

Research Paper

Designing of coopetition strategy categories and their ranking by fuzzy AHP method in the dairy industry

Mohsen Nazari*¹ , Amin Roodani²

¹ Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management, University of Tehran
mohsen.nazari@ut.ac.ir

² PhD Student in Business Policy, Faculty of Management, Alborz Campus
University of Tehran
amin.roodani@ut.ac.ir



10.22080/JEM.2021.20803.3477

Received:

January 22, 2021

Accepted:

August 2, 2021

Available online:

September 22, 2022

Keywords:Competition,
Cooperation, Coopetition,
Strategic Alliance, Dairy
Industry

Abstract

Maintaining a competitive position and survival is one of the most important challenges for companies in conditions of high environmental uncertainty. In such circumstances, it is very difficult for companies to analyze and predict the dynamics of cooperation and competition. At the same time, it is a strategic Coopetition that has been considered by many companies in the last two decades in order to gain, maintain and improve its competitive position. The coopetition that results from the combination of two strategies of competition and cooperation is a new type of relationship between organizations that can lead to win-win conditions. In this research, using in-depth Glaser's discovering Grounded research method, theoretical saturation was obtained after conducting in-depth and semi-fabricated interviews with eight experts in the Iranian dairy industry. By performing analyzes related to open coding, axial coding, and selective coding, first, the concepts and categories of competitive strategy in this industry were identified and a conceptual model was drawn. Thus, 246 codes, 40 concepts, and seven competing strategy categories have been identified and extracted from expert interviews. In the quantitative part, using the Morgan table, 80 experts and managers of the dairy industry of Tehran and Alborz provinces were selected as a sample and using the fuzzy AHP method, the concepts and categories were ranked, and as a result, the category The following were ranked in organizational, economic, cultural, technological, marketing, political and social categories, respectively.

*Corresponding Author: Mohsen Nazari

Address: Associate Professor, Department of
Business Management, Faculty of Management,
University of Tehran

Email: mohsen.nazari@ut.ac.ir



Extended abstract

1. Introduction

In the last two decades, unpredictable business environment is one of the most important challenges for companies to preserve a competitive position. Obviously, analyzing and predicting the present and future of the business atmosphere is very challenging for the companies. Hence, strategic cooperation has been considered by many companies in the last two decades to gain, maintain and improve their competitive position. To achieve a win-win situation, a combination of the two strategies of competition and cooperation has been applied as a new paradigm.

Niemczyk et al. (2020) showed that in this type of competition, using classical, passive, and adaptive strategies in the fourth industrial revolution, the losers and winners are those who compete with a cooperation network approach. They actively anticipate new economic solutions and are the first to actively support creativity and the creation of new solutions. Numerous studies show that competition provides the necessary external resources as a complement to the organization's internal resources, allows the two companies to achieve technology development in a competitive cooperation, and expands the market size of the industry (Klimas et al., 2021)

However, companies operating in the Iranian dairy industries, without exploiting this new paradigm, are competing based on their competitive advantages and do not benefit from competitive cooperation sufficiently. Despite the existing capacity, due to the lack of culture, dairy consumption has a small share in the country's market.

2. Methods

This cross-sectional research used Glaser's approach. Qualitative data were obtained through in-depth and semi-structured interviews with three general questions and 13 partial questions about the possibility of inventing a competitive strategy between the brands in the Iranian dairy industry (the efficiency and effectiveness of this strategy and how to create cooperation between two or more active brands). To validate the research data, Guba and Lincoln's validity indices have been used.

The target of this research includes all experts and officials of the dairy industry located in Tehran and Alborz Provinces.

The sampling method in this research is purposeful. Therefore, by conducting six interviews with the participants, this study reached theoretical saturation. However, for more assurance, eight interviews were conducted. MAXQDA Software was used to encode the data.

Open coding: Accordingly, the researcher must consciously search for variables from the beginning of open coding and have theoretical sensitivity. In this stage, organizational, marketing, social, cultural, economic, political, and technological categories emerged.

Axial coding: When categories are charted and emerged in the open coding process, axial coding begins, and interviews are coded. Axial coding deals with coding for variables. At this stage, 246 codes, 40 concepts, and seven categories were charted.

Selective coding: This coding step shows the combination of concepts by a communication pattern.

Afterward, the concepts and categories extracted from the interviews were ranked using the fuzzy Delphi method. In this section, using Morgan’s table, 80 experts and managers of the dairy industry were selected as the study sample, and after determining the indicators for the coepetition principles of brands, to determine the weight of different parameters, a quantitative questionnaire with 1 to 9 options, including all parameters, was prepared and provided to the experts for completion.

3. Results

First, the weight of different indicators of coepetition principles was determined through a quantitative questionnaire by 80 experts and managers of the dairy industry.

Second, according to the preliminary results of the experts' opinions, the even matrix was created.

After conducting the survey and evaluating the results, all the results were used to form the main pairwise comparison matrix of the parameters. In the formation of the mentioned matrix, the triangular membership function and consequently fuzzy numbers according to the following mathematical relations were used.

Third, to de-fuzzy the weight of the indicators, the geometric mean of the fuzzy number components of the weight of the parameters was obtained and the weights of the parameters were expressed as a definite number.

The above measures were performed for each of the seven dimensions according to the analysis of the interviews examining the competition framework in the Iranian dairy industries. Table 1 illustrates the indicators for each dimension.

