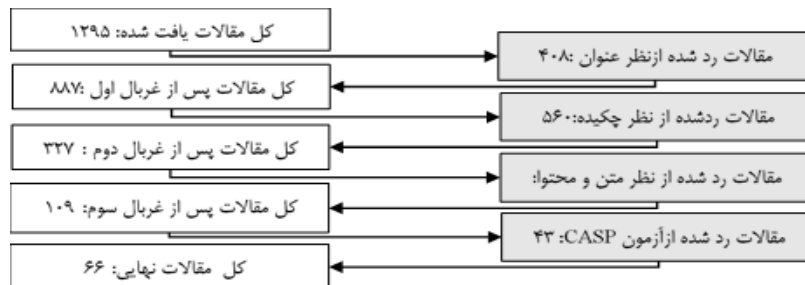
**راهبرد هم‌رقابتی:** هم‌رقابتی استراتژی است که سازمان‌های رقیب به‌طور هم‌زمان با یکدیگر همکاری می‌کنند تا مزیت‌های مشترک ایجاد کنند. بنابراین هم‌رقابتی ارزش کلی را با همکاری رقبا ایجاد و آن را به اشتراک گذاشته و منجر به افزایش فرصت‌های بازار و یافتن راه‌های جدید برای کاهش تهدیدهای پیش‌روی شرکت‌های درگیر می‌شود (Christ et.al, 2017). هم‌رقابتی تجارت هم‌زمان جنگ و صلح است. بطوریکه ادعا می‌شود هم‌رقابتی یک استراتژی پیچیده و به نوعی متناقض است، چرا که رقبا باید با هدف منافع مشترک همکاری کنند و هم‌زمان با یکدیگر رقابت کنند، اما یکدیگر را حذف نکنند (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). انگیزه اصلی هم‌رقابتی تلاش برای شکستن مدل‌های سنتی با نوآوری و توسعه مدل‌های جدید است به‌طوری‌که شرکت‌ها در یک بازار به جای استراتژی برد-باخت، استراتژی برد-برد را دنبال کنند (Blanka & Traunmüller, 2020).

**هم‌رقابتی در شرایط عدم قطعیت بحران کرونا:** در دنیای اقتصادی امروز، "هم‌رقابتی" یک استراتژی که شامل همکاری و رقابت هم‌زمان است تبدیل به یک ابزار مدیریت حیاتی برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق دسترسی به قابلیت‌های رقبا شده است (Czakon & Klimas & Mariani, 2019). دو دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه‌ای در شکل‌گیری هم‌رقابتی نقش به‌سزایی دارند (Dyer & Singh & Hesterly, 2018 ; Barney, 2018).

استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه‌ای برای اجرای استراتژی هم رقابتی در پاسخ به عدم قطعیت‌های ناشی از پاندمی کرونا و ویروس مئمرثمر است. به گونه‌ای که از نظر هر دو دیدگاه همواره نیروهایی در محیط کسب و کارها وجود دارند که می‌توانند بر استراتژی‌هایی که سازمان‌ها اجرا می‌کنند، تأثیر بگذارند (Crick & Crick, 2020). در مطالعه کریک و کریک (۲۰۲۰)، به استفاده شرکت‌ها از هم رقابتی برای مقابله با کرونا پرداخته است. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که هم رقابتی یک استراتژی مؤثر برای پاسخ به این پاندمی است. همچنین شرکت‌ها باید شرکای رقابتی خود را با اطمینان و دقت کافی انتخاب کنند. ارسال‌نی و سرلوگالری و کلیلی (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به بررسی همکاری با رقیب در تمامی شرکت‌های سراسر جهان در زمان بحران کرونا پرداخته‌اند. به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها باید فعالیت‌های خود را با رویه‌های هم رقابتی منطبق کنند چرا که راهی برای ارتقاء عملکرد در این بحران است. تحقیقات در این زمینه هنوز در مراحل ابتدایی، مفهومی و نسبتاً تکه تکه و پراکنده است و اکثر مطالعات تجربی انجام شده، مطالعات موردی تک صنعتی هستند. مهم‌ترین شکاف، مربوط به فقدان مطالعات و نتایج متناقض در زمینه پیاده‌سازی و به‌کارگیری هم رقابتی در این بحران است. مقدار زیادی از ابهامات در مورد، این است که اگر اثرات هم رقابتی بر شرکت‌ها مهم است، چگونه قابلیت‌های خاص یک شرکت در ارتباط با به‌کارگیری هم رقابتی، موفقیت‌های آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟ چه عواملی در پیاده‌سازی موفق آن دخیل هست؟ از انجایی که هم رقابتی به عنوان یک رابطه پویا و متضاد در نظر گرفته شده است، بررسی عواملی که برای مدیریت و پیاده‌سازی هم رقابتی در زمان بحران مورد نیاز است، الزامی است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش شناسی کیفی و رویکرد آن فراترکیب است. رویکرد فراترکیب، نوعی روش تحقیق اکتشافی به منظور ایجاد و استخراج چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته است که تحقیقات کیفی مجزا را با فرایند تجزیه و ترکیب در سطحی انتزاعی گردآوری می‌کند. در واقع فراترکیب فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر تحقیقات کیفی در یک حوزه خاص است و در آن صرفاً مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیق انجام داده و در نهایت یافته‌های پژوهش‌های مرتبط را ترکیب کند (Zimmer, 2006). در این مقاله، از فرایند هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، استفاده شده است.



شکل ۱: الگوریتم انتخاب مقالات

**گام اول** تنظیم پرسش‌های پژوهش: با توجه به هدف اول پژوهش، پرسش پژوهش به این صورت تنظیم شده است: الزامات پیاده‌سازی هم رقابتی در شرایط کرونا بر اساس پژوهش‌هایی که تاکنون انجام شده است، چیست؟ **گام دوم** مرور سیستماتیک ادبیات: با توجه به ماهیت پرسش‌های پژوهش، پایگاه‌های داده‌ای «اشپرینگر»، «امرالده»، «ساینس دایرکت»، «وایلی»، «وایلی»، «وایلی» بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شده است. کلیدواژه‌های به کار رفته در جست‌وجوی مقالات شامل عناوینی چون رقابت، همکاری، هم رقابتی، عدم اطمینان محیطی، کرونا است. **گام سوم** جستجو و انتخاب مقالات مناسب: بر اساس نتایج اولیه حاصل از جست‌وجو ۱۲۹۵ مقاله مرتبط شناسایی شد و برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و آزمون CASP<sup>۱</sup> مورد ارزیابی قرار گرفته و در نهایت ۶۶ منبع استخراج و انتخاب شد.

<sup>۱</sup> . Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

CASP یا « برنامه مهارت های ارزیابی حیاتی » ابزاری است که به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار، و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق را مشخص کند. این ابزار شامل ۱۰ سوال است که اهداف تحقیق، منطق روش، طرح تحقیق، روش نمونه برداری، جمع آوری داده ها، انعکاس-پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده ها و بیان واضح و روشن یافته ها و ارزش گذاری تحقیق مورد بررسی قرار می دهد. در این پژوهش حداقل امتیاز برای پذیرش مقاله، ۳۰ در نظر گرفته شده است و براین اساس ۶۶ مقاله مبنای مطالعه قرار گرفتند. **گام چهارم** فراترکیب به استخراج شاخص ها از منابع می پردازد. در این مرحله کدگذاری اولیه براساس یافته های مقالات مرور نظام مند صورت پذیرفت و کدهای الزامات پیاده سازی هم رقابتی در شرایط بحران شناسایی شد. **گام پنجم** تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی: در این مرحله پژوهشگر موضوعات یا مضامین پدیدار شده را ذیل عنوانی که به بهترین نحو توصیف کننده آن باشد، طبقه بندی می کند. براین اساس مفاهیم پژوهش شکل می گیرند و مفاهیم مرتبط نیز در یک طبقه کلی تر به نام مقوله دسته بندی می شوند. خروجی این گام در بخش یافته های پژوهش به تفصیل ارائه شده است. **گام ششم** حفظ کنترل کیفیت است. در این مرحله به کنترل کیفیت کدهای استخراج شده می پردازد که در این پژوهش از روش توافق دو کدگذار استفاده شده است. براین اساس ۷ مقاله بطور تصادفی انتخاب و در اختیار خبره دیگری قرار داده شد تا مجددا کدگذاری انجام شود. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شد و براساس محاسبه انجام شده میزان ضریب کاپا ۰/۹۲۵ می باشد که نشان دهنده توافق بالای دو کدگذار و در نتیجه پایایی پژوهش می باشد. برای ارتقای اعتبار یافته های فراترکیب از رویه های پیشنهادی سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد که شامل بررسی تمامی کانال های کلیدی دستیابی به مطالعات مرتبط، بازبینی مکرر پایگاه های علمی و برگزاری جلسات مستمر اعضای تیم پژوهش به منظور بحث در مورد فرایند جستجو و بازیابی مطالعات می باشد. همچنین با توجه به اهمیت اتخاذ رویکرد سه سوسازی یا چندجانبه گرایی در پژوهش های کیفی، در این پژوهش از این رویکرد سه سوسازی بررسی کننده استفاده شده است. براین اساس از ۶ عضو هیات علمی در حوزه مدیریت استراتژیک که تجربه پژوهش در حوزه هم رقابتی را داشتند درخواست شد تا با بررسی فرایند و کدهای پژوهش، اصلاحات و تعدیلات مدنظر خود را ارائه دهند. در مراحل پایانی نیز برای طبقات و مقوله های بدست آمده به چند نفر از خبرگان برای بازنگری و تایید بازگردانده شد و نظرات پیشنهادی خبرگان اعمال شد. **گام هفتم** جمع بندی نهایی و ارائه

یافته‌ها است که در قالب یک الگوی جامع ارائه شده است. در آخرین مرحله پژوهش پس انجام فرایند فراترکیب، با کمک روش تجزیه و تحلیل آنتروپی شانون، میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از هریک از شاخص‌ها و ابعاد، مشخص و براین اساس شاخص‌ها و ابعاد رتبه شده اند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از مرور نظام‌مند و انجام غربالگری مقالات ۶۶ مقاله انتخاب شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. براساس تحلیل‌های انجام شده به کمک روش تحلیل مضمون در مجموع ۱۲۶ کد اولیه استخراج شد که در جدول ۱ آورده شده است.

