

20.1001.1.23830891.1400.15.2.8.5



doi:10.30497/SMT.2022.242480.3343

*Bi-quarterly Scientific Journal of Strategic Management Thought (Management Thought),  
Research Article, Vol. 15, No. 2 (Serial 30) Fall & Winter 2021*

## **Presentation of the Framework for the Coopetition of Businesses during the Coronavirus Pandemic**

Mona Jami Pour \*  
Minoo Saheboddari \*\*

### **Abstract**

Nowadays coopetition has turned into an important part of firms' strategies in order to correspond to uncertainty and dynamism of businesses. Coopetition means collaboration between business competitors in the hope of achieving mutually beneficial results. Due to the uncertainty which has been the result of the Coronavirus pandemic in business environments, the coopetition has become a very suitable strategy for companies to deal with this condition. Despite the growing attention of managers to the coopetitive strategy during the coronavirus period, a study that comprehensively identifies the drivers, processes and consequences of competition and helps managers to achieve a competitive strategy under the stated condition, did not exist. This study aims to present a framework for the coopetition of businesses during coronavirus pandemic. For this purpose, the research has been done in two phases and in a mixed way. In the first phase, the meta-synthesis qualitative research method has been used. At first, the studies related to business coopetition during the coronavirus pandemic were considered and the process of the formation of coopetition and its consequences was abstracted and analyzed. 136 codes were extracted from 84 articles. Then, the codes and categories were reviewed and categorized in the form of stimulus, process and outcome model. The second phase of the research was followed with a quantitative approach using the best-worst technique. The study has covered the period from 1997 to 2021. Based on the findings of the research, the drivers of coopetition during the coronavirus pandemic are as follows: financial resources, firm productivity, supply and demand challenges, environmental uncertainty, the customers' orientations and change of their purchase behavior, human resources challenges and environmental challenges. In addition, it has been shown that the process of coopetition of businesses during the coronavirus pandemic includes: examining the industrial environment, selection of cooperative company, choice of cooperation strategy, formulation of strategy, exchange of knowledge and technology, management and exchange of resources, management of human resources, management of financial issues, management of the supply chain and strategic evaluation of coopetition. The consequences of the coopetition during the coronavirus pandemic include: increase of toleration, increase of efficiency, acceptance of competition, expansion of marketing and customers' orientation, and increase in business creativity and innovation.


### **Keywords**

Coopetition; Cooperation; Competition; Meta-Synthesis; Best-Worse Method.

---

\* Associate Prof., Hazrat-e Masoumeh University, Qom, Iran (corresponding author)

monajami@ut.ac.ir

 0000-0002-9701-653X

\*\* Ph.D. student, university of Mazandaran, Iran. minoo.saheb@ut.ac.ir

 0000-0001-5264-8827



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۳۰۹-۳۴۴

## ارائه چارچوب هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۰  
مقاله برای اصلاح به مدت ۲۲ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

مونا جامی پور\*  
مینو صاحب‌الداری\*\*

10.30497/SMT.2022.242480.3343

### چکیده

امروزه هم‌رقابتی به بخشی مهم از استراتژی شرکت‌ها، به منظور انطباق با عدم اطمینان محیط کسب‌وکار، بدل شده است. در دوران همه‌گیری ویروس کرونا و با توجه به شرایط عدم اطمینان ناشی از آن در محیط کسب‌وکار کشور، استراتژی هم‌رقابتی می‌تواند عبور از این شرایط سودمند باشد. علیرغم رشد توجه مدیران به استراتژی هم‌رقابتی در دوران کرونا، پژوهشی که به‌طور کل‌نگرانه و یکپارچه به شناسایی محرک‌ها، فرآیند و پیامدهای هم‌رقابتی پردازد و مدیران را در تحقق استراتژی هم‌رقابتی در دوران کرونا یاری رساند، صورت نپذیرفته است. لذا، هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوب هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا است. برای این منظور پژوهش در دو مرحله و به صورت آمیخته انجام شده است. در مرحله اول از روش تحقیق کیفی فراترکیب بهره گرفته شده است. در این پژوهش ابتدا مطالعات مرتبط با حوزه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت و در نهایت ۸۴ مقاله برای کدگذاری نهایی انتخاب شدند که از متن مقالات انتخاب شده ۱۳۶ کد استخراج و دسته‌بندی گردیدند. و سپس در مرحله دوم به‌منظور وزن‌دهی و اولویت‌بندی عوامل از رویکرد کمی و تکنیک BWM بهره گرفته شده است. بازه زمانی جستجوی مقالات نیز از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۱ بوده است. براساس یافته‌های پژوهش محرک‌های هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا عبارتند از کمبود منابع مالی، کاهش بهره‌وری شرکتی، چالش‌های عرضه و تقاضا، عدم اطمینان محیطی، جهت‌گیری‌ها و تغییرات رفتاری خرید مشتریان، چالش‌های منابع انسانی، چالش‌های محیطی. نتایج پژوهش نشان داد که فرآیند هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا عبارتند از بررسی محیطی صنعت، انتخاب شرکت همکار، انتخاب استراتژی همکاری، تدوین استراتژی، مدیریت تبادل دانش و تکنولوژی، مدیریت و تبادل منابع، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت امور مالی، مدیریت زنجیره تأمین و ارزیابی استراتژیک هم‌رقابتی است. پیامدهای هم‌رقابتی در دوران کرونا نیز شامل افزایش تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، رقابت‌پذیری بیشتر، توسعه بازاریابی و مشتری‌مداری و توسعه نوآوری و خلاقیت است.

### واژگان کلیدی

هم‌رقابتی؛ همکاری؛ رقابت؛ فراترکیب؛ تکنیک بهترین - بدترین.

20.1001.1.23830891.1400.15.2.8.5

\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران (نویسنده مسئول).

M.jami@hmu.ac.ir

0000-0002-9701-653X

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. دانش آموخته پردیس فارابی دانشگاه تهران.

Minoo.saheb@ut.ac.ir

0000-0001-5264-8827

#### مقدمه

در اقتصاد مدرن، رقابت و همکاری هم‌زمان به یک نیاز اساسی برای کسب‌وکارها تبدیل شده است. تا بتوانند رقابتی بودن خود را حفظ کنند، که این موضوع منجر به شکل‌گیری شبکه‌های هم‌رقابتی<sup>۲</sup> می‌شود. همکاری هم‌زمان شرکت‌های رقیب در یک صنعت خاص که همکاری رقابتی نامیده می‌شود در چند دهه‌ی اخیر مورد توجه صنایع و شرکت‌ها قرار گرفته است. واژگانی همچون رقابت همکارانه، همکاری - رقابت و همکاری رقابتی ترجمه‌ای برای هم‌رقابتی هستند. طبق مطالعه نظری و همکاران (۱۳۹۸) در ترجمه، از رقابت همکارانه استفاده شده است. طبق مطالعه محمدی و حاجی‌پور (۱۳۹۷)، از همکاری - رقابت استفاده شده است. وحیدی‌نیا و همکاران (۱۳۹۹) نیز از واژه همکاری رقابتی استفاده کردند. همچنین در مطالعات سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)، طالاری و بیننده (۱۳۹۹) واژه هم‌رقابتی استفاده شده است. شرکت‌ها از این استراتژی برای اهداف مختلفی مانند افزایش بهره‌وری، بهبود موقعیت رقابتی و کسب دانش و فن‌آوری به‌روز در صنعت خود استفاده می‌کنند. این پدیده به معنای همکاری و رقابت هم‌زمان بین شرکت‌ها، همکاری رقابت نامیده می‌شود (Crick, Karami & Crick, 2021, p. 1423). در واقع امروزه شکل جدیدی از کسب‌وکارها در حال شکل‌گیری است که عنوان هم‌رقابتی به خود گرفته است. بنابراین مفهوم هم‌رقابتی این است که ارزش کلی را با همکاری رقبا ایجاد کرد و آن را به اشتراک گذاشت که منجر به افزایش فرصت‌های بازار و پیدا کردن راه‌های جدید برای کاهش تهدیدهای پیش روی همه شرکت‌های درگیر می‌شود (Beninger & Francis, 2021, p. 301).

کسب‌وکارها در سراسر جهان برای زنده ماندن از بحران‌ها و تلاطم محیطی همانند بحران کرونا مجبور به همکاری با رقبا هستند. با این حال، نرخ همکاری بین شرکت‌های رقیب با توجه به بحرانی که اقتصاد جهانی را تحت تأثیر قرار داده است بیشتر شده است (Crick & Crick, 2020a, p. 208). هم‌رقابتی ترکیبی از «رقابت» و «همکاری» در یک ایده است. وقتی رقابت در این مسیر مورد توجه قرار گیرد، رقبا معمولاً با روشی استراتژیک با یکدیگر سود خواهند برد (Osarenkhoe, 2010, p. 205). ویروس کرونا باعث شده تا تجارت به سمت جدیدی سوق یابد زیرا صاحبان برخی مشاغل اکنون از

خانه کارها را انجام می‌دهند، رستوران‌ها و بسیاری از مؤسسات دیگر تعطیل شده‌اند که باعث افزایش نرخ شکست در تجارت شده است (Barrot, Grassi & Sauvagnat, 2020, p. 2).

در دوران کووید - ۱۹ محدودیت‌های قانونی - الزامات فاصله‌گذاری اجتماعی، در خانه ماندن و تعطیلی‌های اجباری برای بسیاری از کسب‌وکارها، مشکل‌ساز شده است. برخی دولت‌ها، راهکارها و کمک‌های موقتی برای این مشکل در نظر گرفتند. اما چالش‌های ناشی از پاندمی کووید - ۱۹ ادامه‌دار است و اتخاذ استراتژی‌های کسب‌وکارها و مدیریت بازگشت به نوعی شرایط نرمال، همچنان ادامه دارد. شناسایی چالش‌هایی که کسب‌وکارها در نتیجه پاندمی کووید - ۱۹ با آن مواجه شده‌اند، باعث مدیریت شرایط می‌شود که به بقای آنها در این شرایط کمک می‌کند (Crick & Crick, 2020a, p. 212). با توجه به شرایط کرونا و عدم اطمینان محیطی متعاقب آن، استراتژی هم‌رقابتی یکی از مهم‌ترین راهکارهای بقاء و توسعه توانمندی‌های شرکت‌های ایرانی خواهد بود.