Table 1 Ranking of identified and extracted categories and concepts

Ranking of categories and concepts	
Economic	Organizational
Financial and economic strength of the organization	Internal processes of the organization
Management of the organization costs	Organizational structure
Production capacity of the organization	Organization size
Profitability of the organization	Staff empowerment
Sales power of the organization	Production strategies
	Organizational opportunities and threats
	Supply of raw materials
Technological	Cultural
Research and development	The culture of teamwork
Intellectual property rights	Risk level
Sharing knowledge	Demands and expectations of cooperation
Innovation risk	Tension and conflict management



Creativity and innovation	Mutual trust and honesty
Technological development	Employee's attitude to cooperation
Political	Marketing
Government support	Product portfolio
Milk and dairy industry tax	Pricing strategies
Health system costs	Market size
Milk and dairy industry subsidies	Market development
Stability of government policies	Advertising and culture of dairy consumption
	Target market geographical area
Social	
Community health	
Dairy consumption per capita	
Prices of dairy products	
Employment and deprivation of deprived areas	
Prevention of chronic diseases caused by not consuming dairy products	

4. Conclusion

The results of the study show that the model and framework of co-competition in the Iranian dairy industry has seven dimensions (organizational, economic, cultural, technological, marketing, political and social).

Talari and Binandeh (2020) state that maintaining a competitive position and survival is one of the most important challenges for the companies in conditions of high environmental uncertainty. In such circumstances, it is very difficult for the companies to analyze and predict the dynamics of cooperation and competition. At the same time, it is strategic co-competition that has been considered by many companies in the last two decades to gain,

maintain and improve their competitive position. In this study, to explain a comprehensive co-competitive model, by a systematic review of the literature and with the help of meta-synthetic qualitative research method, all dimensions of competition strategy, including 13 dimensions and 80 indicators, have been identified with three parts, i.e., propulsion, process, and consequence. The results of Talari and Binandeh's (2020) study are in line with the findings of the present study.

5- There is no funding support.

6- Authors declared no conflict of interest.



References

- Klimas, P., Czakon, W., & Fredrich, V. (2022). Strategy frames in coopetition: An examination of competition entry factors in high-tech firms. *European Management Journal*, 40(2), 258-272.
- Niemczyk, J., & Trzaska, R. (2020). Network approach in Industry 4.0: Perspective of coopetition. In *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0* (pp. 139-154). Springer, Cham.
- Talari, M., & Binandeh, A. (2020). Historical trend of coopetition and developing a comprehensive model of coopetition strategy under sanctions condition. *Journal of Management Improvement*, 14(1), 95-126.

علمی پژوهشی

تدوین مقوله های استراتژی هم رقابتی و رتبه بندی آنها با روش AHP فازی در صنعت شیر و لبنیات

محسن نظری^{*۱} ID، امین رودانی^۲

^۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
^۲ اطلاعات نویسنده دوم



10.22080/JEM.2021.20803.3477

چکیده

حفظ موقعیت رقابتی و بقاء یکی از مهمترین چالش‌های شرکت‌ها در شرایط عدم اطمینان محیطی بالاست. در چنین شرایطی تحلیل و پیش بینی پویایی همکاری و رقابت برای شرکت‌ها بسیار مشکل است. این در حالی است که هم رقابتی راهبردی است که در دو دهه اخیر به منظور کسب، حفظ و ارتقا جایگاه رقابتی مورد توجه بسیاری از شرکت‌ها قرار گرفته است. هم رقابتی که از تلفیق دو استراتژی رقابت و همکاری حاصل می‌شود، نوع جدیدی از روابط بین سازمان‌ها است که می‌تواند به شرایط برد-برد بیانجامد. در این پژوهش با استفاده از روش پژوهشی داده بنیاد از نوع گلگیری ظاهرشونده، پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساخت یافته با ۸ نفر از خبرگان صنعت شیر و لبنیات ایران اشباع نظری حاصل شد. با انجام تحلیل‌های مرتبط با کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی ابتدا مفاهیم و مقوله های استراتژی هم رقابتی در این صنعت شناسایی شده و مدل مفهومی ترسیم گردید. بدین ترتیب ۲۴۶ کد، ۴۰ مفهوم و ۷ مقوله استراتژی هم رقابتی از مصاحبه خبرگان شناسایی و استخراج شده است. در بخش کمی نیز با استفاده از جدول مورگان ۸۰ نفر از کارشناسان و مدیران صنعت شیر و لبنیات استان های تهران و البرز به عنوان نمونه انتخاب شد و با استفاده از روش AHP فازی نسبت به رتبه بندی مفاهیم و مقوله های اقدام گردید و در نتیجه مقوله های ذیل به ترتیب شامل مقوله های سازمانی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، بازاریابی، سیاسی و اجتماعی رتبه بندی شدند.

تاریخ دریافت:

۳ بهمن ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش:

۱۱ مرداد ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۳۱ شهریور ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

رقابت، همکاری، هم رقابتی، اتحاد استراتژیک، صنعت شیر و لبنیات

* نویسنده مسئول: محسن نظری

آدرس: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

ایمیل: mohsen.nazari@ut.ac.ir

۱ مقدمه

جسته و علی رغم ظرفیت های موجود، به دلیل فقدان فرهنگ مصرف، سهم کمی از بازار شیر و لبنیات کشور دارند.