۵. جدول ۱. شاخص‌های مستخرج از مطالعات پژوهش

منابع	شاخص	منابع	شاخص	منابع	شاخص
Gnyawali & Charleton 2018, Stadler & Wassenhove 2016	شکست کسب‌وکارها	Zacharia et al 2019, Resende et al 2018, Chiambaretto & Fernandez 2016	وابستگی متقابل	Sánchez et.al 2017, Stadler and Wassenhove 2016, Crick and Crick 2020	سیاست‌های شرکت
Akdogan & Cingöz 2012, Cygler & Sroka 2016	رکود شدید اقتصاد	Arslanbaş & Cizreliogullari 2020, Alexandersson et al 2018	روحیه کارآفرینی	Stadler & Wassenhove 2016, Gnyawali & Charleton 2018	انعطاف‌پذیری راهبردی
Géraudel & Salvetat 2014	ویژگی شخصی مدیران	Tippmann et al 2018, Hora et al 2017	اشتراک متخصص	Duc et al 2017, Zacharia et al 2019	استراتژی‌های آینده
Golnam et al 2017, Dorn et al 2016, Resende et al 2018	پیاپی‌سازی طرح	Géraudel and Salvetat 2014, Köseoğlu et al 2019	احساسات سطح فردی	Köseoğlu et al 2019, Bengtsson & Raza-Ullah 2016	استراتژی ساختاری
Fernandez et al 2014, Dorn et al 2016	عادت رفتاری شرکا	Köseoğlu et al 2019, Estrada & Dong 2020	اشتراک ایده‌ها و دانش	Lin et al 2010, Stadler & Wassenhove 2016	اولویت برنامه‌ریزی
Bouncken & Fredrich 2016, Zacharia et al 2019	ساختار ارگانیک	Gnyawali & Charleton 2018, Stadler & Wassenhove 2016	محدودیت دانش	Assens et al 2017, Bengtsson & Raza-Ullah 2016	زمینه دانش فنی
Assens et al 2017	تغییر BM	Shu et al 2017	تقاضای ذخیره دانش	Daidj & Egert 2018,	اندازه شرکت
Stadler & Wassenhove 2016, Assens et al 2017	روش کسب‌وکار جدید	Gnyawali and Park 2011, Bendig et.al 2018, Estrada and Dong 2020	روابط متقابل	Hora et al 2017, Gnyawali & Charleton 2018	مشروعیت در بازار
Gnyawali & Park 2011, Fernandes & Ferreira 2016	تضمین بقای کسب‌وکار	Wilhelm & Sydow 2018, Gnyawali & Charleton 2018	اطلاعات کارمدر	Bouncken et.al 2020, Bengtsson & Raza-Ullah 2016	موقعیت رقابتی
Bengtsson & Johansson 2012	شکست چارچوب سنتی	Bouncken & Fredrich 2011, Wilhelm 2011	راه‌حل‌های خلاقانه	Köseoğlu et al 2019, Bendig et.al 2018	مزیت رقابتی



Stadtler & Wassenhove 2016, Schnitzer et al 2018	اهداف کارآفرینی	Vanyushyn et al 2018, Lin et al 2010, Hora et al 2017	سهولت ارتباط	Akdogan and Cingöz 2012, Bouncken, et.al 2015	تحقق اهداف
Assens et al 2017, Schnitzer et al 2018	شدت رقابت	Bouncken & Fredrich 2011	برنامه ریزی دوره	Dorn et al 2016, Hora et al 2017	مشخص کردن اهداف
Estrada & Dong 2020, Wilhelm 2011	سرمایه گذاری مشترک	Bouncken, et.al 2015, Estrada & Dong 2020	سود اقتصادی	Gast et al 2019, Zacharia et al 2019	صرفه اقتصادی
Schnitzer et al 2018, Crick & Crick 2020, Bielawska 2014	کارآفرینی	Bengtsson & Johansson 2012, Bengtsson & Raza-Ullah 2016	بهبودی	Modi & Cantor 2020, Stadtler & Wassenhove 2016	کاهش اثرات بحران
Gnyawali & Park 2011, Chevallier 2016	شرایط رقابتی شدید	Chiambaretto & Fernandez 2016, Estrada et al 2016	کمبود دارایی	Shu et al 2017, Bengtsson and Raza-Ullah 2016	ساختارهای حکومتی
Yan et al 2020, Modi and Cantor 202	ایستایی سیستم بازار	Chevallier 2016, Resende et al 2018	حفظ شبکه ها	Shu et al 2017	مکانیزه های حکمرانی
Polsa & Lindström 2016, Zacharia et al 2019	تغییر تقاضای بازار	Chiambaretto and Fernandez 2016, Cygler & Sroka 2016	سرمایه گذاری سنگین	.Wilhelm 2011, Bouncken & Kraus 2013, Dorn et al 2016	مدیریت حقوقی
Resende et al 2018, Bouncken & Fredrich 2011	فردگرایی به جمع گرایی	Rychłowska 2017, Gast et al 2019, Zacharia et al 2019	هزینه توسعه فن آوری	Crick 2019, Akdogan & Cingöz 2012, Gast et al 2019	محدودیت دیجیتال
Köseoğlu et al 2019, Bouncken, et.al 2015	همراهی تغییر محیطی	Stadtler & Wassenhove 2016, Golnam et al 2017	هزینه های معاملاتی	Bouncken, et.al 2015	تأمین امنیت ارتباطات
Daidj and Egert 2018, Hora et al 2017	هزینه تغییر دیجیتال	Crick 2019, Bouncken, et.al 2015	جهت گیری ذهنی	Gnyawali & Charleton 2018	مقاومت شبکه
Crick & Crick 2020, Assens et al 2017	خرید مجازی	Zacharia et al 2019, Bouncken, et.al 2015	هزینه بالای R&D	Estrada & Dong 2020, Sindakis et.al 2017	طرز تفکر هم رقابتی
Akdogan & Cingöz 2012, Chiambaretto & Fernandez 2016	منابع کمیاب	Bouncken & Fredrich 2011, Araujo & Franco 2017	فقدان دسترسی به بازار	Chiambaretto & Masse 2018, Bouncken, et.al 2015	منابع غیر قابل دسترس
Shu et al 2017	انتظارات دولت	Zacharia et al 2019	منابع و دانش محدود	Bendig et.al 2018	ذهنیت باز
Hora et al 2017, Arslanbaş & Cizreliogullari 2020	فناوری ارتباط دور	Dorn et al 2016, Morant et al 2018	مکانیسم حمایتی مالی	Henriksson & Kock 2016, Duc et al 2017	دیدگاه به هم رقابتی
Gast et al 2019, Kumar and Dutta 2017	کاهش تهدیدات	Bouncken, et.al 2015, Bengtsson & Raza-Ullah 2016	محدودیت اقتصادی	Ghobadi & D'Ambra 2012, Gnyawali & Park 2011	توازن اقتصاد بهداشت
Bielawska 2014, Gast et al 2019	کانال فروش مجازی	Bouncken & Kraus 2013, Daidj & Egert 2018	منابع مشابه	Duc et al 2017, Vanyushyn et al 2018	تناسب استراتژیک
Fernandes & Ferreira 2016, Klein et al 2020	تعطیلی موقت و دائم	Akdogan & Cingöz 2012, Bouncken & Kraus 2013	نیروهای متغیر بازار	Crick & Crick 2020, Bendig et.al 2018	تکنیک جدید تولید