با توجه به مزایای گفته‌شده هم‌رقابتی و نیز مواجه شدن کسب‌وکارها با بحران کرونا، پیاده‌سازی هم‌رقابتی در سازمان‌ها به یک راهبرد اثربخش تبدیل شده است و روند آتی کسب‌وکارها نیز به سمت به‌کارگیری هم‌رقابتی جهت کاهش عدم اطمینان و ارزش آفرینی در حال پیشروی است (Struckell, Ojha, Patel & Dhir, 2021, p. 2). با وجود تحقیقات صورت‌گرفته در این حوزه، هم‌رقابتی در سطح بین‌سازمانی باید به‌طور دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد تا امکان درک بهتر محرک‌ها، پیچیدگی‌ها، اقدامات و پیامدهای ناشی از آن فراهم گردد. به عبارت دیگر علی‌رغم تمام مزیت‌ها، تاکنون چارچوب جامع و کاربردی که ابعاد مختلف به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی را دربرگیرد مطرح نشده است. هدف پژوهش حاضر، توسعه چارچوب کل‌نگرانه به‌کارگیری استراتژی هم‌رقابتی کسب‌وکارها، دربرگیرنده محرک‌ها، فرآیند و پیامدهای هم‌رقابتی می‌باشد و به سازمان‌ها در حفظ بقا و تداوم فعالیت‌ها در شرایط بحران کرونا یاری می‌رساند.

## ۱. ادبیات و پیشینه پژوهش

### ۱-۱. مفهوم‌شناسی هم‌رقابتی

هم‌رقابتی برای اولین بار توسط ری‌نوردا<sup>۳</sup> بنیانگذار و مدیرعامل شرکت نرم‌افزاری آمریکایی ناول<sup>۴</sup> در دهه ی ۱۹۸۰ میلادی ارائه شد و با کتاب پر فروش و اندیشه‌سازی که توسط برنبرگر و نلباف<sup>۵</sup> با عنوان هم‌رقابتی در سال ۱۹۹۶ منتشر شد، عمومیت یافت و وارد ادبیات مدیریت استراتژیک شد. هم‌رقابتی از همکاری و رقابت هم‌زمان شرکت‌ها در یک صنعت به وجود می‌آید (Bengtsson & Kock, 2000, p. 411). این استراتژی در دهه‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققین مدیریت استراتژیک و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سرتاسر جهان قرار گرفته است. برای ارائه تعریفی شفاف از همکاری - رقابت، لازم است ویژگی اصلی این پدیده مورد بررسی قرار گیرد. این ویژگی همان ماهیت متعارض همکاری - رقابت است که از همکاری و رقابت هم‌زمان ناشی می‌شود. برای ایجاد روابط مبتنی بر هم‌رقابتی الزام است که بازیگران به‌طور هم‌زمان در اقدامات رقابتی و همکاری درگیر شوند (Deng, Guan & Xu, 2021, p. 520).

هم‌رقابتی شامل دو مفهوم همکاری و رقابت می‌باشد که با بکارگیری آن، شرکت‌ها می‌توانند بیشترین موفقیت را در محیط‌های پویای امروزی نسبت به زمانی که به صورت تنها فعالیت می‌کنند، کسب نمایند. در واقع، هنگامی که شرکت‌های رقیب با یکدیگر همکاری می‌کنند، می‌توانند بازار بزرگ‌تر و با ارزش‌تری نسبت به زمانی که به تنهایی فعالیت می‌کنند ایجاد کنند، سپس از طریق رقابت تلاش دارند، سهم بیشتری از آن بازار تصاحب کنند. در واقع، هم‌رقابتی تلاش می‌کند تا در موقعیت‌های تجاری در جهان واقعی، چندین برنده در بازار وجود داشته باشد (Ritala, 2012, p. 309).

هم‌رقابتی مفهومی چند سطحی است. تحقیقات در زمینه هم‌رقابتی در چندین سال اخیر دارای سه سطح تجزیه و تحلیل شامل سطح درون‌شرکت، سطح بین‌شرکت (گروهی) و سطح شبکه یا صنعت است. در سطح درون سازمانی هم‌رقابتی میان افراد یا واحدهای عملیاتی درون یک سازمان مشخص اتفاق می‌افتد. در سطح میان سازمانی هم‌رقابتی زمانی شکل می‌گیرد که شرکت‌ها با ترکیب نسبی منافع‌شان با یکدیگر تعامل دارند. آنها با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به ارزشی دست پیدا کنند که اگر بدون همکاری با یکدیگر

فعالیت کنند به آن دست پیدا نخواهند کرد (Loebecke, Van Fenema & Powell, 1999, p. 18). در میان سطوح هم‌رقابتی، سطح بین‌بنگاهی یا بین‌سازمانی برجسته است (نظری، کمره‌ای، حیدری و قادری، ۱۳۹۸، ص. ۶). در تعریفی دیگری که نسبت به تعریف‌های پیشین جامعیت بیشتری دارد هم‌رقابتی به عنوان یک ارتباط متعارض بین دو یا تعداد بیشتری بازیگر که به‌طور هم‌زمان با یکدیگر تعاملات همکاری و رقابت دارند اعم از اینکه این ارتباط افقی باشد یا عمودی باشد، مطرح شده است (Bengtsson & Kock, 2014, p. 181). برای مثال در ایران می‌توان به همکاری شرکت سایپا با رقیبان داخلی و خارجی این شرکت اشاره کرد. برای نمونه این گروه خودروساز با شرکت سیتروئن فرانسه وارد سرمایه‌گذاری مشترک جهت تولید مشترک خودرو شده است. همچنین سایپا روش دسترسی به منابع مالی و انسانی و قابلیت‌ها را اتخاذ استراتژی همکاری - رقابت می‌داند (محمدی، حاجی پور و حمیدی‌زاده، ۱۳۹۷، ص. ۳۶۲).

#### ۱-۲. پیشنهادی تجربی پژوهش

در حوزه هم‌رقابتی مطالعات گسترده‌ای انجام شده است، به‌ویژه در دو دهه اخیر مقالات چاپ شده در این حوزه با رشد روزافزون مواجه بوده است. در جدول شماره (۱) سعی می‌شود خلاصه‌ای از مطالعاتی که به صورت خاص هم‌رقابتی در دوران کرونا را بررسی کردند و یا سعی در توسعه‌ی چارچوب یا مدلی برای عوامل مؤثر بر شکل‌گیری هم‌رقابتی و مراحل آن داشته‌اند، ارائه شود.

#### جدول (۱): تحقیقات پیشین در حوزه هم‌رقابتی و کرونا و ارائه چارچوب برای هم‌رقابتی

محققین	عنوان	یافته‌ها
جیمز کریک و دیو کریک (۲۰۲۰a)	هم‌رقابتی و کوید ۱۹: استراتژی‌های بازاریابی مشارکتی بنگاه - بنگاه در یک بحران همه‌گیری	هم‌رقابتی راه حل خروج از بحران‌هایی است که به دلیل شیوع همه‌گیری کرونا برای کسب‌وکارها به‌وجود آمده است.
الگازر (۲۰۲۱)	هم‌رقابتی در بازی کوانتومی معمای	در بیماری همه‌گیر کوید ۱۹، برای کنترل سرایت بیماری و پایداری، همکاری کامل یا حداقل همکاری لازم است (اثبات براساس مدل کوانتومی تعادل نش).

	زندانی (پرفسور جان نش) در دوران کرونا	
ارسلان باش (۲۰۲۰)	تأثیرات کرونا ویروس بر کسب و کارها و استراتژی‌های همکاری کسب و کارها در دوران بحران کرونا	تأکید بر هم‌رقابتی به‌عنوان استراتژی ضروری و اضطراری در دوران کرونا. همچنین دولت‌ها باید در دوران همه‌گیری ویروس کرونا تحت برنامه‌ای عمل‌گرا به کسب و کارها اجازه همکاری با یکدیگر را دهند.
بنگتسون و رضا الله (۲۰۱۶)	مرور سیستماتیک تحقیقات هم‌رقابتی	این مطالعه خلاصه‌ای از پیشران‌ها (محرک‌ها)ی هم‌رقابتی در قالب یک دسته‌بندی سه طبقه‌ای شامل عوامل محیطی، عوامل ارتباطی و عوامل داخلی ارائه می‌دهد و در انتها به دسته‌بندی پیامدهای هم‌رقابتی شامل عوامل مرتبط با نوآوری، عوامل مرتبط با دانش، عملکرد شرکت و عوامل ارتباطی اشاره می‌کند.
جیمز کریک (۲۰۱۸)	سطوح، جوانب، پیش‌آیندها، نحوه مواجهه با هم‌رقابتی و نتایج هم‌رقابتی	ذهنیت همکاری در صنعت، مهم‌ترین محرک هم‌رقابتی است. همچنین دستیابی به منابع و ظرفیت‌های رقیب از محرک‌های هم‌رقابتی است. مهم‌ترین پیامد هم‌رقابتی افزایش عملکرد شرکت‌ها است که به تنهایی از عهده آن بر نمی‌آیند.
بونکن و همکاران (۲۰۱۵)	مرور سیستماتیک، ترکیب و هدایت تحقیقات آینده هم‌رقابتی	این پژوهش اشاره می‌کند که هر چند مقالات چاپ شده در حوزه هم‌رقابتی در سال‌های اخیر زیاد است اما هنوز در ادبیات نظری هم‌رقابتی محدودیت و فقدان وجود دارد. این مقاله روش‌های مقالات قبلی چاپ شده در حوزه هم‌رقابتی را بررسی کرده است و بیان می‌کند بیشترین مقالات با روش کیفی و مطالعه موردی بوده است. همچنین خلاصه‌ای از عوامل مؤثر بر هم‌رقابتی را که دیگر نویسندگان مطرح کرده‌اند، جمع‌آوری کرده است.
دورن و همکاران (۲۰۱۶)	سطوح، فازها و مفاهیم هم‌رقابتی به روش مرور سیستماتیک	پدیده هم‌رقابتی به چند فاز تقسیم می‌شود. در فاز اول به مقدمات (پیش‌آیندها) هم‌رقابتی اشاره شده است. مقدمات به چندین سطح تقسیم می‌شوند. مقدمات سطح درون‌سازمانی، مقدمات سطح بین‌سازمانی، مقدمات سطح

شبکه. سپس مرحله سطح آغازین، مرحله شکل‌گیری و مرحله تکامل اتفاق می‌افتد.		
این پژوهش هم‌رقابتی موفق را شامل سه دسته از عوامل مدیریت ارتباط، ایجاد رابطه و تعهد مدیریت می‌داند و اشاره می‌کند رهبران و اعتماد آنها به رقیب مهم‌ترین عامل موفقیت رابطه‌ی هم‌رقابتی قلمداد می‌شود.	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل حیاتی موفقیت استراتژی هم‌رقابتی	چین و همکاران (۲۰۰۸)