در حال حاضر ۴۰۰ کارخانه شیر و ۹ هزار واحد صنفی در کشور فعال هستند و میزان اشتغال در صنعت لبنیات بطور مستقیم حدود ۱۲۰ هزار، بطور غیر مستقیم حدود ۴۸۰ هزار و در کل زنجیره صنعت بیش از ۲ میلیون نفر است (انجمن صنایع فراورده‌های لبنی ایران، ۱۳۹۸). این در حالی است که ظرفیت کل کارخانه های صنعت لبنیات بر حسب مجوز بهره برداری ۱۶ میلیون تن شیرخام و بطور واقعی قریب ۱۲ میلیون تن است که تقریباً ۵۰ درصد از این ظرفیت خالی مانده که در صورت حل مشکلات صنعت و کمک به توسعه آن، صنعت لبنیات می تواند میزان اشتغال، تولید و صادرات خود را تا دو برابر ارقام موجود افزایش دهد. (انجمن صنایع فراورده‌های لبنی ایران، ۱۳۹۹)

با استناد به گزارش مرکز آمار ایران، کل تولید شیر کشور در سال ۹۸ حدود ۸ میلیون و ۶۰۰ هزار تن بوده است که با توجه به جمعیت ۸۳ میلیون نفری کشور، سرانه تولید شیرخام حدود ۱۰۳ کیلوگرم است اما سرانه مصرف آن حدوداً ۷۲ کیلوگرم است این در حالی است که سرانه مصرف شیر در اروپا و آمریکا بیش از ۱۵۰ کیلوگرم می باشد. به عبارت بهتر، حدوداً ۶/۵ میلیون تن شیر خام تولید شده، به صنایع لبنی کشور راه یافته که ۶ میلیون تن به مصرف داخلی رسیده و حدوداً نیم میلیون تن آن به شکل محصولات لبنی صنعتی به ارزش ۷۵۰ میلیون دلار به خارج از کشور صادر شده است و ۲ میلیون تن شیر خام به دلیل عدم وجود بازار داخلی، متأسفانه به شیر خشک تبدیل شده و صادر شده است (مرکز ملی آمار ایران، ۱۳۹۹). صادرات شیر خشک در حالی است که برای تولید هر یک کیلو شیرخشک، ۱۲ کیلو شیر استفاده می شود. به این معنی که عملاً دولت اجازه داده تا یارانه مصرف

در سال ۱۹۸۵، یکی از اساتید مدرسه کسب و کار هاروارد به نام مایکل پورتر، کتابی با عنوان «مزیت رقابتی» منتشر کرد. پورتر ادعا میکرد که شرکت ها می توانند با بهینه سازی زنجیره ارزش همواره از رقبای خود پیشی بگیرند. دستاوردهای پژوهشی مایکل پورتر در دوره ای که رقابت بین برندها در بازار برای بدست آوردن برتری به شدت مورد نیاز بود مورد استقبال واقع شد و پورتر را به یک سوپرستار مدیریت تبدیل کرد. اما از سال ۲۰۱۰ به این سو که رقابت برندها در بازار به سرحد نهایی خود رسیده است دیگر واژه مزیت رقابتی رنگ و بوی خود را از دست داده و شما کمتر شرکتی را مشاهده می نمایید که مزیت رقابتی غیر قابل دسترس و پایداری داشته باشد. در حقیقت در بازار امروزی، مزیت رقابتی عمر به شدت کوتاهی دارد که نمی تواند ضامن موفقیت شرکت در یک دوره طولانی باشد. در سال ۲۰۱۳ کتابی با اشاره به همین مضمون به نوشته تحریر درآمد. خانم ریتا گانتر^۱ در کتاب خود به نام «پایان مزیت رقابتی»^۲ تفکر پورتر را زیر سوال برد. او در این کتاب توضیح می دهد که مزیت رقابتی پایدار دیگر امکان پذیر نیست و به شرکت ها توصیه می کند به دنبال مزیت ناپایدار باشند.

از اینرو شرکتها به طور روزافزونی در حال همکاری و رقابت همزمان، جهت ایجاد و دستیابی به ارزش هستند. شرکت هایی که در یک صنعت مشترک فعالیت دارند معمولاً همکاری میکنند تا این منابع را به اشتراک بگذارند و سپس برای تقسیم ارزش تولید شده رقابت میکنند. این فعالیت مشارکتی را محققین، هم رقابتی نامیده اند. (روبالو، ۲۰۱۴)

لیکن شرکت های فعال در صنعت شیر و لبنیات ایران بدون بهره برداری از این پارادایم جدید، همچون گذشته با تکیه بر مزیت های رقابتی خود در حال رقابت هستند و کمتر از مزایای همکاری رقابتی بهره

² The End of Competitive Advantage

¹ Rita Gunther

کننده ایرانی به خارج از کشور صادر شود. (همان منبع)

بنابراین میتوان گفت با توجه به جمعیت ۸۳ میلیون نفری کشور، اگر سرانه مصرف ۱۶۵ کیلوپی محصولات لبنی به ازای هر نفر مطابق برنامه ششم توسعه محقق شود، نیازمند تولید ۱۳٫۵ میلیون تن شیر خام در سال خواهیم بود و علاوه بر تکمیل ظرفیت تولید کارخانجات، برای صادرات محصولات لبنی و ورود ارز حاصل ایجاد ارزش افزوده شیر، نیازمند توسعه کارخانجات لبنی و مازاد تولید خواهیم بود. (همان منبع) و این به معنی آنست که، حمایت از تولید شیر و افزایش سرانه مصرف مطابق برنامه ششم توسعه، نه تنها موجبات پیشگیری از بسیاری از انواع بیماری ها مانند بیماری های دهان و دندان، پوکی استخوان، کوتاهی قد و سرطان های دستگاه گوارش موثر را فراهم آورده و به تاخیر افتادن از کار افتادگی جمعیت جوان و میانسال فعلی جامعه، می انجامد بلکه با تکمیل ظرفیت تولید کارخانجات لبنی موجود، علاوه بر افزایش ۱۶۰ درصدی اشتغال در این بخش از ۲ به ۳٫۲ میلیون نفر، در بلند مدت با یک چشم انداز ۵ ساله، امکان تحقق هدف ۳ میلیارد دلاری صادرات را نیز فراهم خواهد آمد. (گزارش دیده بانی موسسه ملی تحقیقات سلامت، ۱۳۹۹)