Kumar & Dutta 2017, Dorn et al 2016	چالش بقا سازمان ها	Daidj & Egert 2018, Vanyushyn et al 2018	تغییرات محیط خارجی	Shu et al 2017, Bielawska 2014	پیچیدگی تکنولوژی
Stadtler & Wassenhove 2016, Crick & Crick 2020	بقا در رقابت سخت	Li Yu 2018, Shu et al 2017, Bengtsson & Johansson 2012	نابیوستگی های بازار	Araujo & Franco 2017, Gast et al 2019, Resende et al 2018	تخصیص قابلیت‌ها
Stadtler & Wassenhove 2016, Duc et al 2017, Gast et al 2019	لزوم امنیت شبکه	Klein et al 2020, Akdogan & Cingöz 2012, Bouncken & Kraus 2013	بازار محصولات مکمل	Raza-Ullah and Eriksson 2017, Hora et al 2017, Tippmann et al 2018	تخصص تجربیات
Gast et al 2019, Akdogan & Cingöz 2012	تهدیدهای سایبرامنیتی	Akdogan & Cingöz 2012, Bouncken, et.al 2015	چالش فرصت محیطی	Vanyushyn et al 2018, Bouncken & Kraus 2013	عدم قطعیت بازار
Bengtsson & Johansson 2012	اشخاص ثالث	Li Yu 2018, Stadtler & Wassenhove 2016	وضعیت اضطراری	Gnyawali & Park 2011, Estrada & Dong 2020	ایده‌های نوآورانه
Resende et al 2018, Golnam et al 2017	نیازهای مشتری	Bengtsson & Raza-Ullah 2016, Bendig et.al 2018	عملکرد واسطه‌ها	Bouncken and Kraus 2013, Ritala et al 2014	سهم بازار
Chiambaretto & Fernandez 2016, Daidj & Egert 2018	بازار یابی	Crick & Crick 2020, Arslanbaş & Cizreliogullari 2020	الزامات مشتری	Lindström & Polsa 2016, Stadtler & Wassenhove 2016	فعالیت نزدیک مشتری
Stadtler & Wassenhove 2016	تولیدکنندگان	Daidj & Egert 2018, Resende et al 2018	جهت‌گیری مشتری	Osarenkhoe 2010, Sindakis et.al 2017	بازارهای جدید
Crick & Crick 2020, Schnitzer et al 2018, Bouncken et al 2018	تأمین کنندگان	Gast et al 2019, Resende et al 2018, Bendig et.al 2018	فرهنگ	Daidj & Egert 2018, Akdogan & Cingöz 2012	ارزش مشتریان
Assens et al 2017, Modi & Cantor 2020	سهامداران	Daidj & Egert 2018, Yan et al 2020	تغییر ترجیحات	Zacharia et al 2019	تغییر تقاضای مشتریان
Stadtler & Wassenhove 2016, Chiambaretto & Masse 2018	موانع خروج صنعت	Crick 2019, Daidj & Egert 2018, Chiambaretto & Masse 2018	مساوات بین شرکا	Géraudel & Salvetat 2014, Akdogan & Cingöz 2012, Gast et al 2019	هنجارهای اجتماعی
Zacharia et al 2019, Resende et al 2018	تمایل فن‌آوری جدید	Stadtler & Wassenhove 2016	اهداف اجتماعی	Araujo & Franco 2017, Crick & Crick 2020	نمایش ارزش
Bengtsson & Raza-Ullah 2016, Bouncken, et.al 2015	قوانین رقابت آرام	Bouncken, et.al 2015, Gnyawali & Park 2011	ترویج استانداردها	Dorn et al 2016, Cygler & Sroka 2016, Araujo & Franco 2017	قابلیت‌اعتماد
Li Yu 2018, Assens et al 2017	موسسات دولتی موثر	Wilhelm 2011, Bouncken & Kraus 2013	قوانین	Assens et al 2017, Felzensztein et al 2018	تعادل
Le Roy et al 2017, Dorn et al 2016	مشارکت فعال دولت	Bouncken et al 2018, Wilhelm & Sydow 2018	رفتار مطلوب دولتی	Stadtler & Wassenhove 2016, Sánchez et.al 2017	فعالیت حمایتی مالی

پس از کدگذاری اولیه با استفاده از فرایند سنتز و ترکیب یافته‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شدند. در این مرحله ۳ مقوله اصلی در قالب ۱۳ زیرمقوله و ۳۵ بعد ارائه شد که در ادامه آورده شده است.

**توانمندسازی‌های سازمانی**، اولین مقوله موثر در حوزه الزامات پیاده‌سازی هم رقابتی است. به عوامل و ویژگی‌های درون سازمانی اشاره دارد که پیاده‌سازی هم رقابتی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و شامل مولفه‌های سرمایه‌گذاری استراتژیک، اقدامات استراتژیک، مبادلات استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، تفکر استراتژیک می‌باشد.

سرمایه‌گذاری استراتژیک - اعمال محدودیت‌های طولانی‌مدت ناشی از کرونا، منجر به کمبود منابع و افزایش بدهی‌های شرکت‌ها شده که این موضوع خود منجر به عدم تعادل در هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها می‌شود. همچنین مسئله سرمایه‌گذاری برای ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید را با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌کند. اشتراک‌گذاری هزینه‌ها انگیزه زیادی برای مشارکت در هم رقابتی ایجاد می‌کند، تا بدین وسیله شرکت‌ها از مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند (Cortez & Johnston, 2020; Duran & Aca, 2020; Gössling & Scott & Hall, 2020). اقدامات استراتژیک - به منظور حل مشکلات ناشی از عدم قطعیت‌های محیطی، شرکت‌ها باید فرایندهایی را اتخاذ کنند که بتوانند نسبت به این نوع بحران واکنش‌های بهتری نشان دهند و اثرات آن را به حداقل برسانند. در واقع اگر هم رقابتی با دقت برنامه‌ریزی، مدیریت و کنترل شود باعث هم‌افزایی می‌شود (Gast et al., 2019; Chiambaretto & Fernandez, 2016; He & Harris, 2020).

جدول ۲. ابعاد سی‌ویج گانه و شاخص‌های استراتژی هم رقابتی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد	شاخص	
توانمندسازی‌های سازمانی	اقدامات استراتژیک	سیاست‌های محوری شرکت	سیاست‌های شرکت	
			استراتژی‌های مربوط به آینده	
			استراتژی‌های ساختاری	
		برنامه‌ریزی های شرکت	اولویت‌های برنامه‌ریزی	
			برنامه‌ریزی دوره‌های عمل	
			پیاده‌سازی طرح	
		موقعیت رقابتی شرکت‌ها	مشروعیت محدود در بازار	مشروعیت رقابتی
				مزیت رقابتی
			هدف‌گذاری	شدت رقابت
				مشخص کردن اهداف
	نظام‌های کنترلی حاکم	تحقق اهداف	اهداف کارآفرینی	
			ساختارهای حکومتی	
		مکانیزه‌های حکمرانی	مدیریت حقوقی	
			حفظ شبکه‌های کسب‌وکار	
		تأمین امنیت ارتباطات	مقاومت شبکه	
			طرز تفکر درباره هم رقابتی	
		تفکر استراتژیک	ذهنیت مدیران	جهت‌گیری ذهنی
				ذهنیت باز
			نگرش مدیران	دیدگاه نسبت به هم رقابتی
		احساسات سطح فردی		
کارآفرینی استراتژیک	چابکی سازمانی	ویژگی‌های شخصی مدیران		
		عادت رفتاری شرکا		
		اندازه شرکت		
	مدل کسب‌وکار نوین	ساختار ارگانیک	روش‌های کسب‌وکار جدید	
			تضمین بقای کسب‌وکار	
		جهت‌گیری کارآفرینی	بهبودی	
			شکستن چارچوب کسب‌وکار سنتی	
	جهت‌گیری کارآفرینی	شکست کسب‌وکارها	تغییر مدل‌های کسب‌وکار	
			کارآفرینی	
		انعطاف‌پذیری استراتژیک	روحیه کارآفرینی	
زمینه دانش فنی				
مبادلات استراتژیک	دانش استراتژیک	محدودیت دانش		
		تقاضای ذخیره عظیمی از دانش		
	ارتباطات استراتژیک	اشتراک‌گذاری ایده‌ها و دانش		
اطلاعات کارمندر				
سهولت ارتباط	وابستگی متقابل	سهولت ارتباط		
		وابستگی متقابل		

روابط متقابل	
صرفه به مقیاس	صرفه اقتصادی (مقیاس)
	سود اقتصادی
تأمین سرمایه	کمبود دارایی
	سرمایه‌گذاری مشترک در بازار
	نیاز به سرمایه‌گذاری‌های سنگین
سرمایه‌گذاری استراتژیک	تداوم هزینه‌های معاملاتی
	هزینه توسعه فن‌آوری‌های جدید
	سطوح بالای هزینه‌های R&D
	فقدان دسترسی به بازار و منابع
	منابع کمیاب
محدودیت منابع	منابع غیر قابل دسترس
	منابع داخلی و دانش خود محدود
	منابع مشابه

مبادلات/استراتژیک - اطلاعات درست در مورد این پاندمی همه‌گیر کلید موفقیت شرکت‌ها جهت کاهش ریسک‌ها است. کرونا ثابت کرده است که در شرایط بحران کسب‌وکارها برای زنده ماندن نیاز به پشتوانه اطلاعاتی و ارتباطی قوی دارند. هم رقابتی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد دانش مورد نیاز خود را از طریق اشتراک‌گذاری دانش با رقبا، به دست آورند. لذا اشتراک‌گذاری و کسب دانش انگیزه اولیه جهت ورود به هم رقابتی است (Nicola et al., 2020; Gast et al., 2019; Crick & Crick, 2020). کارآفرینی/استراتژیک - در بحران کرونا کسب‌وکارهای زیادی موقت یا دائم تعطیل شدند. تولیداتشان کاهش پیدا کرد و بخش عرضه و تقاضا هر دو آسیب دیده‌اند. اما در این بین کسب‌وکارهایی که مدل کسب‌وکار خود را تغییر داده و زودتر خدمات آنلاین خود را به کار انداختند یا آن را گسترش دادند، توانستند تا حدودی اثرات منفی این بحران را کاهش دهند. در این بین اتخاذ یک راهکار یا فناوری خاص توسط خود شرکت‌ها ممکن است بیش از حد مخاطره‌آمیز باشد و همکاری با رقبا می‌تواند با این شرایط مقابله کند. هم رقابتی باعث افزایش ارزش در شرایطی که درک واضحی از صنعت نیست و سرعت تغییر بالاست، می‌شود همچنین باعث افزایش روحیه کارآفرینی بین رقبا و دستیابی به اهداف کارآفرینی مشترک می‌شود (Crick & Crick & Chaudhry, 2020; Crick & Crick, 2020; Grath & Toole, 2019).& Canning, 2019).