منبع: یافته‌های تحقیق

با بررسی ادبیات می‌توان بیان کرد که محدودیت‌هایی در این حوزه وجود دارد و اکثریت مطالعات به تأثیرات مخربی که کرونا بر کسب‌وکارها وارد ساخته، اشاره کردند (Arslanbaş, cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 10) و هم‌رقابتی را به‌عنوان راه‌حل غلبه بر این چالش‌ها دانستند. برخی پژوهش‌ها به شناسایی محرک‌های هم‌رقابتی پرداخته‌اند (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016, p. 28; Crick, 2018, p. 260-261) و برخی نیز به شناسایی عوامل موفقیت هم‌رقابتی پرداخته‌اند (Chin, Chan & Lam, 2008, p. 442). با این وجود اهمیت هم‌رقابتی سازمان‌ها نیازمند چارچوب جامع و همه‌جانبه از مؤلفه‌های هم‌رقابتی است تا با بهره‌گیری از آن، درک کل‌نگرانه‌ای دربرگیرنده محرک‌ها، فرآیند و پیامدهای آن به‌دست آید. توسعه چنین چارچوبی مسیر دستیابی و پیاده‌سازی هم‌رقابتی را تسهیل می‌سازد و به سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات راهبردی و رقابتی یاری می‌رساند. با بررسی‌های صورت گرفته می‌توان دریافت، هنوز هیچ مطالعه‌ای چارچوب جامعی برای به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی جهت استفاده‌ی سازمان، به ویژه در شرایط بحران کرونا، توسعه نداده است. لذا مهم‌ترین دانش‌افزایی پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی جامع و کل‌نگرانه برای به‌کارگیری راهبرد هم‌رقابتی با در نظر گرفتن محرک‌ها، فرآیند و پیامدهای آن می‌باشد تا به سازمان‌ها در مسیر به‌کارگیری هم‌رقابتی و بهبود شرایط فعلی بحرانی پاندمی یاری رساند.

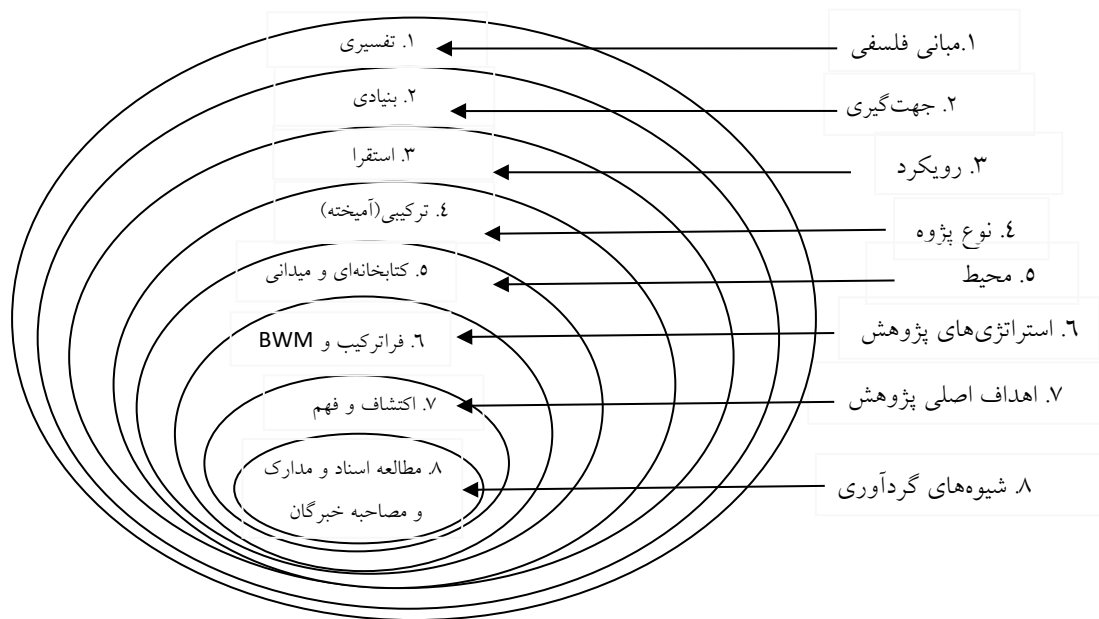
دوم اینکه، در زمینه هم‌رقابتی اکثر تحقیقات به پیش‌آیندها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این رابطه پرداختند و خلاء جدی در زمینه فرآیند پیاده‌سازی این رابطه و پیامدهای اجرای این استراتژی در ادبیات این حوزه وجود دارد. لذا با توجه به انتقادات



وارد شده بر حوزه مورد مطالعه، این پژوهش در تلاش است تا بر محدودیت‌های ذکر شده تحقیقات حوزه هم‌رقابتی فائق آید.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، ارائه چارچوب هم‌رقابتی در دوران کرونا است. از این رو پژوهش حاضر براساس هدف از تحقیقات بنیادی محسوب می‌شود و در آن از رویکرد آمیخته استفاده شده است. در مرحله اول از روش فراترکیب به منظور توسعه چارچوب هم‌رقابتی در دوران کرونا، استفاده شده است. در مرحله دوم به منظور تعیین وزن و اهمیت مفاهیم شناسایی شده در مرحله نخست، از روش ریاضی بهترین - بدترین (BWM) بهره گرفته شده است. شکل شماره (۱) در قالب پیاز پژوهش کلیت پژوهش حاضر را از منظر روش تحقیق به تصویر کشیده است.



شکل (۱): پیاز فرآیند پژوهش

منبع: یافته‌های تحقیق

در مرحله اول، به منظور شناسایی محرک‌ها، فرآیند و پیامدهای هم‌رقابتی در دوران کرونا، از روش فراترکیب جهت یکپارچه‌سازی مطالعات صورت گرفته در حوزه استراتژی هم‌رقابتی استفاده شده است. فراترکیب فرآیند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (Catalano, 2013, p. 243). فراترکیب رویکرد سیستماتیکی برای محققان فراهم می‌سازد تا یافته‌های تحقیقات پیشین را ترکیب و مضامین پنهان را شناسایی کند و از این طریق دانش موجود را توسعه دهد و دیدی جامع و گسترده ایجاد کند (Garavan, McCarthy & Carbery, 2019, p. 249). رویکرد فراترکیب یک روش تحقیق اکتشافی برای ایجاد و استخراج یک چارچوب مرجع مشترک برای نتایج تحقیقات گذشته می‌باشد (Zhang & Xiao, 2020, p. 210). از آنجا که مفهوم هم‌رقابتی مفهومی چندبعدی و گسترده می‌باشد، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن تلفیق جامعی از مطالعات انجام شده در این حوزه، بر پایه تفسیر و ترجمه آنها می‌باشد. بنابراین، فراترکیب تصویر بزرگتری را از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و تعمیم‌پذیری بیشتری را در مطالعات مبتنی بر مدرک فراهم می‌سازد (Aagaard & Hall, 2008, p. 29).

اولین گام در فرآیند فراترکیب، تعیین سؤالاتی است که پژوهشگر قصد پاسخ‌گویی به آنها را دارد. مجموعه سؤالات این پژوهش که هدف از جستجوی مقالات پاسخ‌گویی به آنها بوده است عبارتند از: ۱. محرک‌های هم‌رقابتی در دوران کرونا چیست؟ بدین معنی که چه عواملی سبب می‌شوند کسب‌وکارها در دوران کرونا تصمیم به همکاری با رقیب بگیرند؟ ۲. نحوه ورود و پیاده‌سازی رابطه‌ی هم‌رقابتی در دوران کرونا چگونه است؟ ۳. پیامدهای شکل‌گیری رابطه‌ی هم‌رقابتی چیست؟

گام دوم فراترکیب بررسی متون به صورت نظام‌مند است و بدین منظور پیش از هر اقدام، باید محدوده جستجو را مشخص کرد. در این مرحله، تلاش شده است مجموعه مقالات منتشرشده مجلات در پایگاه‌های علمی در دسترس چون ساینس دایرکت<sup>۶</sup>، اسکوپوس<sup>۷</sup>، امرالد<sup>۸</sup>، وب آو ساینس<sup>۹</sup> و همچنین موتور جستجوی گوگل اسکولار در بازه زمانی بین ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۱ استخراج و مورد بررسی قرار گیرد. به منظور استخراج جامع‌تر مؤلفه‌ها علاوه بر تحقیقاتی که به‌طور خاص به دوران کرونا اشاره کرده‌اند یا در دوران

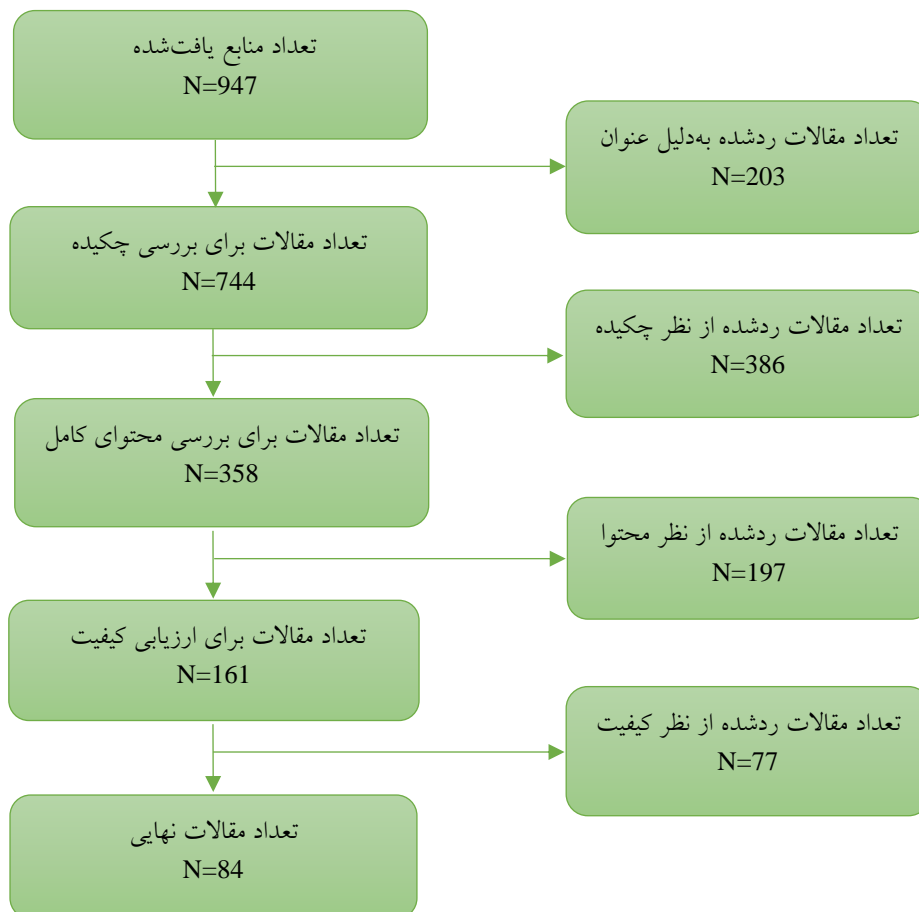
کرونا صورت گرفته‌اند (بازه زمانی بعد از دسامبر ۲۰۱۹) از تحقیقات کلی‌تر هم‌رقابتی که دربرگیرنده محرکه‌ها، فرآیند و پیامدهای هم‌رقابتی بوده‌اند، استفاده شده است. به همین منظور بازه زمانی گسترده‌تر در نظر گرفته شده است. در این مرحله واژگان کلیدی برای جستجوی مقالات، هم‌رقابتی، هم‌رقابتی و کوید ۱۹، اجرای هم‌رقابتی و پیامدهای هم‌رقابتی بوده است. فرمول جستجو:

Coopetition OR “Coopetition and Covid-19” OR “Coopetition and Coronavirus” )

(OR “Coopetition implementation” OR “Coopetition consequences”

گام سوم فراترکیب، انتخاب مقالات مناسب است و بدین منظور از معیارهای زیر برای انتخاب مقالات مرتبط استفاده شده است: (۱) مقالات منتشر شده در سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۱؛ (۲) منتشر شده به زبان انگلیسی؛ (۳) ارائه‌شده در پایگاه‌های معتبر (پایگاه‌هایی با مجلات دارای ایندکس‌های معتبر بین‌المللی چون اسکوپوس، جی‌سی‌آر و وب‌آوساینس می‌باشند که پیش‌تر به آنها اشاره شد)؛ (۴) دسترسی به متن کامل و داشتن کیفیت لازم برای استخراج علمی تحلیل و ترکیب در پژوهش.

در مرحله غربالگری، برای ارزیابی تناسب مقالات یافت‌شده با سؤالات پژوهش، مطالعات چندین بار از نظر مرتبط بودن عنوان با هدف، در دسترس بودن، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا و درنهایت ارزیابی کیفیت روش‌شناسی پژوهش، مورد بررسی و بازبینی توسط تیم پژوهش قرار گرفتند که در شکل شماره (۲) خلاصه فرآیند ارائه شده است.



## شکل (۲): نتایج جستجو و انتخاب مقالات

منبع: یافته‌های تحقیق

در گام چهارم کدگذاری اولیه‌ی ۸۴ مقاله منتخب صورت پذیرفت و کدهای محرک‌های هم‌رقابتی، فرآیند اجرای هم‌رقابتی و پیامدهای آن شناسایی و استخراج شدند. در مجموع در پژوهش حاضر ۱۳۶ کد استخراج شد. گام پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی است؛ بدین صورت که پژوهشگر موضوعات یا مضامین پدیدار شده در فراترکیب را با رویکردی تفسیری جستجو می‌کند و در طی بررسی موضوعی، مضامین شناسایی شده را ذیل موضوعی که توصیف‌کننده آن مضمون به بهترین نحو باشد،

طبقه‌بندی می‌کند (Sandelowski & Barroso, 2007, p. 139). بدین ترتیب از ترکیب کدها، مفاهیم و از ترکیب مفاهیم مقوله‌ها شکل می‌گیرند. در گام ششم، به منظور اطمینان از کیفیت پژوهش، از روش توافق کدگذار استفاده شده است. در این فرآیند، پژوهشگر برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده می‌کند. بدین منظور در این پژوهش، سه مقاله از میان مقالات مورد بررسی به تصادف انتخاب و در اختیار خبره دیگری قرار داده شد تا مجدداً کدگذاری انجام شود. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار (پژوهشگر اصلی و خبره دیگر) از فرمول محاسبه‌ی ضریب کاپا استفاده شد و بر این اساس میزان ۰.۸۲۱ برای ضریب کاپا به دست آمد که مبین توافق بالا میان دو کدگذار و در نتیجه پایایی پژوهش می‌باشد.

در مرحله دوم پژوهش از روش بهترین - بدترین (BMW) استفاده شد. روش BMW نخستین بار توسط رضایی (۲۰۱۵) برای وزن‌دهی و رتبه‌بندی شاخص‌ها در مسائل تصمیم‌گیری چند شاخصه توسعه یافت. مزیت این روش نسبت به سایر روش‌های تصمیم‌گیری این است که به جای مقایسه زوجی تمامی شاخص‌ها با یکدیگر تنها به مقایسه زوجی بهترین شاخص با سایر شاخص‌ها و سایر شاخص‌ها با بدترین شاخص می‌پردازد. برای این منظور پرسشنامه‌ای مطابق با اصول پرسشنامه استاندارد BMW طراحی و در اختیار پنج نفر از خبرگان حوزه مرتبط با موضوع تحقیق قرار گرفت. روش نمونه‌گیری نیز قضاوتی بوده است. در این تحقیق معیارهای نمونه‌گیری قضاوتی برای انتخاب خبرگان عبارت بودند از: داشتن مدرک دکتری رشته مدیریت و داشتن مقاله معتبر مرتبط با زمینه تحقیق.

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این مرحله یافته‌های حاصل از هر یک از مراحل در ادامه بیان شده است. در مرحله اول با مطالعه ادبیات کدها استخراج شدند و سپس مفاهیم با استفاده از تکنیک بهترین - بدترین (BMW) اولویت‌بندی و وزن‌دهی شدند. در جدول شماره (۲) یافته‌های پژوهش نمایش داده شده است.

جدول (۲): طبقه‌بندی یافته‌های پژوهش

مقوله	مفهوم	کد
	کمیبود منابع مالی	King, 2020, p. ) افزایش هزینه‌های سلامت برای شرکت‌ها ( 1; Ranney, Griffeth & Jha, 2020, p. 3
		Adžić & Al-Mansour, 2021, p. 3; ) کاهش نقدینگی ( Falato, Goldstein & Hortaçsu, 2020, p. 4
		Crick & Crick, ) پرداخت جبران خدمات جاری شرکت ( 2020a, p. 209
		Ritter & Pedersen, ) ناتوانی در بازپرداخت وام و اجاره‌ها ( 2020, p. 218
		(Babuna & et al., 2020, p.1) افزایش بار مالی بیمه‌ها
محورک‌های هم‌رقابتی	کاهش بهره‌وری شرکت	Crick, ) کاهش میزان تولید محصولات و ارائه خدمات ( 2020a, p. 6; Seetharaman, 2020, p. 2
		Remko, ) کاهش فروش و بهره‌وری زنجیره تأمین مواد اولیه ( 2020, p. 341
		Shen, Fu, Pan, Yu & ) کاهش میزان سرمایه‌گذاری ( Chen, 2020, p. 2215
		Falato, Goldstein & ) کاهش ارزش سهام شرکت ( Hortaçsu, 2020, p. 7
		Shumsky, Debo, Lebeaux, ) ریزش مشتریان شرکت‌ها ( Nguyen & Hoen, 2021, p. 1
چالش عرضه و تقاضا		Craven, Liu, ) اختلال در روند عرضه محصولات ( Mysore & Wilson, 2020, p. 4
		Haddad, ) عدم امکان فروش به دلیل تعطیلی و نبود بازار ( Moreira & Muir, 2021, p. 5335; Cankurtaran & Beverland, 2020, p. 257
		Kumaran & et al., ) محدودیت صادرات و واردات ( 2021, p. 1
		Falato, Goldstein & Hortaçsu, ) کاهش امکان مبادلات ( 2020, p. 22

مقاله	مفهوم	کد
محرك‌های هم‌رقابتي	عدم اطمینان محیطی	Ritter & Pedersen, 2020, p. 218; ) کاهش تقاضا ( (Bartik et al., 2020, p. 17656
		Hall, Prayag, Fieger, & ) عدم اطمینان در بازار فروش ( (Dyason, 2020, p. 115
		Ritter & Pedersen, 2020, p. ) نداشتن تجربه مشابه ( (222
		Crick & Crick, 2020a, ) ریسک همه‌گیری بیشتر بیماری ( (p. 211
		Kim & Kim, ) طولانی شدن روند پیدایش ویروس کرونا ( (2021, p. 698
جهت‌گیری‌ها و تغییرات رفتاری خرید مشتریان	چالش منابع انسانی	Ritter & ) توان پایین دولت‌ها در حمایت از کسب‌وکارها ( (Pedersen, 2020, p. 221
		احتمال طولانی شدن دوره بهبود و رونق اقتصاد جهانی (Haddad, Moreira & Muir, 2021, p. 5338; ) (Nicola & et al., 2020, p. 187
		تأخیر و تعلل مصرف‌کنندگان و شرکت‌های تولیدی در خرید (Hall, Prayag, Fieger, & Dyason, 2020, p. 114)
		Crick & Crick, 2020a, ) تغییر سلايق مصرفی مشتریان ( (p.209; Donthu, & Gustafsson, 2020, p.284
		Brammer, ) تغییر سبک زندگی و نگرش آحاد جامعه ( Branicki & Linnenluecke, 2020, p. 495; Xueqiu, (2020, p. 214
Crick & Crick, ) تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان ( (2020a, p. 210		
Chetty, Friedman, ) کاهش قدرت خرید جامعه ( (Hendren & Stepner, 2020, p. 2		
Dinibutun, 2020, p. ) فرسودگی شغلی کارکنان شرکت ( (85		
Elif, 2020, p. 269) غیبت بیشتر منابع انسانی (		

مقوله	مفهوم	کد
چالش‌های محیطی		کاهش تعداد نیروی کار فعال به دلیل تعطیلی، شیفتی شدن و بیماری (Crick & Crick, 2020a, p. 206; Elif, 2020, p. 269; Opatha, 2020, p. 38)
		تغییر و افزایش قیمت مواد اولیه (Paul & Chowdhury, 2020, p.109)
		مشکلات مربوط به زنجیره تأمین و زنجیره ارزش (Mallinson, 2020, p. 547)
		تعطیلی واحدها یا کاهش فعالیت برخی از تولیدگان (Amankwah-Amoah, 2020, p. 2)
		کاهش توان زنجیره تأمین (Almeida, Santos & Monteiro, 2020, p. 100)
		کمبود برخی مواد اولیه (Ritter & Pedersen, 2020, p. 218)
		ممنوعیت سفر (Nicola & et al., 2020, p. 185; Sulaiman, Ahmed & Shabbir, 2020, p. 84)
		بسته شدن مرزها (Crick & Crick, 2020a, p. 206)
بررسی محیطی صنعت	بررسی محیطی صنعت	بررسی محیطی (Akpan, Udoh & Adebisi, 2020, p. 127)
		تعیین نقاط قوت و ضعف شرکت (Medcof, 1997, p. 720; Sraha, Sharma, Crick & Crick, 2020, p. 1718)
		بررسی وضعیت بازار (Beninger & Francis, 2021, p.299)
		شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات (Sodhi & Tang, 2021, p. 9; Islam, Jerin, Hafiz, Nimfa, & Wahab, 2021, p. 39)
انتخاب شرکت همکار	انتخاب شرکت همکار	شناسایی شرکاء (Arslanbaş, cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 50)
		انتخاب محتاطانه و درست شرکای قابل اعتماد (Crick, & Crick, 2021b, p. 235)