همانگونه که اشاره شد صنعت لبنیات به عنوان صنعت پایه، یکی از مهمترین صنایع فعال کشور در حوزه تغذیه، سلامت و بهداشت فیزیکی و روانی جامعه است و اختلال در آن منجر به بروز هزینه های جبران ناپذیری در کشور خواهد شد. لذا موضوع فوق صرفاً یک مسئله تجاری در حوزه کسب و کار نیست بلکه ما با یک مسئله ملی در ابعاد کلان مواجه هستیم، چنانکه مختل شدن فعالیت شرکت های لبنی و حذف آنها از بازار سبب بیکاری شاغلان این صنعت، کاهش تولید ناخالص ملی، سقوط آزاد سرانه مصرف لبنیات و گسترش بیماریها و کاهش سلامت جامعه و در نهایت تحمیل هزینه های سرسام آور درمانی به دولت خواهد شد. حال که از

یک سو شواهد نشان می دهند دولت در حمایت از صنایع لبنی ناتوان است و از سوی دیگر شرکت های فعال این صنعت به **تنهایی** قادر به مقابله با تهدیدات موجود نیستند، تکلیف چیست؟

شایان ذکر است که تاکنون نه شرکت های فعال در حوزه صنایع شیر و لبنیات ایران از توان همکاری با هم برای مقابله با تهدیدات مذکور بهره برداری کرده اند و نه مطالعاتی در این زمینه انجام شده تا شرکت های مذکور از پتانسیل همکاری با هم در عین رقابت آگاهی یافته و از استراتژی هم رقابتی برای دستیابی به توان مضاعف استفاده نمایند.

یکی از نتایج دهمین کنفرانس مدیریت توسعه سازمان ها موید این نکته بود که شرکت ها، در قالب رقابت و با استفاده از استراتژی های کلاسیک، منفعل و تطبیقی در انقلاب صنعتی چهارم، بازنده خواهند بود و برندگان کسانی هستند که با رویکرد شبکه هم رقابتی، فعالانه راه حل های جدید اقتصادی را پیش بینی می کنند و اولین کسانی هستند که به طور فعال از خلاقیت و ایجاد راه حل های جدید حمایت می کنند. (نیمچیک و همکاران، ۲۰۲۰) تحقیقات متعدد نشان می دهد که هم رقابتی، منابع خارجی لازم را به عنوان مکمل منابع داخلی سازمان فراهم می کند و این امکان را به دو شرکت می دهد که در همکاری رقابتی، به توسعه تکنولوژی و فناوری نائل شوند و اندازه بازار یک صنعت را گسترش دهند. (کلیماس و همکاران، ۲۰۲۱)

از اینرو خلاء مطالعاتی و عملیاتی فوق سبب شده تا با توجه به اهمیت و جایگاه مصرف شیر و لبنیات در جامعه و وضعیت ناخوشایند برندهای لبنی در بازار، محقق برای مقابله با چالش های موجود به بررسی استراتژی هم رقابتی در صنعت شیر و لبنیات ایران پرداخته و ابعاد کاربردی آن را تبیین و معرفی نماید. تحقیقات گسترده زاگون و همکارانش بر روی استراتژی هم رقابتی نیز موید این نکته است که رویکرد شبکه سازی هم رقابتی می تواند منجر به اشتراک دانش و در نهایت توسعه

شکل دیگری از همکاری به طور معمول در تجارت مورد استفاده قرار می‌گیرد. ادبیات مرتبط با اتحادهای راهبردی، بر روی جنبه‌های همکاری رابطه بین دو شرکت رقیب متمرکز هستند. اتحادهای راهبردی به روابط ساختاری رسمی بین سازمان‌ها اشاره دارد. ویت و موتینیو^۲ یک اتحاد راهبردی را به صورت توافق‌های سازمانی و سیاست‌های عملیاتی تعریف نمودند که در آن سازمان‌های مجزا، قدرت اداری را به اشتراک می‌گذارند و لینک‌های اجتماعی را از طریق توافقنامه‌های قراردادی باز شکل می‌دهند که در مقابل قراردادهای بسیار دقیق هستند. آن‌ها در ادامه گفتند که، اصل بنیادی یک اتحاد راهبردی، چگونگی به دست آوردن منابع از طریق شراکت است. دراگر (۲۰۰۸) مثال‌هایی از اتحاد موفق را بیان می‌کند که در آن، سازمان‌ها خودشان را از نوع ابداع نموده‌اند و اتحادهای ضروری را با رقبا شکل داده‌اند. یکی از مثال‌های ارجاع داده شده، داروسازی مرک است که از تولید دارو به عمده‌فروشی انواع محصولات دارویی گسترده شده است که بسیاری از آنها توسط رقبا ساخته می‌شوند (تیتاماس، ۲۰۱۲: ۳۶-۳۷).

دراگر ۵ دلیل ورود سازمان به اتحاد راهبردی را بیان نموده است:

- ۱) برای به دست آوردن فناوری جدید
- ۲) برای بدست آوردن همکاری واقعی بین شرکت‌های مجزا و مستقل
- ۳) برای دسترسی به کارکنان با دانش فنی
- ۴) برای انجام فعالیت‌های پایه‌ای تامین، که به عملیات‌های شرکت دیگر ادغام شده است.
- ۵) برای گسترش دسترسی جغرافیایی سازمان (تیتاماس، ۲۰۱۲: ۳۷).

۲،۲ توسعه روابط مبتنی بر همکاری

همکاری به عنوان رابطه‌ای تعریف می‌شود که در آن افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها با تسهیم قابلیت‌ها و

بنیادی نوآوری و فن آوری در صنایع مختلف شود. (زاکون و همکاران، ۲۰۲۰) بنابراین میتوان انتظار داشت که هم رقابتی با ماهیت تسهیم ریسک و هزینه‌ها، اشتراک منابع و فرصت‌ها، تسهیم دانش، افزایش خلاقیت و نوآوری، هم افزایی، توسعه و توانمند سازی منابع انسانی راهگشا و رهایی بخش برندهای فعال در صنعت لبنیات از وضعیت فعلی باشد و آنها را به استفاده از تمامی ظرفیت تولید و فروش هدایت نماید. حال آنکه تاکنون هم رقابتی در صنعت شیر و لبنیات مورد بررسی قرار نگرفته و در حقیقت این پژوهش به صورت **نوآورانه** میکوشد چگونگی و چارچوب آن را روشن و تدوین نماید.