تفکر/استراتژیک - نهادینه کردن هم رقابتی در ذهن مدیران جهت درک و ورود به آن ضروری است. زیرا داشتن ذهنیت و دیدگاه مثبت نسبت به هم رقابتی، نقش مهمی در موفقیت روابط هم رقابتی دارد (Gnyawali & Charleto, 2018; Chai & Tangpong & Clauss, 2020; Gerner, 2018).

جدول ۳. ابعاد سی‌وینج‌گانه و شاخص‌های استراتژی هم‌رقابتی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد	شاخص
بستر سازی‌های محیطی	پویایی محیطی	تغییرات محیطی	نیروهای در حال تغییر بازار
			تغییرات محیط خارجی
			عدم قطعیت بالا در بازار
	روندهای مطلوب و نامطلوب محیطی	شرایط تکنولوژیکی	نایبوستگی‌های بازار
			چالش و فرصت‌های محیطی جدید
			وضعیت اضطراری در مقیاس بزرگ
	حمایت‌های دولت	حمایت مالی	ماهیت پیچیده تکنولوژی
			ایده‌های نوآورانه
			تمایل به استفاده از فن‌آوری جدید
	حمایت‌های محیطی	حمایت قانونی	رفتار مطلوب دولتی
			انتظارات دولت
			موسسات دولتی تاثیرگذار
	حمایت‌های محیطی	حمایت شرکا	مشارکت فعال دولت
			فعالیت‌های حمایتی مالی
			مکانیسم‌های حمایتی مالی
سرمایه اجتماعی	ضوابط و اصول اخلاقی	موانع ورود و خروج به صنعت	
		قوانین	
		قوانین رقابت آرام	
نیازهای محیطی	تحول بازاریها	ترویج استانداردها	
		اشخاص ثالث	
		عملکرد واسطه‌ها	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	تولیدکنندگان	
		تامین‌کنندگان	
		سهامداران	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	ایجاد استانداردها و هنجار اجتماعی	
		اهداف اجتماعی	
		ارزش مشتریان	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	نمایش ارزش	
		قابلیت اعتماد	
		تعادل	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	فرهنگ	
		مساوات و برابری بین شرکا	
		تغییر ترجیحات مشتری	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	تغییر تقاضای مشتریان	
		نیازهای مشتری	
		الزامات مشتری	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	فعالیت‌های نزدیک به مشتری	
		جهت‌گیری مشتری	
		بازارهای جدید	
تحول بازاریها	تحول بازاریها	بازارهای محصول مکمل	
		سهم بازار	
		بازار یابی	

**بستر سازی محیطی** دومین مقوله اصلی پیاده سازی هم رقابتی است. به عوامل برون سازمانی اشاره دارد شامل: *پویایی های محیطی، سرمایه اجتماعی، حمایت های محیطی، نیازهای محیطی* است.

*پویایی محیطی* - بحران کرونا چالش ها و ریسک های زیادی را پیشروی کسب و کارها در صنایع مختلف قرار داده است. لذا عدم اطمینان محیطی موجود در این شرایط باعث می شود که رقبا از طریق همکاری با یکدیگر مهارت های لازم برای مقابله با تلاطم های موجود در بازار را بدست آورند (Crick & Schiavone & Simoni, 2019; Cui & Yang & Vertinsky, 2018; Crick & (Crick, 2020). *سرمایه اجتماعی* - رعایت اصول و ضوابط اخلاقی و هنجارهای اجتماعی مشترک منجر به شکل گیری سرمایه اجتماعی در محیط کسب و کار برای شرکت می شود. لذا شرکت هایی می توانند مزایای متعددی از شبکه های هم رقابتی مانند دسترسی آسان تر و سریع تر به حجم زیادی از منابع شبکه، دانش قبلی در مورد پیشرفت های مهم در صنعت به دست آورند، که با استفاده از سرمایه های اجتماعی خود توانایی کنترل جریان منابع و اطلاعات در شبکه را داشته باشند (Czaron & Corte, 2018; Gössling & Scott & Hall, 2020; Czernek, 2016). *حمایت های محیطی* - در اپیدمی کرونا مهم ترین موضوع در شوک سمت عرضه ناشی از اختلال در زنجیره تأمین است که نیاز به حمایت شرکا از یکدیگر دارند. در این بین به دلیل ترس از فروپاشی مالی و رکود اقتصادی جدید ناشی از کرونا، حمایت ها و پشتیبانی های قانونی و دولتی ضروری و حیاتی است. چرا که بحران کرونا نه تنها به برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت برای تعادل و تقویت مجدد اقتصاد و خروج از رکود نیاز دارد، بلکه فراخوانی برای پیاده سازی استراتژی های تجاری پایدار و قوی در هر بخش را نیز مطرح می کند. در این راستا با لغو قوانین رقابتی بین رقبا و حمایت مالی نهادهای دولتی به کسب و کارهای آسیب دیده و اجازه دادن به شرکت ها جهت همکاری با یکدیگر، فرصتی برای افزایش بقاء کسب و کارها و توسعه پایدار در شرایط اپیدمی فراهم می شود (Chesbrough, 2020; Lund Pedersen & Ritter, 2020; Bouncken et al, 2018).

*نیازهای محیطی* - کرونا به شدت در حال تغییر الگوی تقاضا برای محصولات و خدمات و ترجیحات مصرف کنندگان است. برخی صنایع مانند گردشگری با کاهش تقاضا روبرو هستند و برخی دیگر مانند خرده فروشان محصولات تندمصرف با افزایش تقاضا، که هر دو برای شرکت ها چالش برانگیز است. در صورتی که همکاری نزدیک بین تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و یا

فروشنندگان، بر اساس تدارکات به هم‌پیوسته، تولید بهنگام و فروش هوشمند، به عرضه‌کنندگان این امکان را می‌دهد که برنامه‌ریزی‌های فرایند تولید و توزیع خود بر اساس تقاضای شناخته‌شده به‌جای دستورات و سفارش‌های غیرقابل پیش‌بینی پردازش کنند (Bouncken et al, 2020; Hoffmann et al., 2018; Crick, 2019).

جدول ۴. ابعاد سی‌وینج‌گانه و شاخص‌های استراتژی هم‌رقابته

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ابعاد	شاخص
بیشترین‌های بحران کرونا	همکاری فناورانه	خرید و فروش مجازی	نیاز به کانال‌های فروش مجازی
			تقاضای فزاینده خریدهای مجازی
			محدودیت منابع و قابلیت دیجیتال
		تأمین امنیت شبکه	هزینه‌های بالای تغییر دیجیتال
			توسعه فناوری‌های ارتباط راه دور
			امنیت شبکه و حملات سایبری
	بقای شرکت	تاب‌آوری استراتژیک	مبارزه با تهدیدهای سایبرامنیتی مرتبط
			کاهش تهدیدات الکترونیکی
			چالش بقا سازمان‌ها
		تناسب استراتژیک	زنده ماندن در رویارویی با رقابت سخت
			تعطیلی موقت و دائم کسب‌وکارها
			افزایش تناسب استراتژیک
تحولات محیطی	تنظیم بازار	نیاز تکنیک‌های جدید تولید و بازاریابی	
		کاهش اثرات مخرب بحران	
		شرایط رقابتی شدید	
	محدودیت‌های شدید محیطی	تغییر ماهیت تقاضای بازار	
		تغییر از فردگرایی به جمع‌گرایی	
		ایستایی سیستم بازار مختل شده	
تجربیات کاربردی	انتقال قابلیت‌های کاربردی	همراهی با تغییرات محیطی زمان کرونا	
		رکود شدید اقتصاد و تجارت	
		وجود محدودیت در فعالیتهای اقتصادی	
	الزام به کارگیری نیروی متخصص	توازن اهداف اقتصادی و بهداشتی	
		تخصیص قابلیت‌ها	
		تخصص تجربیات	
			اشتراک‌گذاری کارکنان متخصص
			نیاز به راه‌حل‌های خلاقانه حل مسئله



**پیشران‌های بحران کرونا** سومین مقوله اصلی پیاده‌سازی هم رقابتی است. پیشران‌های مؤثر در شرایط کرونا شامل همکاری فناورانه، تحولات محیطی، تاب‌آوری استراتژیک و تجربیات کاربردی است.