مقوله	مفهوم	کد
فرآیند هم‌رقابته	انتخاب استراتژی همکاری	Porto-Gomez, ) شباهت شرکاء ( , Aguirre-Larracochea & Zabala-Iturriagoitia, (2017, p. 615
		Crick, 2020b, ) مذاکره برای همکاری و مدیریت تعارض ( , (p. 405
		در نظر گرفتن تمامی شرایط و بستن قرارداد همکاری (Ritter & Pedersen, 2020, p. 218)
		تفاهم در مورد نحوه همکاری (Crick, 2020a, p. 8)
		تعیین شدت رقابت ( Li, Wang, Hao & Xia, 2020, p. 1)
		تعیین تنوع رقابت (Bengtsson & Kock, 2000, p. 412)
		هم ترازای منابع بین شرکا ( Ritter & Pedersen, 2020, p. 215)
		تعیین حوزه همکاری ( Arslanbaş, cizreliogullari & kilili, 2020, p. 50)
		توازن همکاری و رقابت ( Bengtsson & Raza-Ullah, 2016, p. 28)
تدوین استراتژی	تدوین استراتژی	تعیین اهداف و استراتژی‌ها به صورت مشارکتی ( Bengtsson & Raza-Ullah, 2016, p. 26; Pranjali & Sarkar, 2020, p. 3)
		تنظیم برنامه فعالیت شرکت‌ها ( Pranjali & Sarkar, 2020, p. 2)
		برنامه‌ریزی کوتاه مدت همکاری ( Pranjali & Sarkar, 2020, p. 2)
		به روزرسانی برنامه‌های کسب‌وکار ( Siddiqui, Mehjabeen & Stapleton, 2021, P. 1142)
		توسعه هم‌رقابته افقی: رقابت همکارانه با رقبای مستقیم (Crick & Crick, 2020b, p. 124)

مقوله	مفهوم	کد
فرآیند هم‌رقابتی	مدیریت تبادل دانش و تکنولوژی	توسعه هم‌رقابتی عمودی: رقابت همکارانه با تامین‌کنندگان و توزیع کنندگان (Crick & Crick, 2020b, p. 124)
		انتقال تکنولوژی و دانش فنی تولید (He, Meadows, Angwin, Gomes & Child, 2020, p. 590)
		همکاری در استفاده از دانش تخصصی و فناوری بسیار پیشرفته (Kumar, Raut, Narwane & Narkhede, 2020, p. 1286)
		برنامه ریزی جهت پیشرفت تکنولوژی (Akpan, Udoh & Adebisi, 2020, p. 129)
مدیریت تبادل منابع و قابلیت‌ها	مدیریت تبادل منابع و قابلیت‌ها	توسعه ظرفیت جذب تکنولوژی (Akpan, Udoh & Adebisi, 2020, p. 135)
		تحقیق و توسعه مشترک (Shvindina, 2019, p. 4)
		تامین و خرید مشترک (He, Meadows, Angwin, Gomes & Child, 2020, p. 596; Eriksson, 2008, p. 438)
		بازاریابی و برندینگ مشترک (Beninger & Francis, 2021, p. 299; Crick, & Crick, 2021a, p. 66; Arslanbaş, cizreliogullari & kilili, 2020, p. 54)
		به‌کارگیری جمعی و اشتراکی منابع و قابلیت‌ها (He, Meadows, Angwin, Gomes & Child, 2020, p. 591; Estrada & Dong, 2020, p. 2)
		سرمایه‌گذاری مشترک (Luo, 2007, p. 130)
		مدیریت اثربخش (Crick & Crick, 2020b, p. 138)
		استفاده از منابع انسانی و مهارت‌های رقبا تجاری (He, Meadows, Angwin, Gomes & Child, 2020, p. 604)
		استفاده از سیستم‌ها و ابزارهای رقبا هم‌پیمان (Crick & Crick, 2021a, p. 64)
		تعیین قیمت به صورت همکارانه (Beninger & Francis, 2021, p. 298)

مقوله	مفهوم	کد
فرآیند هم‌رقابتی		Luo, 2007, p. 142; Crick & Crick, ) تسهیم ریسک (2021a, p. 66
		Bengtsson & ) مدیریت ریسک و رفتار فرصت طلبانه (Johansson, 2012, p. 415
مدیریت سرمایه انسانی		اعطای مرخصی تشویقی به کارکنان با بیماری‌های زمینه‌ای (Theorell, 2020, p. 2)
		Groenewold & et al., ) ایجاد آمادگی برای غیبت کارکنان (2020, p. 853
		Crick & Crick, 2020a, p. ) فراهم آوردن بستر دورکاری (206 p. 66; Adžić & Al-Mansour, 2021, p. 4
		تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دوره دورکاری Kumar, Raut, Narwane & Narkhede, 2020, p. ) (1286
		تنظیم برنامه کاری انعطاف‌پذیر مانند شیفت بندی و تغییر در ساعات کار (Elif, 2020, p. 269)
		محدود کردن سفرهای غیرضروری و مأموریت‌ها (Beck, ) (Hensher & Wei, 2020, p. 3
		Kumar, Raut, ) برگزاری جلسات به صورت مجازی (Narwane & Narkhede, 2020, p. 1286
مدیریت امور مالی		تعویق انداختن سرمایه‌گذاری در پروژه‌های غیرضروری (Beninger & Francis, 2021, p. 298)
		توقف موقتی اجرای پروژه‌های بلند مدت و تخصیص منابع به پروژه‌های همکارانه ( Jones, Suoranta & Rowley, ) (2013, p. 677
		کاهش هزینه‌های جاری تا حد امکان و کنترل هزینه‌های نیروی انسانی ( Bengtsson, & Raza-Ullah, 2016, p. ) (32.
		تزیق نقدینگی از هم پیمانان ( Beninger & Francis, ) (2021, p. 298

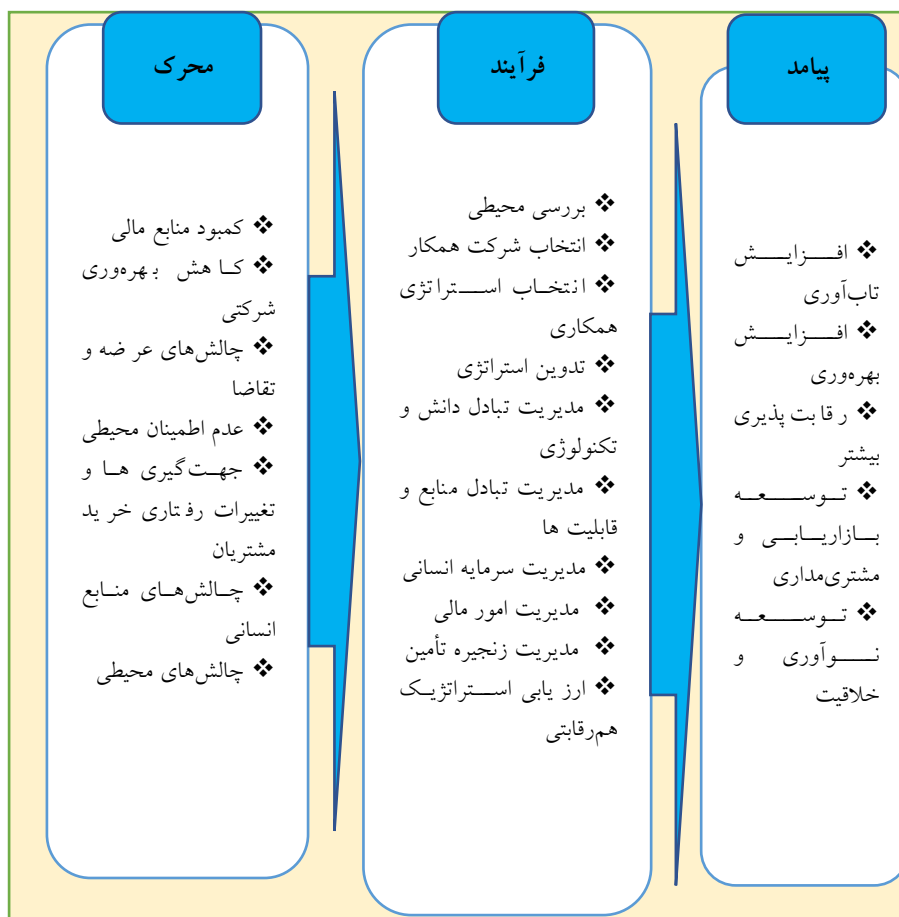
مقوله	مفهوم	کد
مدیریت زنجیره تامین	مدیریت زنجیره تامین	بررسی گزینه‌های دریافت تسهیلات و تأمین اعتبار ( Cortez & Johnston, 2020, p. 133 ).
		استفاده از زیرساخت‌های آنلاین و تجارت الکترونیک ( Ritter & Pedersen, 2020, p. 218; Islam, Jerin, & Hafiz, Nimfa & Wahab, 2021, p. 33 )
		تقویت ناوگان توزیع محصولات ( Beninger & Francis, 2021, p. 293 )
		تغییر روش کسب‌وکار مبتنی بر محدودیت‌ها ( Almeida, Santos & Monteiro, 2020, p. 99 )
		تعیین گزینه‌های لجستیک به دلیل آلودگی و مسدودی راه‌های ارتباطی ( Almeida, Santos & Monteiro, 2020, p. 99 )
		برنامه‌ریزی تولید و تامین ( Crick & Crick, 2020a, p. 207 )
		تجهیز بنگاه به مدیریت ریسک زنجیره تامین ( Limoubpratum, Shee & Ahsan, 2015, p. 426 )
		کنترل و بازیابی زنجیره تامین (Mallinson, 2020, p. 547)
		استفاده از استراتژی ترکیبی برای عدم وابستگی به یک تامین‌کننده و یا منطقه جغرافیایی خاص ( Li, Wang, Hao & Xia, 2020, p. 4 )
		ایجاد روابط مستحکم با عرضه‌کنندگان کلیدی ( Almeida, Santos & Monteiro, 2020, p. 100 )
ارزیابی استراتژیک هم‌رقابتی	ارزیابی استراتژیک هم‌رقابتی	ارزیابی گزینه‌های جایگزین خصوصاً در تدارکات و حمل‌ونقل ( Almeida, Santos & Monteiro, 2020, p. 99 )
		کنترل استراتژیک منابع اشتراکی ( Li, Wang, Hao & Xia, 2020, p. 4 )
		ارزیابی تناسب استراتژیک ( Arslanbaş, cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 55 )