۲ مرور ادبیات

۲،۱ اتحاد استراتژیک

یک اتحاد استراتژیک " توافقی بین شرکت‌ها برای انجام تجارت به روشی فراتر از یک شرکت معمولی است، اما در نهایت با ادغام یا شراکت کامل می‌شود ". اتحادهای استراتژیک عموماً نشان‌دهنده توافقی‌های تعاونی بین شرکت است که هدف از آن دستیابی به مزیت رقابتی برای طرفین است. این پیوستگی‌ها از توافقات رسمی ساده به توافقی‌های رسمی با قراردادهای طولانی که در آن طرفین ممکن است سرمایه‌گذاران را مبادله کرده یا سرمایه‌ی لازم برای تشکیل شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشترک را تشکیل دهند، استفاده می‌کنند (کاپرو، ۲۰۱۴: ۳۰).

شرکت‌ها اتحادیه‌ها را تشکیل می‌دهند که دسترسی به منابع را افزایش داده و کارایی نوآوری و رقابتی خود را بهبود دهند. اگرچه اتحادیه‌ها می‌توانند کارایی نوآوری محصول را افزایش دهند، اما معمولاً به علت عدم قطعیت، پیچیدگی، سوء برداشت‌ها ریسک‌های فرصت طلبی^۱، و ناهمخوانی احتمالی اهداف بین شرکت‌های متحد نمی‌توانند به اهدافشان برسند. (بونچن و همکاران، ۲۰۱۵: ۳).

² Witt and Moutinho

¹ opportunism

تحلیل همزمان از هر دو راهبرد رقابتی و همکاری - که به آن هم رقابتی گفته اند - می تواند دید واقعی تری از ارتباط بین شرکت ها ارائه دهد. مولفین علیرغم اینکه گفته اند رقابت و همکاری نه تنها دو فعالیت متضاد نیستند بلکه دو رابطه مرتبط هستند، اما همزیستی عناصر همکاری و رقابتی را در یک مشارکت شرکتی بررسی نکرده اند. علاوه بر این آنها در مدل خود فرض کرده اند شرکت ها با یک شرکت رقابت می کنند و همزمان با شرکت دیگری همکاری دارند (سوپ و همکاران، ۲۰۱۴ : ۵۵۱).

دولینگ و همکارانش (۱۹۹۶) یک دیدگاه محدودتری را پیشنهاد کرده اند. آنها هم رقابتی را به عنوان یک ارتباط بین دو شرکت تعریف کرده اند که همزمان باهمدیگر رقابت و همکاری دارند. به طور خاص تر آنها در واقع بین دو نوع مشارکت افقی وعمودی تمایز قائل شده اند (سوپ و همکاران، ۲۰۱۴ : ۵۵۱).

هم رقابتی عبارت است از وقوع همزمان رقابت و همکاری، و در بین متخصصین و پژوهشگران توجه روزافزونی را به خود جلب نموده است. هم رقابتی به عنوان مفهومی که درک جدیدی از پویایی بین شرکتی ارائه می دهد چشم انداز نوینی از امتیاز راهبردی در زمینه محیط خشن و فوق رقابتی شکل می دهد (کارایانیس و همکاران، ۲۰۱۴ : ۱۰۲۰).

۳ پیشینه پژوهشی

با توجه به گستردگی پژوهش خارجی انجام شده در زمینه هم رقابتی و عدم امکان ارائه کامل آنها در این مقاله، خلاصه ی بخشی از پیشینه پژوهشی ارائه شده است:

منابع مکمل و یا بهره برداری از اهدافی با مزیت های دوجانبه با هم تعامل دارند. از دیدگاه زنجیره تامین، همکاری به گونه ای مشابه به عنوان یک مکمل تعریف می شود که اقدامات اجرا شده توسط شرکت ها را در یک رابطه کسب و کاری به منظور تولید پیامد های متقابل و برتر هماهنگ می کنند. کنگالو^۱ و همکارانش بیان میکنند که انسان ها اغلب بیش از حد انتظار برای حداکثر کردن توابع سود خود با هم همکاری می کنند. بر طبق نظر کانگلو و همکاران، دغدغه های بشردوستانه ی موجود درباره سودآوری ها، نشان دهنده ی تغییر سیر اصلی اقتصاد می باشد. لذا چیزی در ماهیت انسان وجود داشته دارد که افراد را به همکاری ترغیب کند. (اوسارنکوه، ۲۰۱۰ : ۲۰۴)

۲،۳ هم رقابتی

هم رقابتی که عبارت است از وقوع همزمان رقابت و همکاری در یک رابطه تجاری بین عامل های افقی^۲ . در چند سال اخیر هم در حوزه عملی و هم تحقیقات توجه زیادی را به خود جلب کرده است. به عبارت تحلیلی و جهت سادگی هم رقابتی عمدتاً به عنوان یک رابطه بین دو (یا چند) شرکت رقیب تصور می شود، که همزمانی تنش های رقابتی و تعاونی (همکاری) و پیامد آنها جالب توجه است (گلنام و همکاران، ۲۰۱۴ : ۴۸).

ریشه مفهوم هم رقابتی به سه رویکرد مختلف برمی گردد که در اواسط سال های ۱۹۹۰ پدیدار شد : دیدگاه بازی تئوری، مدل رانت جویی و دیدگاه رابطه ای بین شرکتی (سوپ و همکاران، ۲۰۱۴ : ۵۵۱).