همکاری‌های فناورانه - شیوع کرونا اقتصاد جهان را نیز با تحولات عظیمی همراه کرده است و کسب‌وکارها را محدود و توجه به کسب‌وکارهای نوین را افزایش داده است. در این شرایط بازار با یک تحول دیجیتال روبروست و از این رو بحث امنیت شبکه‌های ارتباطی از اهمیت ویژه برخوردار است. محدودیت‌های و قرنطینه دوران پاندمی باعث استفاده از ابزارهای ارتباطی از راه دور و خرید و فروش آنلاین شده است. در چنین وضعیتی حملات سایبری به طور گسترده‌ای افزایش یافته است، که منجر به نقض حفاظت اطلاعات شرکت و مشتریان شرکت می‌شود. لذا هم رقابتی در صنایع با تکنولوژی بالا منجر به تسهیم و دسترسی به دانش و مهارت جدید در زمینه فناوری‌های پیشرفته مانند سیستم‌های امنیتی می‌شود (shu & Jin & zhou, 2017 ; Crick & Crick, 2020). تحولات محیطی - تعطیلی کسب‌وکارها، منجر به تعدیل نیروی کار و کاهش درآمد افراد و کاهش تقاضا می‌گردد. از طرف دیگر عدم اطمینان نسبت به آینده در خانواده‌ها را افزایش می‌دهد و آن‌ها را به پس‌انداز بیشتر و به تعویق انداختن خرید اقلام غیرضروری تشویق می‌کند. همین امر باعث کاهش تقاضای کل می‌شود. علاوه بر این به دلیل اعمال قرنطینه، شرکت‌ها با محدودیت عرضه خدمات و کالا مواجه می‌شوند. علاوه بر این، هزینه‌های بالایی که در راستای اقدامات انجام‌شده در این دوره به وجود می‌آید باعث افزایش قیمت‌ها خواهد شد که ممکن است بر تقاضا تأثیرات منفی زیادی بگذارد. هم رقابتی از طریق توسعه‌ی دامنه فعلی محصولات و ورود به بازارهای جدید باعث پاسخگویی بهتر به تقاضای بازار می‌شود. از این رو، این استراتژی، کسب‌وکارها را قادر خواهد ساخت تا از برند خود محافظت کنند (Eckert, 2019; Verreynne et al., 2019; Chang & Cheng, 2019). تاب‌آوری / استراتژیک - پاندمی کرونا شرایطی را به وجود آورده است که بیشتر کسب‌وکارها به بقاء می‌اندیشند. ممنوعیت‌هایی که با بسته شدن مرزهای کشورها و اقدامات صورت‌گرفته برای کاهش تردد افراد در داخل کشورها تحمیل شده است، فعالیت‌های اقتصادی را به شدت کاهش داده است. برخی از شرکت‌ها کوچک‌تر شده‌اند، برخی دیگر به طور موقت یا دائمی بسته شده‌اند. درحالی که حمایت متقابل شرکا از یکدیگر در یک صنعت، قدرت رقابت در همان صنعت را برای آن‌ها افزایش می‌دهد. در واقع استراتژی هم رقابتی بر روش‌ها و ابزارهای جدید برای مواجهه با

تغییرات پیچیده تأکید دارد که به انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید ناشی از کرونا کمک می‌کنند (shu & Jin & zhou, 2017 ; Crick & Crick, 2020; Elif, 2020). تجربیات کاربردی - اشتراک‌گذاری قابلیت‌ها برای استفاده از فن‌آوری‌های دیجیتال پیشرانی اساسی برای به‌کارگیری استراتژی هم‌رقابتی در زمان کرونا است. هدف اشتراک‌گذاری نقاط قوت و خدمات برای دستیابی به راه‌حل‌های نوآوری حل مسئله است. در اپیدمی کرونا اشتراک‌گذاری نیروهای متخصص و با تجربه بین شرکت‌های رقیب موجب انتقال دانش کاربردی به منظور توسعه و پیشرفت طرفین، اصلاح امور روزمره و روتین سازمان‌ها می‌شود (Dyer & Singh & Hesterly, 2018; Farzanegan et al, 2020). در مرحله بعد به کمک روش تجزیه و تحلیل آن‌تروپی شانون میزان پشتیبانی تحقیقات گذشته از هر یک از کدها و مفاهیم تعیین گردیده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی کدهای توانمندی‌های سازمانی با استفاده از آن‌تروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقوله
۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	سیاست‌های شرکت	سیاست‌های محوری	اقدامات استراتژیک (وزن: ۰/۱۴۶، رتبه: ۳)
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	استراتژی‌های مربوط به آینده	(وزن: ۰/۰۲۸)	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	استراتژی‌های ساختاری	(رتبه: ۱۶)	
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	اولویت‌های برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی‌های شرکت	
۱۵	۰	۰	۰	۱	برنامه‌ریزی دوره‌های عمل	(وزن: ۰/۰۱۱، رتبه: ۲۴)	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	پیاده‌سازی طرح		
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	مشروعیت محدود در بازار		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	موقعیت رقابتی	موقعیت رقابتی شرکت	
۴	۰/۰۱۷	۰/۵۶	-۲/۳۹	۱۱	مزیت رقابتی	(وزن: ۰/۰۴۷، رتبه: ۷)	
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	شدت رقابت		
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	مشخص کردن اهداف	هدف‌گذاری	
۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	تحقق اهداف	(وزن: ۰/۰۲۵)	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	اهداف کارآفرینی	(رتبه: ۱۸)	
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	ساختارهای حکومتی		
۱۵	۰	۰	۰	۱	مکانیزه‌های حکمرانی		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	مدیریت حقوقی	نظام‌های کنترلی حاکم	
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	حفظ شبکه‌های کسب‌وکار	(وزن: ۰/۰۳۵، رتبه: ۹)	
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	تأمین امنیت ارتباطات		
۱۵	۰	۰	۰	۱	مقاومت شبکه		

۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	طرز تفکر درباره هم رقابتی	ذهنیت مدیران (وزن : ۰/۰۲۸، رتبه: ۱۶)	تفکر استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۱، رتبه: ۱۳)
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	جهت گیری ذهنی		
۱۵	۰	۰	۰	۱	ذهنیت باز		
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	دیدگاه نسبت به هم رقابتی		
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	احساسات سطح فردی		
۱۵	۰	۰	۰	۱	ویژگی های شخصی مدیران	نگرش مدیران (وزن : ۰/۰۱۳، رتبه: ۲۳)	چابکی سازمانی (وزن : ۰/۰۲۲، رتبه: ۲۰)
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	عادت رفتاری شرکا		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	اندازه شرکت		
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	ساختار ارگانیک		
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	روش های کسب و کار جدید		
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	تضمین بقای کسب و کار	مدل کسب و کار نوین (وزن : ۰/۰۲۱، رتبه: ۲۱)	کارآفرینی استراتژیک (وزن : ۰/۰۶۱، رتبه: ۱۱)
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	بهسازی		
۱۵	۰	۰	۰	۱	شکستن کسب و کار سنتی		
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	شکست کسب و کارها		
۱۵	۰	۰	۰	۱	تغییر مدل های کسب و کار		
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	کارآفرینی	جهت گیری کارآفرینی (وزن : ۰/۰۱۸، رتبه: ۲۲)	مبادلات استراتژیک (وزن : ۰/۰۸۶، رتبه: ۸)
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	روحیه کارآفرینی		
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	انعطاف پذیری استراتژیک		
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	زمینه دانش فنی	دانش استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۲، رتبه: ۸)	مبادلات استراتژیک (وزن : ۰/۰۸۶، رتبه: ۸)
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	محدودیت دانش		
۱۵	۰	۰	۰	۱	ذخیره عظیمی از دانش		
۱	۰/۰۲۲	۰/۷۱	-۲/۹۹	۲۰	اشتراک گذاری ایده ها و دانش	ارتباطات استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۴، رتبه: ۸)	مبادلات استراتژیک (وزن : ۰/۰۸۶، رتبه: ۸)
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	اطلاعات کارآمدتر		
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	سهولت ارتباط		
۲	۰/۰۱۹	۰/۶۲	-۲/۶۳	۱۴	وابستگی متقابل	صرفه به مقیاس (وزن : ۰/۰۲۹، رتبه: ۱۵)	سرمایه گذاری استراتژیک (وزن : ۰/۰۳۱، رتبه: ۱۳)
۵	۰/۰۱۶	۰/۵۲	-۲/۱۹	۹	روابط متقابل		
۵	۰/۰۱۶	۰/۵۴	-۲/۳۰	۱۰	سود اقتصادی		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	صرفه اقتصادی (مقیاس)	تأمین سرمایه (وزن : ۰/۰۳۱، رتبه: ۱۳)	سرمایه گذاری (وزن : ۰/۰۳۱، رتبه: ۱۳)
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	کمبود دارایی		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	سرمایه گذاری مشترک		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	سرمایه گذاری های سنگین	تسهیم هزینه ها (وزن : ۰/۰۳۵، رتبه: ۹)	سرمایه گذاری (وزن : ۰/۰۳۱، رتبه: ۱۳)
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	تداوم هزینه های معاملاتی		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	هزینه توسعه فن آوری جدید		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	سطوح بالای هزینه R&D	محدودیت منابع (وزن : ۰/۰۳۵، رتبه: ۹)	محدودیت منابع (وزن : ۰/۰۳۵، رتبه: ۹)
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	عدم دسترسی بازار و منابع		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	منابع کمیاب		

۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	منابع غیر قابل دسترس	(وزن : ۰/۰۶۶، رتبه: ۲)
۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	منابع داخلی و دانش محدود	
۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	منابع مشابه	

توانمندسازی‌های سازمانی هم رقابتی در شرایط کرونا به ترتیب از نظر اهمیت شامل: سرمایه-گذاری استراتژیک، اقدامات استراتژیک، مبادلات استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، تفکر استراتژیک است.