مقوله	منهوم	كد
		Mariadoss, Tansuhaj & ( ارزیابی پیشرفت همکاری ) (Mouri, 2011, p. 1311)
		Bengtsson & Raza- اعتماد و مکانیسم‌های کنترل (Ullah, 2016, p. 31)
پیامدهای هم‌رقابتهی	افزایش تاب آوری	توانایی مقاومت در برابر بحران و غلبه بر بحران (Arslanbaş, cizreliogullari & kilili, 2020, p. 17)
		توسعه ظرفیت لازم برای مقابله با بحران ( , Arslanbaş (cizreliogullari & kilili, 2020, p. 61)
		پایداری کسب‌وکار و بقای بلندمدت شرکت ( , Arslanbaş (cizreliogullari & kilili, 2020, p. 60)
		انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان (Felzensztein & Deans, 2013, p. 364)
		همکاری و ارتباط با شرکای تجاری برای کاهش موانع زنجیره تامین ( , Limoubpratum, Shee & Ahsan, 2015, p. (426)
		پایداری، زنده ماندن و افزایش امکان بقا ( , Arslanbaş cizreliogullari & kilili, 2020, p. 60; Bengtsson & (Kock, 2000, p. 419)
افزایش بهروری		کاهش هزینه ( , Cortez & Johnston, 2020, p. 134; Fernandez, Le Roy & Chiambaretto, 2018, p. 386; O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2011, p. 100; Kraus, Meier, Niemand, Bouncken & Ritala, (2018, p. 1032)
		سودآوری بیشتر (Cortez & Johnston, 2020, p. 125).
		کسب و رشد دارایی‌های جدید، منابع و قابلیت‌های شرکت (Felzensztein & Deans, 2013, p. 359; Crick, ) (2018, p. 263)
		هم افزایی ( , O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2011, p. (94)
		افزایش عملکرد مالی ( , Bengtsson & Raza-Ullah, (2016, p. 33)

مقوله	مفهوم	کد
پیامدهای هم‌رقابتی		Crick & Crick, 2020b, p. ) افزایش عملکرد غیرمالی ( (123
		Crick & Crick, 2020b, p. ) افزایش دارایی‌های شرکت ( (125
		Bengtsson & Kock, 2000, p. ) رشد و توسعه شرکت ( (419; Estrada, & Dong, 2020, p. 6
		Lin, Wang, Tsai & Hsu, 2010, ) بهبود زنجیره ارزش ( (p. 1600
		Bengtsson & Raza-) بهبود کیفیت محصول و خدمات (Ullah, 2016, p. 32; Xin & Li-ying, 2013, p. (1958
		Arslanbaş, cizreliogullari & ) ایجاد مزیت جمعی ( (kilili, 2020, p. 62
		Bengtsson & Kock, ) استفاده از منابع و توانایی‌های رقبا ( 1999, p. 189; Bengtsson & Kock, 2000, p. 411; (Felzensztein, Gimmon & Deans, 2018, p. 120
رقابت پذیری بیشتر		بهره‌برداری و استفاده از مزیت‌های موجود رقیبان هم پیمان (Crick, 2018, p. 25)
		بهبود رقابتی (Crick, 2018, p. 23)
		Bengtsson & Johansson, 2012, p. ) چابکی بیشتر ( (402
		Köseoglu, Yick & ) افزایش هوشمندی رقابتی ( (Okumus, 2021, p.1
		Luo, 2007, p. 139; Crick, & ) بهبود انعطاف‌پذیری ( (Crick, 2021b, p. 229
		Della Corte & Aria, 2016, p. ) مزیت رقابتی پایدار ( (528
		Kavirathna, Kawasaki & ) عملکرد بازاریابی به روز ( (Hanaoka, 2019, p. 138

مقاله	مفهوم	کد
توسعه بازاریابی و مشتری‌مداری		Bengtsson & Raza- (جدید) به بازارهای جدید Ullah, 2016, p. 26; Brown, Gianiodis & Santoro, (2017, p. 115; Song, Cheon & Pire, 2015, p. 214
		Arslanbaş, cizrelioğullari & kilili, (محافظة از برند) (2020, p. 60
		Cortez & Johnston 2020, ( بهبود انگیزه خرید مشتریان ) (p. 133
		Arslanbaş, ( افزایش خدمات به مشتریان و پاسخ‌گویی بهتر ) cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 12; Geldes, (Heredia, Felzensztein & Mora, 2017, p. 175
		Crick, 2020a, p. ( رضای خواسته‌ها و نیازهای مشتریان ) (6
		(رضایت مشتری (7) Crick, 2020a, p. 7
		Jones, Suoranta & ( توسعه محصول و خدمات جدید ) (Rowley, 2013, p. 681
توسعه نوآوری و خلاقیت		Gnyawali & Park, 2009, p. 311; ( نوآوری ) Gnyawali & Park, 2011, p. 650; Ritala, 2012, p. (309
		Arslanbaş, ( دستیابی به راه حل‌های خلاقانه ) (cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 60
		O'Dwyer, Gilmore & ( توسعه محصولات جدید ) (Carson, 2011, p. 93
		Ritala, 2012, ( کشف و به دست آوردن فرصت‌های جدید ) p. 317; Crick, 2020b, p. 401; Felzensztein & (Deans, 2013, p. 361
		Crick, 2020b, p. ( به دست آوردن دانش و تجربه جدید ) (400; Shvindina, 2020, p. 19
		Arslanbaş, ( ایجاد تنوع و ابتکارهای مشترک ) (cizrelioğullari & kilili, 2020, p. 60

یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده ۳ مقوله برای چارچوب هم‌رقابتی در دوران کرونا است که مقوله‌ی محرک‌های هم‌رقابتی در دوران کرونا شامل ۷ مفهوم، مقوله‌ی فرآیند هم‌رقابتی در این دوران شامل ۱۰ مفهوم و مقوله‌ی پیامدهای آن شامل ۵ مفهوم می‌باشد. شکل شماره (۳) مدل نهایی هم‌رقابتی در دوران کرونا را بر اساس رویکرد سیستمی به نمایش می‌گذارد.



شکل (۳): چارچوب هم‌رقابتی در دوران کرونا  
منبع: یافته‌های تحقیق



با نظرسنجی از ۵ خبره دانشگاهی که در حوزه هم‌رقابتی فعالیت داشته‌اند، مفاهیم رتبه‌بندی شد و با استفاده از نرم‌افزار لینگو<sup>۱</sup> وزن‌دهی مفاهیم محاسبه گردید. طبق پژوهش لیانگ و همکاران (۲۰۲۰) تمامی نرخ‌های سازگاری در بازه قابل قبول می‌باشد.

**جدول (۳): وزن‌دهی قطعی مفاهیم پژوهش براساس روش BWM**

مقوله‌ها	مفاهیم	وزن قطعی در حوزه عامل مربوطه	رتبه مفاهیم	نرخ سازگاری
۷) رقابت (مفهوم)	کمبود منابع مالی	۰.۱۰۹۱۷۸۲	۴	$0.2 = \frac{0.6833752}{3.37}$
	کاهش بهره‌وری شرکتی	۰.۴۳۰۱۴۴۵	۷	
	چالش‌های عرضه و تقاضا	۰.۱۴۲۶۶۲۸	۳	
	عدم اطمینان محیطی	۰.۳۳۰۴۹۶۲	۱	
	جهت‌گیری‌ها و تغییرات رفتاری خرید مشتریان	۰.۲۰۵۷۶۲۱	۲	
	چالش‌های منابع انسانی	۰.۰۹۹۶۴۸۳۶	۵	
	چالش‌های محیطی	۰.۰۶۹۲۳۷۸۴	۶	
۱۰) مدیریت (مفهوم)	بررسی محیطی	۰.۱۳۳۱۳۳۸	۳	$0.311 = \frac{1.394449}{4.47}$
	انتخاب شرکت همکار	۰.۲۳۱۸۵۲۹	۱	
	انتخاب استراتژی همکاری	۰.۲۰۷۱۷۳۱	۲	
	تدوین استراتژی	۰.۰۶۴۳۰۴۴۴	۷	
	مدیریت تبادل دانش و تکنولوژی	۰.۱۱۳۶۶۴۰	۴	
	مدیریت تبادل منابع و قابلیت‌ها	۰.۰۸۹۸۰۹۶۰	۵	
	مدیریت سرمایه انسانی	۰.۰۴۲۹۷۹۹۱	۸	
	مدیریت امور مالی	۰.۰۲۸۰۹۷۹۷	۹	
	مدیریت زنجیره تأمین	۰.۰۲۴۶۷۹۷۸	۱۰	
	ارزیابی استراتژیک هم‌رقابتی	۰.۰۶۴۳۰۴۴۵	۶	
۵) رقابت (مفهوم)	افزایش تاب‌آوری	۰.۴۰۲۹۶۲۷	۱	$0.178 = \frac{0.535888}{3}$
	افزایش بهره‌وری	۰.۰۶۱۶۵۳۷	۵	
	رقابت‌پذیری بیشتر	۰.۱۵۱۹۲۱۱	۳	
	توسعه بازاریابی و مشتری‌مداری	۰.۱۰۸۲۳۳۸	۴	
	توسعه نوآوری و خلاقیت	۰.۲۷۵۲۲۸۶	۲	

همان‌طور که مشاهده می‌شود در مقوله محرک‌ها مفهوم عدم اطمینان محیطی با وزنی معادل ۰.۳۳ مهم‌ترین محرک رابطه‌ی هم‌رقابتی در دوران کرونا می‌باشد. مفهوم انتخاب شرکت همکار با وزن ۰.۲۳ مهم‌ترین شاخص فرآیند هم‌رقابتی می‌باشد. همچنین مفهوم افزایش تاب‌آوری با وزنی معادل ۰.۴۰ مهم‌ترین پیامد هم‌رقابتی در دوران کرونا برآورد شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هم‌رقابتی به‌طور کلی راهبرد مؤثر در شرایط عدم اطمینان است (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016, p. 28) و به‌طور خاص در این مقاله به بحران کرونا اشاره شده است. با توجه به شرایط عدم اطمینان و چالش‌هایی که ویروس کرونا برای محیط کسب‌وکارها به‌وجود آورده است، استراتژی هم‌رقابتی می‌تواند در شرایط موجود سودمند واقع شود. با وجود پژوهش‌های محدودی که در زمینه کاربرد استراتژی هم‌رقابتی در دوران کرونا انجام شده است، چارچوب جامعی در این حوزه معرفی نشده است. بنابراین هدف از تحقیق حاضر ارائه چارچوب هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا بود. ارائه چارچوب کسب‌وکارها در دوران کرونا براساس روش فراترکیب طراحی شد و بر اساس روش BWM اولویت‌بندی و وزن‌دهی شد.