نیلباف و برزندبرگر (۱۹۹۶) و همچنین لادو و همکارانش (۱۹۹۷) بر روی کمبودهای الگوی رقابتی یک طرفه تاکید کرده و اطلاع داده اند که تنها یک

² horizontal

¹ Kangloo

جدول ۱ خلاصه پیشینه پژوهش

محقق	سال	مقاله	صنعت	نتیجه پژوهش های داخلی
بروجردی و همکاران	۱۴۰۰	تدوین مدل مفهومی همکاری رقابتی در روابط بنگاه های خدمات مهندسی	خدمات مهندسی	یافته های این پژوهش نشان می دهد که مدیران و سیاستگذاران خدمات مهندسی برای اتخاذ موفق استراتژی همکاری رقابتی باید به همه مقوله های شرایط (علی، زمینه ای و دخیل) و راهبردهای ایجاد، حفظ و خاتمه رابطه و پیامدهای ناشی از آن توجه نموده، به ویژه با رویکرد پروژه محور، ریزبنیان های دخیل و پیچیدگی های فرهنگی را به دقت مدنظر داشته باشند.
طلالاری و بیننده	۱۳۹۹	بررسی سیر تطور هم رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم رقابتی در شرایط تحریم	شرکت های تجاری	به منظور تبیین یک مدل جامع هم رقابتی، با مرور سیستماتیک ادبیات و به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب (متاسنتز)، کلیه ابعاد استراتژی هم رقابتی، شامل ۱۳ بعد و ۸۰ شاخص، شناسایی شده است که شامل سه بخش پیشران، فرایند و پیامد می باشد.
الوانی، هدایی و همکاران	۱۳۹۹	مزیت هم رقابتی (همکاری و رقابت) در سازمان های دولتی: هم افزایی انسان و فرایند	سازمان های دولتی	می توان مزیت هم رقابتی را با تأکید بر همکاری جهت رقابت برای تبدیل شدن به خدمت رسان برتر بین سازمان های دولتی تعریف کرد. سه بُعد ساختار سازمان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای سرمایه انسانی به مثابه یک کلیت در نظر گرفته می شوند. تکرار اجزا، مزیت هم رقابتی را در رابطه با کل می سنجد که در تکرارهای بعدی منسجم تر می شود.
نظری و همکاران	۱۳۹۸	ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در بخش ارتباطات ثابت و سیار ایران: مطالعه چند موردی	صنایع و تجهیزات ارتباطی	بر اساس یافته های به دست آمده، محرک های درونی شرکت ها، رفتار ذینفعان و ویژگی های صنعت، به عنوان متغیرهای اصلی گرایش به استراتژی رقابت همکارانه شناخته شدند. ضمن آنکه بر نقش قابلیت رقابت همکارانه به عنوان متغیر کلیدی در موفقیت این استراتژی تأکید شده است.
جعفرزاده و همکاران	۱۳۹۸	ارائه الگوی بکارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین المللی سازی خوشه های صادرات محور با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری	خوشه های صادراتی	الگویی برای بکارگیری استراتژی رقابت همکارانه در بین المللی سازی خوشه های صادراتی کشور ارائه نموده است. این پژوهش با معرفی پانزده عامل موثر، الگوی پیشنهادی را در سه سطح مختلف توسعه داده است. مطابق با این الگو با اولویت ترین عوامل تاثیرگذار در توسعه بین المللی خوشه های صادراتی کشور دو عامل شناخت عمومی

خوشه ها از محیط بازارهای صادراتی و انعقاد قرارداد و تفاهم نامه های تجاری بین المللی توسط آنها میباشد				
در نهایت، هم رقابتی مبتنی بر نظریات رفتاری و بازی های غیرهمکارانه و شبکه های رقابتی تاکید می کند تا بتوانند با مزایای راهبردهای رقابتی و همکارانه نظیر افزایش اندازه بازار و غیره به بهبود موقعیت رقابتی دست یابند. پژوهش حاضر، راهبرد هم رقابتی را گزینه ای مناسب تر و اجرایی تر برای محیطی پرتنش، رقابتی و نامطمئن در میان شهرهای مناطق چندمرکزی می داند.	سیاستگذاری شهری	مناطق شهری چندمرکزی: همکاری، رقابت یا همرقابتی؟ (یک تحلیل مروری)	۱۳۹۸	لطفی و همکاران
پس از انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساخت یافته با خبرگان این صنعت و انجام تحلیل های مرتبط با کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نظریه زمینه ای، ضمن شناسایی گرایش به استراتژی رقابت همکارانه به عنوان پدیده محوری، سایر ابعاد مدل مفهومی شامل شرایط علی، مداخله گر و زمینه ای و نیز کنش ها، واکنش ها و پیامدهای رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات را شناسایی کردند.	صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارائه مدل مفهومی استراتژی رقابت همکارانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۳۹۷	نظری و همکاران
یافته ها نشان دادند همکاری در صنعت و استراتژی هم رقابتی بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد و استراتژی هم رقابتی رابطه بین همکاری در صنعت فناوری اطلاعات و عملکرد نوآوری را تعدیل می کند.	صنعت فناوری اطلاعات	بررسی تأثیر همکاری در صنعت فناوری اطلاعات بر عملکرد نوآوری در شرایط اجرای استراتژی هم رقابتی	۱۳۹۶	سلطانی و همکاران
از بین عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک، عوامل فردی دارای بیشترین رتبه ها و مهمترین عامل مهم، محرک تفکر استراتژیک است. به همین ترتیب، در بین مؤلفه های عوامل سازمانی، سیستم پاداش بالاترین رتبه را دارد. در این میان، در بین مؤلفه های عوامل فردی، معیار تحمل ریسک بیشترین رتبه را دارد و از میان عوامل شهودی، خلاقیت بالاترین رتبه را داشته است	صنعت لبنیات	مشخصات نویسندگان مقاله رتبه بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک مدیران ارشد شرکت های کوچک با روش سلسله مراتبی AHP نمونه موردی صنعت لبنی در تهران	۱۳۹۵	اکبر بهمنی و همکاران
در توسعه یک رقابت همکارانه، هر دو بازیگر باید هم زمان در رقابت و همکاری مشارکت داشته باشند و اگر در یک رابطه، فقط یکی از این دو عنصر می تواند در آن واحد حضور داشته باشد، نمی توان به آن رابطه، صفت	شرکت های تجاری	رقابت همکارانه: مروری بر تنشی در استراتژی	۱۳۹۵	قادری و همکاران