جدول ۴: رتبه‌بندی کدهای بسترهای محیطی با استفاده از آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقاله
۱۳	۰/۰۰۷	-۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	نیروهای در حال تغییر بازار	تغییرات محیطی (وزن : ۰/۰۵۶، رتبه: ۴)	پوی‌های محیطی (وزن : ۰/۰۱۱، رتبه: ۱)
۳	۰/۰۱۸	-۰/۵۹	-۲/۴۸	۱۲	تغییرات محیط خارجی		
۱	۰/۰۲۲	-۰/۷۲	-۳/۰۴	۲۱	عدم قطعیت بالا در بازار (کرونا)		
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	نایبوستگی‌های بازار	روندهای محیطی (وزن : ۰/۰۲۴، رتبه: ۱۹)	
۴	۰/۰۱۷	-۰/۵۶	-۲/۳۹	۱۱	چالش و فرصت محیطی جدید		
۱۳	۰/۰۰۷	-۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	وضعیت اضطراری	حمایت‌های دولت (وزن : ۰/۰۲۱، رتبه: ۲۱)	
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	رفتار مطلوب دولتی		
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	انتظارات دولت		
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	مؤسسات دولتی تأثیرگذار	حمایت مالی (وزن : ۰/۰۱۸، رتبه: ۲۲)	حمایت‌های محیطی (وزن : ۰/۰۹۸، رتبه: ۶)
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	مشارکت فعال دولت		
۱۳	۰/۰۰۷	-۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	فعالیت‌های حمایتی مالی	حمایت قانونی (وزن : ۰/۰۲۴، رتبه: ۱۹)	
۹	۰/۰۱۱	-۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	مکانیسم‌های حمایتی مالی		
۱۳	۰/۰۰۷	-۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	موانع ورود و خروج به صنعت		
۱۱	۰/۰۰۹	-۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	قوانین	حمایت شرکا (وزن : ۰/۰۳۵، رتبه: ۹)	
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	قوانین رقابت آرام		
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	ترویج استانداردها	هنجارهای اجتماعی (وزن : ۰/۰۷۵، رتبه: ۱)	سرمایه اجتماعی (وزن : ۰/۱۳۸، رتبه: ۴)
۱۵	۰	۰	۰	۱	اشخاص ثالث		
۱۳	۰/۰۰۷	-۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	عملکرد واسطه‌ها		
۱۴	۰/۰۰۴	-۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	تولیدکنندگان	اهداف اجتماعی (وزن : ۰/۰۷۵، رتبه: ۱)	
۸	۰/۰۱۳	-۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	تأمین کنندگان		
۹	۰/۰۱۱	-۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	سهامداران	اهداف اجتماعی (وزن : ۰/۰۷۵، رتبه: ۱)	
۵	۰/۰۱۶	-۰/۵۲	-۲/۱۹	۹	ایجاد استاندارد و هنجار		
۶	۰/۰۱۵	-۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	اهداف اجتماعی		
۱	۰/۰۲۲	-۰/۷۲	-۳/۰۴	۲۱	تخصیص ارزش	اهداف اجتماعی (وزن : ۰/۰۷۵، رتبه: ۱)	
۱	۰/۰۲۲	-۰/۷۲	-۳/۰۴	۲۱	ایجاد ارزش برای مشتریان		
۱	۰/۰۲۲	-۰/۷۲	-۳/۰۴	۲۱	قابلیت اعتماد		

۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	تعادل	ضوابط و اصول اخلاقی (وزن : ۰/۰۶۳، رتبه: ۳)
۵	۰/۰۱۶	۰/۵۴	-۲/۳۰	۱۰	فرهنگ	
۵	۰/۰۱۶	۰/۵۲	-۲/۱۹	۹	مساوات و برای بین شرکا	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	تغییر ترجیحات مشتری	تحول ترجیحات مصرف (وزن : ۰/۰۳۴، رتبه: ۱۰)
۱۵	۰	۰	۰	۱	تغییر تقاضای مشتریان	
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	نیازهای مشتری	
۱۴	۰/۰۰۴	۰/۱۶	-۰/۶۹	۲	الزامات مشتری	تحول بازارها (وزن : ۰/۰۴۲، رتبه: ۸)
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	فعالیت‌های نزدیک به مشتری	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	جهت‌گیری مشتری	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	بازارهای جدید	بازارهای محصول مکمل سهم بازار بازاریابی
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	بازارهای محصول مکمل	
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	سهم بازار	
۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	بازاریابی	

نیازهای محیطی  
(وزن : ۰/۰۷۶، رتبه: ۱۰)

بر اساس جدول ۶ بسترسازی‌های محیطی هم رقابتی در شرایط کرونا به ترتیب از نظر اهمیت شامل: پویای‌های محیطی، سرمایه اجتماعی، حمایت‌های محیطی، نیازهای محیطی است. نشان‌دهنده آن است که پویایی‌های محیطی زمان بحران مهم‌ترین مؤلفه برای اتخاذ راهبرد هم رقابتی است.

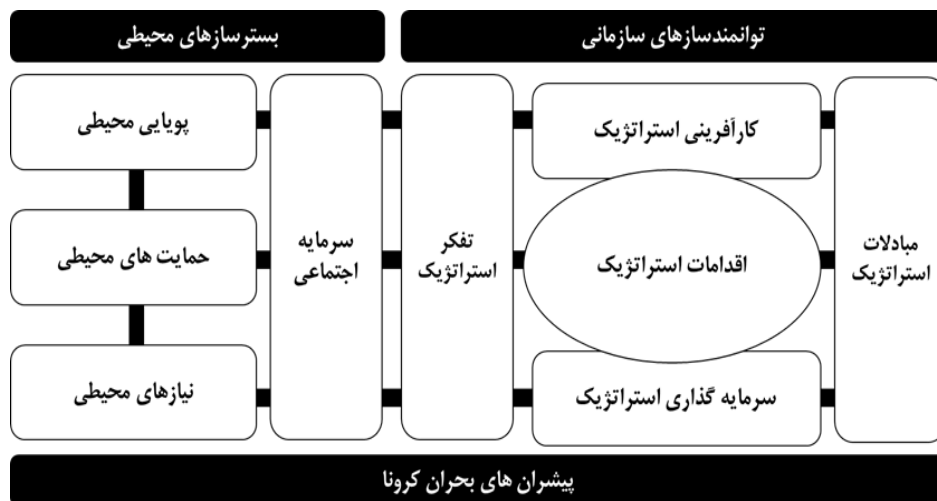
جدول ۷. رتبه‌بندی کدهای پیش‌ران‌های بحران کرونا با استفاده از آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^m [p_{ij}(\ln p_{ij})]$	فراوانی	شاخص	ابعاد	مقوله
۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	نیاز به کانال‌های فروش مجازی	خرید و فروش مجازی (وزن : ۰/۰۴۷، رتبه: ۷)	همکاری فناورانه (وزن : ۰/۱۰۳، رتبه: ۵)
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	تقاضای فزاینده خریدهای مجازی		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	محدودیت قابلیت‌های دیجیتال		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	هزینه‌های بالای تغییر دیجیتال	تأمین امنیت شبکه (وزن : ۰/۰۵۵، رتبه: ۵)	تاب آوری استراتژیک (وزن : ۰/۰۸۱، رتبه: ۹)
۳	۰/۰۱۸	۰/۶۰	-۲/۵۶	۱۳	توسعه فناوری‌های ارتباط راه دور		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	لزوم امنیت شبکه		
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	مبارزه با تهدیدهای سایبری	بقای شرکت (وزن : ۰/۰۳۳، رتبه: ۱۱)	تناسب استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۸، رتبه: ۶)
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	کاهش تهدیدات الکترونیکی		
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	چالش بقا سازمان‌ها		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	زنده ماندن در رقابت سخت	تناسب استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۸، رتبه: ۶)	تناسب استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۸، رتبه: ۶)
۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	تعطیلی موقت و دائم کسب‌وکارها		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	افزایش تناسب استراتژیک		
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	تکنیک‌های جدید تولید و بازاریابی	تناسب استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۸، رتبه: ۶)	تناسب استراتژیک (وزن : ۰/۰۴۸، رتبه: ۶)
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	کاهش اثرات مخرب بحران		

۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	شرایط رقابتی شدید		
۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	تغییر ماهیت تقاضای بازار بواسطه	تنظیم بازار	
۱۳	۰/۰۰۷	۰/۲۵	-۱/۰۹	۳	تغییر از فردگرایی به جمع‌گرایی	(وزن: ۰/۰۳۲)	تحولات محیطی (وزن: ۰/۰۸۸، رتبه: ۷)
۹	۰/۰۱۱	۰/۳۸	-۱/۶۰	۵	ایستایی سیستم بازار مختل شده	رتبه: ۱۲)	
۶	۰/۰۱۵	۰/۴۹	-۲/۰۷	۸	همراهی با تغییرات محیطی زمان	محدودیت‌های شدید	تجربیات کاربردی (وزن: ۰/۰۵۹، رتبه: ۱۲)
۷	۰/۰۱۴	۰/۴۶	-۱/۹۴	۷	رکود شدید اقتصاد و تجارت	محیطی	
۳	۰/۰۱۸	۰/۵۹	-۲/۴۸	۱۲	محدودیت در فعالیتهای اقتصادی	(وزن: ۰/۰۵۶، رتبه: ۴)	
۱۱	۰/۰۰۹	۰/۳۲	-۱/۳۸	۴	توازن اهداف اقتصادی و بهداشتی	انتقال قابلیت کاربردی	
۵	۰/۰۱۶	۰/۵۲	-۲/۱۹	۹	تخصیص قابلیت‌ها	(وزن: ۰/۰۳۳)	
۴	۰/۰۱۷	۰/۵۶	-۲/۳۹	۱۱	تخصیص تجربیات	رتبه: ۱۱)	
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	اشتراک کارکنان متخصص	به‌کارگیری متخصص	
۸	۰/۰۱۳	۰/۴۲	-۱/۷۹	۶	راه‌حل‌های خلاقانه حل مساله	(وزن: ۰/۰۲۶)	
						رتبه: ۱۷)	

براساس جدول ۷، پیشران‌های بحران کرونا از نظر اهمیت شامل همکاری فناورانه، تحولات محیطی، تاب‌آوری استراتژیک و تجربیات کاربردی است که نشان دهنده اقبال شرکت‌ها به همکاری‌های فناورانه در این دوران است. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر برای مدل‌سازی از روش اکتشافی فراترکیب استفاده شده است. حال از ترکیب مقوله‌های اشاره شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر در شکل (۲) ارائه شده است.

در شرایط بحرانی استراتژی هم رقابتی پاسخی استراتژیک به بحران و یکی از راهکارهای تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط عدم قطعیت محیطی است. براساس مدل جامع استراتژی هم رقابتی در زمان بحران سه پیشران اصلی به عنوان الزامات پیاده‌سازی هم رقابتی شناسایی شد. بسترسازهای محیطی که جز الزامات برون سازمانی هستند، توانمندسازهای سازمانی که الزامات درون سازمانی هستند.



شکل ۲. مدل جامع استراتژی هم رقابتی

این دو دسته، الزاماتی هستند که در زمان بحران های محیطی بر راهبرد هم رقابتی تاثیر گذارند. اما با توجه به الزامات خاصی که شرایط اپیدمی کرونا برای کسب و کارها به وجود آورد، پیشران های بحران کرونا که جز الزامات اقتضایی هستند در مدل ارائه شده است. این الزامات بیشترین تاثیر را در شرایط بحران کرونا بر شکل گیری و پیاده سازی راهبرد هم رقابتی دارند.

#### ۶. نتیجه گیری و پیشنهادها

پاندمی کرونا تأثیرات چشمگیر و فراگیری بر فعالیت های اقتصادی جهانی در هر منطقه از جهان داشته است. برای اغلب شرکت ها کاهش درآمد و حرکت با سطح بالای عدم قطعیت در شرایط کرونا چالش بر انگیز است (Bofinger et al, 2020). از این رو شرکت ها تعارضات رقابتی خود را کنار گذاشته تا برای هدف مشترک همکاری کنند. در این راستا شناسایی الزامات اینگونه همکاری ها از اهمیت به سزایی برخوردار است. در این پژوهش تلاش گردید تا الزامات مختلف پیاده سازی استراتژی هم رقابتی در شرایط کرونا تبیین گردد. پس از تنظیم سوالات پژوهش و بررسی پایگاه های علمی معتبر بین سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ مبانی نظری به صورت نظام مند مورد بررسی قرار گرفت و پس از غربالگری نهایتاً ۶۶ مقاله مورد تحلیل قرار گرفت. یافته ها در ۱۳ زیرمقاله و ۳۵ بعد و ۱۲۶ شاخص که در سه مقوله توانمندسازی های سازمانی و بسترسازی های محیطی و پیشران های بحران کرونا شناسایی شد.

بسترسازی‌های محیطی نشان دهنده آن است که همکاری با رقیب در همه شرایط محیطی قابل استفاده نیست و براساس تئوری اقتضایی نیازمند بسترهای مناسب و خاص خود است. مولفه‌های محیطی شامل سرمایه اجتماعی، پویایی محیطی، حمایت‌های محیطی، نیازهای محیطی می باشد که براساس نتایج آنتروپی شانون "پویایی محیطی" و "سرمایه اجتماعی" الویت بالاتری در بسترسازی برای شکل‌گیری راهبرد هم رقابتی دارند. براین اساس عدم قطعیت بالایی که کرونا به محیط کسب‌وکار وارد کرده است منجر به افزایش پویایی محیطی شده و یکی از راهبردهای هوشمندانه شرکت‌ها همکاری با رقیب برای گذار از این بحران است. از طرفی سرمایه اجتماعی شرکت‌ها که در زمان پیش از بحران بدست می‌آوردند آنها را بیشتر در معرض پیشنهاد همکاری با رقیب قرار می‌دهد. نتایج پژوهش‌های اسکیاون سیمونی (۲۰۱۹)، کوی، یانگ، ورتینسکی (۲۰۱۸)، کریک و کریک (۲۰۲۰)، دوران و اکار (۲۰۲۰) از این یافته‌ها حمایت می‌کند. بحران کرونا چالش‌ها و ریسک‌های زیادی را پیش روی کسب‌وکارها در صنایع مختلف قرار داده است. لذا عدم اطمینان محیطی موجود در این شرایط باعث می‌شود که رقا از طریق همکاری با یکدیگر مهارت‌های لازم برای مقابله با تلاطم‌های موجود در بازار را بدست آورند. لذا به شرکت‌های تجاری پیشنهاد می‌شود در این شرایط هم رقابتی را به عنوان پاسخی مؤثرتر به فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به تغییرات محیطی مد نظر قرار بدهند. چرا که باعث تسهیم ریسک‌ها و هزینه‌های شرکت با رقبای خود شده و سرمایه اجتماعی تجمعی آنها را افزایش می‌دهد.

توانمندسازی‌های سازمانی نشان‌دهنده اقتضات درون سازمانی هم رقابتی در شرایط بحرانی است. توانمندسازی‌های سازمانی شامل مبادلات استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک، تفکر استراتژیک، سرمایه‌گذاری استراتژیک، اقدامات استراتژیک می‌باشد. براساس نتایج آنتروپی شانون سرمایه‌گذاری استراتژیک و اقدامات استراتژیک اهمیت بالاتری در این حوزه دارند. با توجه به شوک‌هایی که بحران‌هایی چون کرونا به سمت عرضه و تقاضای بازار ایجاد می‌کنند یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی شرکت‌ها می‌شود سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور تسهیم هزینه‌ها و ریسک‌هاست. از طرفی حل مشکلات ناشی از عدم قطعیت‌های محیطی، منوط به انجام اقدامات استراتژیک است. هم رقابتی در میان شرکت‌هایی منجر به توسعه اقدامات و برنامه‌های استراتژیک مشترک در فراتر از مرزهای قانونی خود مانند تحقیق و توسعه، تولید، تأمین منابع مشترک می‌شود که دارای اهداف مشترکی باشند. به‌کارگیری مکانیزم‌های کنترل و



نظارت بر روند اجرای استراتژی هم رقابتی در شرایط کرونا نقش اساسی دارد. چرا که حقوق و وظایف و مسئولیت‌های متقابل از شرایط مهم به‌کارگیری استراتژی هم رقابتی است. نتایج پژوهش‌های دوران و آکار (۲۰۲۰)، گاسلینگ، اسکات و هال (۲۰۲۰)، چامبراتو و ماسه و مریچ (۲۰۱۸)، داینتی و اسکات و راهانا (۲۰۱۹)، سیگلرو همکاران (۲۰۱۸) نیز از این یافته حمایت می‌کند. اعمال محدودیت‌های کرونایی، منجر به کمبود منابع و افزایش بدهی‌های شرکت‌ها شده که این خود منجر به عدم تعادل در هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها می‌شود. روند افزایش هزینه‌ها باعث افزایش قیمت‌ها می‌شود که این نیز بر تقاضای بازار اثر منفی می‌گذارد. از اینرو به مدیران پیشنهاد می‌شود در چنین شرایطی با اشتراک‌گذاری هزینه‌ها با رقبا قسمتی از عدم اطمینان‌های محیطی را کاهش دهند و با توجه به کاهش تقاضا در برخی صنایع شرکت‌هایشان از مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند.