براساس یافته‌های پژوهش محرک‌های هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا عبارتند از کمبود منابع مالی، بهره‌وری شرکتی، چالش‌های عرضه و تقاضا، عدم اطمینان محیطی، جهت‌گیری‌ها و تغییرات رفتاری خرید مشتریان، چالش‌های منابع انسانی، چالش‌های محیطی. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که هم‌رقابتی امکان ایجاد صرفه به مقیاس، کاهش مخاطرات و به‌کارگیری منابع مشترک را فراهم می‌کند. هر چند در شرایط کرونا عمده توجه به شرکت‌های بزرگ است اما شرکت‌های کوچک و متوسط نیز با مخاطرات زیادی روبه‌رو می‌شوند. آنها سهم بازار کوچکی دارند و تعداد کمی از مشتریان اصلی‌شان قادر به اثرگذاری بر قیمت‌هایشان هستند. در این شرایط، هم‌رقابتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نیز در موارد خاصی از قبیل: ورود به بازار بزرگ‌تر، توسعه فناوری و صرفه‌های مقیاس، ایجاد نوآوری و جذب کارکنان واجد راهگشا خواهد بود. شرکت‌ها می‌توانند از طریق هم‌رقابتی شایستگی‌های استراتژیک را به اشتراک بگذارند

(Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015, p. 587) و برای خطرات مرتبط با آینده‌ی نامشخص آماده شوند. در بخش‌های اقتصادی، هم‌رقابتی می‌تواند طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک و فرصت‌های مشترک را ارائه کند. در چنین شرایطی هم‌رقابتی می‌تواند استراتژی مدیریت ریسک نیز باشد. به این معنا که اثرات کرونا و هزینه‌ها را می‌توان کاهش داد. برای مثال شرکت‌های داروسازی در ایالات متحده و آلمان از طریق به اشتراک‌گذاری دانش و تجهیزات با یکدیگر همکاری کردند تا بتوانند واکسن برای کرونا بسازند و شیوع بیماری را کنترل کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که فرآیند هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا عبارتند از بررسی محیطی صنعت (داخلی و خارجی)، انتخاب شرکت همکار بر اساس اهداف، انتخاب استراتژی همکاری، تدوین استراتژی (هم‌رقابتی افقی و هم‌رقابتی عمودی)، تبادل دانش و تکنولوژی، مدیریت و تبادل منابع، استراتژی مدیریت سرمایه انسانی و حفظ کارکنان، استراتژی مدیریت امور مالی، استراتژی مدیریت ارتباط با مشتریان، استراتژی مدیریت زنجیره تأمین و ارزیابی استراتژی. در تبیین این یافته می‌توان گفت که در بازارهای رقابتی، جایگزینی برای تقویت رقابتی شدن سازمان‌های رقیب وجود دارد و آن مکمل بودن شایستگی‌های آنها از طریق همکاری است. این همان مفهوم هم‌رقابتی است که مبتنی بر این مفهوم است که امکان رقابت و همکاری به‌طور همزمان وجود دارد و همکاری متقابل را با هدف تقویت نیروهای رقابتی میسر می‌سازد. در بسیاری از کتب و مقالات به راهبردهای همکاری در سطح سازمان اشاره شده است. این راهبردها عام هستند. یعنی هم می‌تواند در همکاری - رقابت مورد استفاده قرار گیرد و هم در غیر آن. در حقیقت اتحادهای راهبردی، توافق‌های داوطلبانه‌ای است که بین شرکت‌ها شکل می‌گیرد و شامل به اشتراک گذاشتن دانش، منابع و قابلیت‌ها با هدف توسعه فرآیندها، محصولات یا خدمات است (Grigoriou & Rothaermel, 2017, p. 404).

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که پیامدهای هم‌رقابتی کسب‌وکارها در دوران کرونا عبارتند از افزایش تاب‌آوری، افزایش بهره‌وری، رقابت‌پذیری بیشتر، توسعه بازاریابی و مشتری‌مداری و توسعه نوآوری و خلاقیت.

با توجه به اینکه محیط رقابتی در سال‌های اخیر فرامرزی‌تر، سریع‌تر و غیرقابل پیش‌بینی‌تر شده است، همکاری میان رقبا برای ایجاد ارزش و افزایش رضایت مشتری به جای شیوه‌های همکاری یا رقابت به صورت تنهایی استفاده شود. در زمانی که عدم اطمینان در بازار بالاست، رقبا باید شرکای مناسبی برای یکدیگر باشند، زیرا آنها با چالش‌های مشابه زیادی مواجه‌اند، انگیزه و درک مشترکی برای همکاری به منظور کاهش عدم اطمینان دارند. وقتی عدم اطمینان بازار در صنایع بالاست، شرکت‌ها باید همکاری با رقبای خود افزایش دهند، تا بتوانند ریسک‌ها و هزینه‌هایشان با رقبای خود در زمینه توسعه محصولات و بازارهای خود، ایجاد محصولات جدید، ورود به بازارهای خارجی و غیره تسهیم کنند. کرایوس<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که هم‌رقابتی می‌تواند گزینه استراتژیک مهمی برای شرکت‌ها باشد تا ظرفیت نوآوری، توسعه محصول جدید و بهره‌برداری از بازار را افزایش دهند. با توجه به مزایای بالقوه‌ای که هم‌رقابتی در مواجهه با عدم اطمینان‌های محیطی دارد، شرکت‌ها باید اهمیت مشارکت با رقبای خود را تشخیص دهند.

در پایان باید گفت خروجی یک تحقیق می‌بایستی چراغ راهی برای تحقیقات کمی و کیفی بعد از خود شود؛ لذا با توجه به برخی از نتایج مهم و جدید تحقیق حاضر به محققان آتی توصیه می‌شود:

نخست اینکه، چارچوب پیشنهادی در سطح تئوریک ارائه شده و چارچوب پیشنهادی در شرکت خاصی به منظور ارزیابی پیاده‌سازی استراتژی هم‌رقابتی آزمون نشده است. براین‌اساس انجام مطالعه موردی در یک شرکت منتخب و ارزیابی آن با استفاده از چارچوب پیشنهادی پژوهش مفید است تا به راهکارهایی برای پیشبرد استراتژی هم‌رقابتی در شرکت منتخب پرداخته شود.

دومین محدودیت این پژوهش این است که اثرهای متقابل مقوله‌ها و ابعاد شناسایی شده مدنظر قرار نگرفته است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی تأثیرات متقابل ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب پیشنهادی با روشی مانند دیمتل یا تحلیل شبکه اجتماعی پرداخته شود تا این اثرهای متقابل مدنظر قرار گیرند.

سوم، پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد چندجانبه استراتژی هم‌رقابتی در دوران کرونا با رویکردی جامع پرداخته است؛ انجام پژوهش‌های کیفی و با تکیه بر مصاحبه‌های عمیق، به منظور شناسایی تجارب منفی مدیران در رابطه با چالش‌های استراتژی هم‌رقابتی در دوران کرونا نیز می‌تواند بصیرت مناسبی را برای شرکت‌ها به منظور موفقیت در چنین استراتژی همکارانه‌ای فراهم آورد.

#### یادداشت‌ها

1. Best-Worst Method
2. Coopetition
3. Rey Noorda
4. Novell
5. Brandenburger & Nalebuff
6. ScienceDirect
7. Scopus
8. Emerald
9. Web of Science
10. LINGO
11. Kraus

#### کتابنامه

- سلطانی، مرتضی؛ جعفری، سیدمحمدباقر و بیننده، راضیه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر همکاری در صنعت فناوری اطلاعات بر عملکرد نوآوری در شرایط اجرای استراتژی هم‌رقابتی. مدیریت فناوری اطلاعات. ۹ (۱). ۳۳۲-۳۱۳.
- طالاری، محمد و بیننده، آمنه (۱۳۹۹). بررسی سیر تطور هم‌رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم‌رقابتی در شرایط تحریم. بهبود مدیریت ۱۴ (۱). ۹۵-۱۲۶.
- محمدی، مهدی؛ حاجی‌پور، بهمن و حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی همکاری - رقابت: مورد مطالعه گروه سایپا. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. ۱۰ (۲۰). ۳۵۳-۳۷۷.
- نظری، محسن؛ کمره‌ای، محمود؛ حیدری، علی و قادری، امیرحسین (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چندموردی. مدیریت بازرگانی، ۳ (۱۱). ۵۲۵-۵۴۲.

وحیدی‌نیا، الهام؛ حسین‌زاده شهری، معصومه؛ خدادادحسینی، سیدحمید و عبدالوند، ندا (۱۳۹۹). تبیین الگوی همکاری رقابتی برای ورود به بازار در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*. ۱۲ (۲۴). ۵۱۱-۵۳۸.

- Aagaard, H., & Hall, E. O. (2008). Mothers' experiences of having a preterm infant in the neonatal care unit: a meta-synthesis. *Journal of pediatric nursing*. 23 (3). e26-e36.
- Adžić, S., & Al-Mansour, J. (2021). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings. *Management Science Letters*. 11 (1). 1-10.
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 34 (2). 123-140.
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*. 48 (3). 97-103.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production*. 271 (30). 1-8.
- Arslanbaş, s., cizrelioğullari, m. N., & kilili, r. (2020). Cooperation strategies of businesses in the covid 19 crisis. *Effects of the covid*. Adiyaman, TURKEY: iksad publishing house.
- Babuna, P., Yang, X., Gyllbag, A., Awudi, D. A., Ngmenbelle, D., & Bian, D. (2020). The impact of Covid-19 on the insurance industry. *International journal of environmental research and public health*. 17 (16). 1-14.
- Barrot, J. N., Grassi, B., & Sauvagnat, J. (2020). Estimating the costs and benefits of mandated business closures in a pandemic. *CEPR discussion papers*. 1-23. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3603989>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 117 (30). 17656-17666.
- Beck, M. J., Hensher, D. A., & Wei, E. (2020). Slowly coming out of COVID-19 restrictions in Australia: Implications for working from home and commuting trips by car and public transport. *Journal of Transport Geography*. 88(7), 1-17. Article 102846.
- 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., & Johansson, M. (2012). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International small business journal*. 32 (4). 401-427.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*. 57 (1). 23-39.
- Beninger, S., & Francis, J. N. (2021). Collective market shaping by competitors and its contribution to market resilience. *Journal of Business Research*. 122 (1). 293-303.
- 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.
- Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*. 34 (4). 493-507.
- Brandenburger A, Nalebuff B (1996) Co-opetition. Doubleday Publishing, New York.
- Brown, J. A., Gianiodis, P., & Santoro, M. D. (2017). Managing co-opetition for shared stakeholder utility in dynamic environments. *California Management Review*. 59 (4). 114-139.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*. 88 (1). 255-260.
- Catalano, A. (2013). Patterns of graduate students' information seeking behavior: A meta-synthesis of the literature. *Journal of Documentation*, 69 (2). 243-274.
- Chetty, R., Friedman, J. N., Hendren, N., Stepner, M., & The Opportunity Insights Team. (2020). How did COVID-19 and stabilization policies affect spending and employment? A new real-time economic tracker based on private sector data (pp. 1-109). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*. 108 (4). 437-454.
- 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 (1). 125-135.

- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company. 1-8.
- Crick, J. M. (2018). The facets, antecedents and consequences of coopetition: An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 21 (2). 253–272.
- Crick, J. M. (2020a). Does competitive aggressiveness negatively moderate the relationship between coopetition and customer satisfaction performance? *Journal of Strategic Marketing*. 1-27. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1817970>.
- Crick, J. M. (2020b). Unpacking the relationship between a coopetition-oriented mindset and coopetition-oriented behaviours. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 36 (3). 400-419.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020a). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*. 88 (1). 206-213.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020b). Coopetition and sales performance: evidence from non-mainstream sporting clubs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 27 (1). 123-147.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021a). EXPREES: Internationalizing the Coopetition Construct: Quadratic Effects on Financial Performance Under Different Degrees of Export Intensity and an Export Geographical Scope. *Journal of International Marketing*. 29 (2). 62-80.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021b). The dark-side of coopetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research*. 122 (1). 226-240.
- Crick, J. M., Karami, M., & Crick, D. (2021). The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 27 (6). 1423-1447.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*. 54 (6). 524-540.
- Deng, S., Guan, X., & Xu, J. (2021). The coopetition effect of learning-by-doing in outsourcing. *International Journal of Production Research*, 59(2), 516-541.
- Dinibutun, S. R. (2020). Factors associated with burnout among physicians: An evaluation during a period of COVID-19 pandemic. *Journal of Healthcare Leadership*, 12(1), 85-94.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*. 117 (12). 284-289.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*. 34 (5). 484-500



- Elgazzar, A. S. (2021). Coopetition in quantum prisoner's dilemma and COVID-19. *Quantum Information Processing*, 20 (3), 1-13.
- Elif, K. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 269-282.
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving suitable coopetition in Buyer-Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15 (4), 425-454.
- Estrada, I., & Dong, J. Q. (2020). Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning*, 53 (1), 1-18. 101866. forthcoming.
- Falato, A., Goldstein, I., & Hortaçsu, A. (2020). Financial fragility in the COVID-19 crisis: The case of investment funds in corporate bond markets (No. w27559). *National Bureau of Economic Research*, 123 (7), 1-66.
- Felzensztein, C., & Deans, K. R. (2013). Marketing practices in wine clusters: Insights from Chile. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (4), 357-367.
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69 (1), 116-124.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Chiambaretto, P. (2018). Implementing the right project structure to achieve cooperative innovation projects. *Long Range Planning*, 51 (2), 384-405.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2019). An ecosystems perspective on international human resource development: A meta-synthesis of the literature. *Human Resource Development Review*, 18 (2), 248-288.
- Geldes, C., Heredia, J., Felzensztein, C., & Mora, M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (1), 167-178.
- 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. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40 (5), 650-663.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2017). Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. *Strategic Management Journal*, 38 (2), 395-414.
- Groenewold, M. R., Burrel, S. L., Ahmed, F., Uzicanin, A., Free, H., & Luckhaupt, S. E. (2020). Increases in health-related workplace absenteeism among workers in essential critical infrastructure occupations during the

- covid-19 pandemic—United States, March–April 2020. *Morbidity and Mortality Weekly Report*. 69 (27). 853–858.
- Haddad, V., Moreira, A., & Muir, T. (2021). When selling becomes viral: Disruptions in debt markets in the COVID-19 crisis and the Fed's response (No. w27168). *National Bureau of Economic Research*. 34 (11). 5309–5351.
- Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P., & Dyason, D. (2020). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*. 32 (1). 113-128.
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*. 31 (3). 589-617.
- Islam, A., Jerin, I., Hafiz, N., Nimfa, D. T., & Wahab, S. A. (2021). Configuring a blueprint for Malaysian SMEs to survive through the COVID-19 crisis: The reinforcement of Quadruple Helix Innovation Model. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*. 9 (1). 32-81.
- Jones, R., Suoranta, M., & Rowley, J. (2013). Strategic network marketing in technology SMEs. *Journal of Marketing Management*. 29 (5–6). 671–697.
- Kavirathna, C. A., Kawasaki, T., & Hanaoka, S. (2019). Intra-port cooperation under different combinations of terminal ownership. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 128 (8). 132-148.
- Kim, J. S., & Kim, T. (2021). Geographic spread of COVID-19 and local economies: Heterogeneous effects by establishment size and industry. *Journal of regional science*. 62 (3). 696-731.
- King, J. S. (2020). Covid-19 and the need for health care reform. *New England Journal of Medicine*. 382 (26). e104(1-3).
- Köseoglu, M. A., Yick, M. Y. Y., & Okumus, F. (2021). Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 99 (8). 1-16. 103049.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal cooperation partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*. 12 (4). 1025-1053.
- Kumar, M. S., Raut, R. D., Narwane, V. S., & Narkhede, B. E. (2020). Applications of industry 4.0 to overcome the COVID-19 operational challenges. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14 (5). 1283-1289.
- Kumaran, M., Geetha, R., Antony, J., Vasagam, K. K., Anand, P. R., Ravisankar, T. & Vijayan, K. K. (2021). Prospective impact of Corona virus disease (COVID-19) related lockdown on shrimp aquaculture sector in India—a sectoral assessment. *Aquaculture*. 531 (2). 1-7.

- Li, X., Wang, H., Hao, G., & Xia, C. (2020). The mechanism of alliance promotes cooperation in the spatial multi-games. *Physics Letters A*. 384 (20). 1-9. 126414.
- Liang, F., Brunelli, M., & Rezaei, J. (2020). Consistency issues in the best worst method: Measurements and thresholds. *Omega*. 96 (7). 1-9. 102175.
- Limoubpratum, C., Shee, H., & Ahsan, K. (2015). Sustainable distribution through coopetition strategy. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 18 (5). 424-441.
- 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.
- Loebecke, C., Van Fenema, P. C., & Powell, P. (1999). Co-opetition and knowledge transfer. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*. 30 (2). 14-25.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*. 42 (2). 129-144.
- Mallinson, D. J. (2020). Cooperation and conflict in state and local innovation during COVID-19. *The American Review of Public Administration*. 50 (6-7). 543-550.
- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S., & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*. 40 (8). 1305-1318.
- Medcof, J. W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*. 30 (5). 718-732.
- 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 (7). 185-193.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*. 19 (1). 91-104.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. 10 (1). 37-49.
- Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A coopetition strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 17 (3). 201-221.
- Paul, S. K., & Chowdhury, P. (2020). A production recovery plan in manufacturing supply chains for a high-demand item during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 51 (2). 104-125.

- Porto-Gomez, I., Aguirre-Larracochea, U., & Zabala-Iturriagagoitia, J. M. (2017). Tacit cooperation: chimera or reality? Evidence from the Basque Country. *European Planning Studies*, 26 (3). 611-634.
- Pranjal, P., & Sarkar, S. (2020). Business Not as Usual: Recovery and Future Preparedness of B2B Manufacturing Firms in a Post-COVID World. 1-13. Available at SSRN 3626182.
- Ranney, M. L., Griffeth, V., & Jha, A. K. (2020). Critical supply shortages—the need for ventilators and personal protective equipment during the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 382 (18). e41(1-3).
- Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (4). 341-355.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53 (4). 49-57.
- Ritala, P. (2012). Cooperation strategy – When is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23 (3). 307–324.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88 (1). 214-224.
- Sandelowski, M., & Barroso, J., (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54 (5). 1-4.
- Shumsky, R. A., Debo, L., Lebeaux, R. M., Nguyen, Q. P., & Hoen, A. G. (2021). Retail store customer flow and COVID-19 transmission. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118 (11). 1-10.
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56 (10). 2213-2230.
- Shvindina, H. (2019). Cooperation as an emerging trend in research: perspectives for safety & security. *Safety*, 5 (3). 1-22.
- Shvindina, H. O. (2020). Cooperation model of interactions for institutions in a sphere of education (Doctoral dissertation, Sumy State University, Ukraine).
- Siddiqui, J., Mehjabeen, M., & Stapleton, P. (2021). Emergence of corporate political activities in the guise of social responsibility: dispatches from a developing economy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34 (5). 1137-1162.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2021). Supply Chain Management for Extreme Conditions: Research Opportunities. *Journal of Supply Chain Management*, 57 (1). 7-16.

- Song, D. W., Cheon, S., & Pire, C. (2015). Does size matter for port coepetition strategy? Concept, motivation and implication. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 18 (3). 207-227.
- Sraha, G., Sharma, R. R., Crick, D., & Crick, J. M. (2020). International experience, commitment, distribution adaptation and performance: A study of Ghanaian firms in B2B export markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 35 (11). 1715-1738.
- Struckell, E., Ojha, D., Patel, P. C., & Dhir, A. (2021). Ecological determinants of smart home ecosystems: A coepetition framework. *Technological Forecasting and Social Change*. 173 (12). 1-15.
- Sulaiman, M. A. B. A., Ahmed, M. N., & Shabbir, M. S. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations/Desafios del Covid-19 y la administracion de recursos humanos en operaciones minoristas organizadas. *Utopia y Praxis Latinoamericana*. 25(12). 81-93.
- Theorell, T. (2020). COVID-19 and working conditions in health care. *Psychotherapy and psychosomatics*. 1-2.
- Xin, T., & Li-ying, Y. (2013, July). Evolutionary game analysis on the co-epetition of enterprise innovation in hi-tech industry cluster. In *Management Science and Engineering (ICMSE)*. 2013 International Conference on (pp. 1955-1961).
- Xueqiu, L. (2020). The Impact Of Covid-19 On China-Japan Economic And Trade Cooperation And Countermeasures. *Современная Научная Мысль* (6). 212-216.
- Zhang, H., & Xiao, J. (2020). Quality assessment framework for open government data: Meta-synthesis of qualitative research, 2009-2019. *The Electronic Library*. 38 (2). 209-222.