محقق	سال	عنوان مقاله	موضوع	خلاصه مقاله
کلیماس و همکاران	۲۰۲۱	Strategy frames in coopetition: An examination of coopetition entry factors in high-tech firms	شرکت های هایتک	رقابت همکاریانه داد زیرا در چنین رابطه‌ای، مفهوم اصلی رقابت همکاریانه نادیده انگاشته می‌شود. نتیجه پژوهش های خارجی
چنگ و همکارش	۲۰۲۱	Production coopetition strategies for an FV automaker and a competitive NEV automaker under the dual-credit policy	صنعت انرژی	نتایج پژوهش ما نشان می دهد رقابتی، منابع خارجی لازم را به عنوان مکمل منابع داخلی سازمان فراهم می کند و این امکان را به دو شرکت می دهد که در همکاری رقابتی، به توسعه تکنولوژی و فناوری نائل شوند. نتایج پژوهش ما نشان می دهد رقابت در تولید اما همکاری در فروش یک استراتژی بهینه در بازار بی ثبات امروزی است.
جیمز کریک و همکارش	۲۰۲۰	Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis	خدمات درمانی	علاقه مندان به کارگیری این استراتژی، باید تعادلی بین خطرات و مزایای رقابت همکاریانه ایجاد کنند. به نوبه خود، آنها باید تصمیم بگیرند که آیا پس از پایان همه گیری، به همکاری با رقبای خود ادامه دهند یا فعالیت خود را بر اساس مدل های تجاری فردگرایانه ادامه دهند.
نیمچیک و همکارش	۲۰۲۰	Network Approach in Industry 4.0 Perspective of Coopetition	صنعت خودرو	شرکت ها، در قالب رقابت و با استفاده از استراتژی های کلاسیک، منفعل و تطبیقی در شرایط انقلاب صنعتی چهارم، بازنده خواهند بود. برندگان کسانی هستند که فعالانه راه حل های اقتصاد جدید را پیش بینی می کنند و اولین کسانی هستند که به طور فعال از خلاقیت و ایجاد راه حل های جدید حمایت می کنند.
کاترین و همکاران	۲۰۱۷	Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability	صنعت حمل و نقل	اغلب فروشندگان و تولیدکنندگان میتوانند با حضور در یک مدیریت رده‌ی مناسب، منافع خود را به طور قابل توجهی افزایش دهند، که اغلب از امتیازات قیمت، حساسیت قیمت، حداکثر سودآوری مجموعه بهره می‌برد.
کوهن	۲۰۱۷	Coopetition and Pro Sharing for Ride-sharing Platforms	صنعت حمل و نقل	اساس این مدل بر مبنای اتفاقاتی است که هم اکنون در صنعت اشتراک سواری رخ می دهند؛ پیش و پس از ظهور سرویس های جدید. در واقع این پژوهش سند تأییدی است بر این که یک «قرارداد همکاری تشریک منافع دقیقاً طراحی شده» می‌تواند هر دو طرف را منتفع کند.

با ترکیب سطوح فعالیت و سطوح سازمانی که صنعت هوایی، هفت شکل هم رقابتی را شناسایی کردند. در نهایت با استنتاج از تاپولوژی چندسطحی ارائه شده در مورد تلویحات یک تحلیل چندسطحی جهت درک بهتر از هم رقابتی مورد بررسی موردی قرار گرفت.	صنعت هوایمایی	Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach	۲۰۱۶	دومز
در واقع یک تاپولوژی توسعه یافته که به درک پویایی های ارزش در هم رقابتی کمک می کند. ساخت ماتریس ارزش هم رقابتی نیاز به مشارکت تئوری گروگذار و مفهوم ارزش اجتماعی- محیطی داشته است.	صنعت نوشیدنی	Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition	۲۰۱۶	اسمیت و همکاران
تأثیرات مثبت پارادوکس هم رقابتی با تجربه مدیریت تنش های ظاهری آن ارتباط دارد، که این ارتباط به نوبه خود منجر به درک تنش ها و بحران های داخلی باطنی می شود. علاوه بر این، توانایی هم رقابتی نقشی دوگانه ایفا می کند و از طرفی رابطه بین پارادوکس هم رقابتی و تنش های ظاهری را کاهش داده و همچنین تنش های باطنی را نیز کاهش می دهد.	مقاله مروری	A systematic review of :research on coopetition Toward a multilevel understanding	۲۰۱۶	بنگتسون و همکاران
بازبینی های تاریخچه سیستماتیک پیشین هیچ شواهدی از مطالعاتی ندارد که به فرهنگ های سازمانی هم رقیب ها، یا تاثیر فرهنگ بروی همکاری بین رقبای اشاره کرده باشد. فرهنگ سازمانی در جریان تحقیقات رقابتی به عنوان فاکتور مهمی برای موفقیت شناخته شده است و در تاریخچه اتحادیه ها نیز آن را به عنوان منبع موفقیت، یا شکست در شرایط عدم تناسب فرهنگی می شناسند.	صنعت هوایمایی	Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry	۲۰۱۶	کلیماس

۴ روش شناسی

از نظر دوره زمانی، پژوهش حاضر به دلیل انجام تحقیق در یک مقطع زمانی مشخص، از نوع مقطعی می باشد.