پیشران‌های بحران کرونا اقتضات خاص پاندمی کووید ۱۹ است که نسل مدیران امروزی کمترین تجربه‌ای در مواجهه با این شرایط نداشتند و بسیاری از این مدیران در ماه‌های ابتدایی براساس آزمون و خطا یا فشارهای محیطی دست به اقداماتی زدند. همکاری فناورانه، تاب‌آوری استراتژیک، تحولات محیطی، تسهیم دانش کاربردی مولفه‌های این مقوله هستند. در این راستا مهم‌ترین اقدامی که انجام شد همکاری‌های فناورانه مشترک با رقبا بود. کرونا با قرنطینه‌هایی که ایجاد کرد بسیاری از کسب‌وکارها را بحران بقا و تاب‌آوری مواجهه نمود. در چنین شرایطی تنها فناوری‌های فضای مجازی بود که توانست تا حدودی محدودیت‌های قرنطینه را مرتفع کند. فروش‌های اینترنتی پای شرکت‌های سنتی را نیز به فضای مجازی باز کرد و منجر به تغییر مدل کسب‌وکار آنها شد. اما شرکت‌هایی که با دانش و هزینه اندک و بدون همکاری با رقبا یا شرکای زنجیره ارزش‌شان وارد این فضا شدند با بحران‌های امنیتی، هک و حملات سایبری مواجه شدند و مشکلاتشان بیش از پیش شد. نتایج پژوهش‌های شو، جین و ژو (۲۰۱۷)، کریک و کریک (۲۰۲۰)، ارسلائی و سرلوگالری و کلیلی (۲۰۲۰) از این یافته‌ها حمایت می‌کند. از آنجایی که هم رقابتی منجر به تسهیم و دسترسی به دانش و مهارت جدید در زمینه فناوری‌های پیشرفته می‌شود پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها با اجرای راهبرد هم رقابتی تمهیدات لازم را برای ورود به فضای مجازی و در عین حال کاهش احتمال حملات سایبری در نظر بگیرند. از طرفی بحران کرونا ماهیت تقاضا را در بازارها تغییر داده از اینرو شرکت‌ها باید به منظور همراهی با

تغییرات محیطی زمان کرونا برنامه‌ریزی‌های تولید و عملیات، بازاریابی و تحقیق و توسعه خود را تغییر دهند.

براساس شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش الگوی الزامات پیاده‌سازی هم‌رقابتهی تدوین و ارائه گردید که نتایج آن با تحقیقات کریک و کریک (۲۰۲۰)، نیکولا و همکاران (۲۰۲۰)، بلانکا و ترامولر (۲۰۲۰)، الیف (۲۰۲۰)، گوسلینگ و همکاران (۲۰۲۰) هم‌خوانی دارد. اما هیچکدام از مطالعات الگویی برای استقرار و به‌کارگیری هم‌رقابتهی در شرایط عدم اطمینان بالا مانند بحران کرونا ارائه نداده‌اند. از اینرو نوآوری این پژوهش ارائه الگویی جامع و مناسب با شرایط بحران کرونا است.

به دلیل محدودیت زمانی و منبعی برای جست‌وجوی منابع مرور سیستماتیک ادبیات، این پژوهش به صورت عام انجام گرفته و مختص به یک صنعت خاص نمی‌باشد از اینرو تفاوت‌های بین صنایع کمتر در نظر گرفته شده است. در اپیدمی کرونا برخی از صنایع مانند گردشگری در سمت تقاضا دچار مشکلات عدیده‌ای شده‌اند حال آنکه صنایع شوینده بهداشتی در ماه‌های ابتدایی اپیدمی در سمت عرضه دچار کمبود شدید شدند. از اینرو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود این پژوهش را با تمرکز بر صنعتی خاص (به ویژه صنایع آسیب دیده از کرونا) انجام دهند. همچنین این مطالعه از روش فراترکیب بهره برده است ولی می‌توان از روش‌های دیگر مطالعات کیفی و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ای مانند مصاحبه استفاده کرد. از طرفی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران الگوی ارائه شده را با استفاده از پرسشنامه در صنایع خاص مورد آزمون و ارزیابی قرار دهند.

### منابع

1. Alexandersson, G., Bondemark, A., Henriksson, L., & Hultén, S. (2018). Coopetition between commercial and subsidized railway services—The case of the greater Stockholm region. *Research in Transportation Economics*, 69, 349- 359.
2. ARSLANBAŞ, S., CİZRELİOĞULLARI, M. N., & KİLİLİ, R. (2020). COOPERATION STRATEGIES OF BUSINESSES IN THE COVID 19 CRISIS. *EFFECTS OF THE COVID 19*, 41.
3. Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39.

4. Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J., & Weder di Mauro, B. (2020). Economic implications of the corona crisis and economic policy measures. *Wirtschaftsdienst*, 100, 259–265.
5. Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 305-325.
6. Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410.
7. Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2020). Value-creation-capture-equilibrium in new product development alliances: A matter of coopetition, expert power, and alliance importance. *Industrial Marketing Management*, 90, 648-662.
8. Blanka, C., & Traunmüller, V. (2020). Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up—industry coopetition. *Industrial Marketing Management*, 90, 1-13.
9. Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135
10. Crick, J., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*.
11. Christ, K. L., Burritt, R. L., & Varsei, M. (2017). Coopetition as a potential strategy for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1029-1040
12. Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875.
13. Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*, 57, 75-85.
14. Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2020). The dark-side of coopetition: it's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing*, 1- 23.
15. Chai, L., Li, J., Tangpong, C., & Clauss, T. (2020). The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 85, 269-280.
16. Cui, V, Yang, H., Vertinsky, I. (2018). Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3116-3139.
17. 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.

18. Chesbrough, H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management* (forthcoming).
19. Crick, J. (2019). Moderators affecting the relationship between cooperation & company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 18–31
20. Chang, A. Y., & Cheng, Y. T. (2019). Analysis model of the sustainability development of manufacturing small and medium-sized enterprises in Taiwan. *Journal of Cleaner Production*, 207, 458–473
21. Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162
22. Duran, M., Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *Inter Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54–67.
23. Corte, V. (2018). Innovation through cooperation: Future directions and new challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4), 47.
24. Eckert, N., B. (2019). COVID-19: B2B Marketing. How can Marketing help commercial recovery - Livestreamed session? Retrieved from <https://www.simon-kucher.com/tr/node/5598> [18.07.2020].
25. Elif, K. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269–282.
26. Fortune (2020). How Global 500 companies are utilizing their resources and expertise during the Coronavirus pandemic. Retrieved from <https://fortune.com/2020/04/13/global500-companies-coronavirus-response-covid-19-pandemic>.
27. Farzanegan, M. R., Gholipour, H. F., Feizi, M., Nunkoo, R., & Andargoli, A. E. (2020). International Tourism and Outbreak of Coronavirus (COVID-19): A Cross-Country Analysis. *Journal of Travel Research*, 1–16.
28. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20
29. Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., & Collado, M. (2019). Knowledge management and cooperation: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial marketing management*, 77, 65–74.
30. Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of cooperation.
31. Gerner, T. (2018). In a globalized business environment, competitors cooperate for competitiveness (Doctoral dissertation, JOHANNES KEPLER UNIVERSITY LINZ).
32. He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182.
33. Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J., Shiplov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052.

34. Independent (2020). Coronavirus: Supermarkets can now share staff, depots and data to help feed the nation. Retrieved from <https://www.independent.co.uk/news/business/news/coronavirus-supermarkets-uk-staff-depots-food-a9413146.html> [29.3.2020]
35. Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulationbased analysis on the coronavirus outbreak case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.
36. Lund Pedersen, C., & Ritter, T. (2020). Preparing your business for a post-pandemic world. *Harvard Business Review Digital Articles* (forthcoming) .
37. Michie, J. (2020). The Covid-19 crisis—and the future of the economy and economics. *International Review of Applied Economics*, 34(3), 301–303
38. National Post (2020). New York to launch tri-state virus tracing program with Michael Bloomberg's help. Retrieved from <https://nationalpost.com/pmnh/health-pmn/newyork-to-launch-tri-state-virus-tracing-program-with-michael-bloombergs-help>
39. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery* (London, England), 78, 185-193.
40. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.
41. Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner cooperation in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42–60.
42. Schiavone, F., & Simoni, M. (2019). Strategic marketing approaches for the diffusion of innovation in highly-regulated industrial markets: The value of market access. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1606–1618.
43. The Guardian (2020). Apple and Google team up in bid to use smartphones to track Coronavirus spread. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/10/apple-google-coronavirus-us-app-privacy> [11.4.202020].
44. Verreyne, M. L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269.
45. Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
46. Zimmer, L. Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. (2006), *Journal of advanced nursing*, 53: 311-318.