جهت دستیابی به اهداف این پژوهش، ۲ بخش کتابخانه ای و کیفی مورد نیاز بوده است. داده های بخش کتابخانه ای به منظور بررسی ادبیات پژوهش و با ابزار فیش برداری به دست آمده است.

براساس هدف، تحقیقات را می توان به دو نوع بنیادی و کاربردی تقسیم کرد. این پژوهش از جهتی که کیفی و در جست وجوی کشف حقایق، واقعیت، شناخت، طراحی و تدوین چارچوب هم رقابتی در صنایع شیر و لبنیات ایران می باشد و در این راستا، مرزهای دانش را توسعه می دهد، تحقیقی بنیادی (مبنایی یا پایه ای) است.

کنکاش می کند؛ بنابراین رویکرد گلگیری به محقق وسعت نظر بیشتری می دهد. (ساغروانی و همکاران، ۱۳۹۳)

محیط این پژوهش عبارتند از کلیه کارشناسان، صاحب نظران و صاحب منصبان صنعت شیر و لبنیات ساکن در استان های تهران و البرز هستند که واجد شرایط ورود به مطالعه باشند. معیارهای ورود به این مطالعه عبارتند از: ۱- حداقل ده سال تجربه کاری در صنعت شیر و لبنیات - ۲ حداقل سه سال سابقه مدیریتی در سطح کلان صنعت و برندهای فعال صنعت شیر و لبنیات

در این پژوهش با توجه به اینکه هر فرد شاغل در صنعت لبنیات نمی تواند به عنوان نمونه انتخاب شود، لذا روش نمونه گیری در این پژوهش روش قضاوتی یا هدفمند می باشد. لذا با انجام ۶ مصاحبه با مشارکت کنندگان دارای دو شرط مذکور که از صاحب نظران و صاحب منصبان انجمن صنایع لبنی ایران بودند، این پژوهش به حد اشباع نظری رسید لیکن برای اطمینان بیشتر، ۸ مصاحبه انجام شد.

شایان ذکر است، قبل از کدگذاری و «تحلیل تم ها»، مصاحبه های ضبط شده به شکل کلمه به کلمه و دقیق بر روی کاغذ پیاده شد و با گوش دادن مجدد به مصاحبه ضبط شده، پژوهشگر خود را با موضوع درگیر کرد تا ضمن دستیابی به بیشترین ارتباط با موضوع، با غنای بیشتری به تحلیل موضوع بپردازد. مفاهیم در حاشیه صفحه مصاحبه شده یادداشت شد. انتخاب مفاهیم بر اساس موضوع و فرایند ها و پیامدها صورت پذیرفت. در ادامه مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا مفاهیم مشابه و یکسان در یک گروه قرار گیرند. در روش داده بنیاد ظاهر شونده بین گردآوری داده ها و تحلیل داده ها یک هماهنگی وجود دارد. پس از جمع آوری داده ها نتایج هر مصاحبه، سریعتر تجزیه و تحلیل می شوند. این روش شامل جمع آوری، کدگذاری و تحلیل داده های گردآوری شده است. کدگذاری شامل خرد کردن داده ها، ایجاد مفاهیم و مقوله ها و سپس در کنار هم قرار دادن مقوله های مرتبط به هم است. تحلیل و

داده های بخش کیفی نیز از طریق مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته بدست آمده است. بنابراین مصاحبه ها با ۳ سوال کلی و ۱۳ سوال جزئی در مورد وجود امکان ایجاد استراتژی هم رقابتی بین برندها در صنعت شیر و لبنیات ایران، میزان کارایی و اثربخشی استراتژی مذکور در این صنعت و چگونگی ایجاد یک رابطه هم رقابتی بین دو یا چند برند فعال در صنعت شیر و لبنیات برگزار گردید.

به منظور صحت و اعتبار داده های پژوهش از چهار شاخص اعتبار گوبا و لینکلن استفاده گردیده است.

قابلیت اعتبار؛ متن مصاحبه ها همراه با کدگذاری و طبقات اولیه به اساتید راهنما و مشاور ارسال گردید و از نظرات تاییدی و تکمیلی اساتید در کلیه مراحل کار در جهت پیاده سازی، کدگذاری و استخراج طبقات اولیه استفاده شد.

قابلیت ثبات؛ در این راستا از طولانی شدن زمان جمع آوری داده ها تا حد امکان خودداری و از همه مصاحبه شوندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد.

قابلیت تایید پذیری؛ فرایند انجام پژوهش در اختیار اساتید محترم راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تایید گردد.

قابلیت انتقال پذیری؛ بدین منظور، برای فهم و درک عمیق تر، توصیف کامل محیط، شرایط و روش های به کار رفته ارائه شده است.

برای انجام این پژوهش، از روش شناسی نظریه داده بنیاد استفاده شده است. نظریه داده بنیاد از زوایای متعدد و با رویکردهای گوناگونی مورد بهره برداری قرار می گیرد، که مهمترین آنها عبارتند از: ۱. رویکرد استرواسی یا نظام مند ۲. رویکرد گلگیری یا ظاهرشونده ۳. رویکرد ساخت گرایانه. از میان این سه رویکرد، پژوهش حاضر، رویکرد ظاهرشونده را دنبال کرده است، زیرا رویکرد ظاهر شونده یا گلگیری، الگوهای گسترده تر و متنوع تری را جهت تلفیق داده ها ارائه می دهد. این رویکرد به جای تحمیل نظریه به داده ها، نظریه را از بطن داده ها

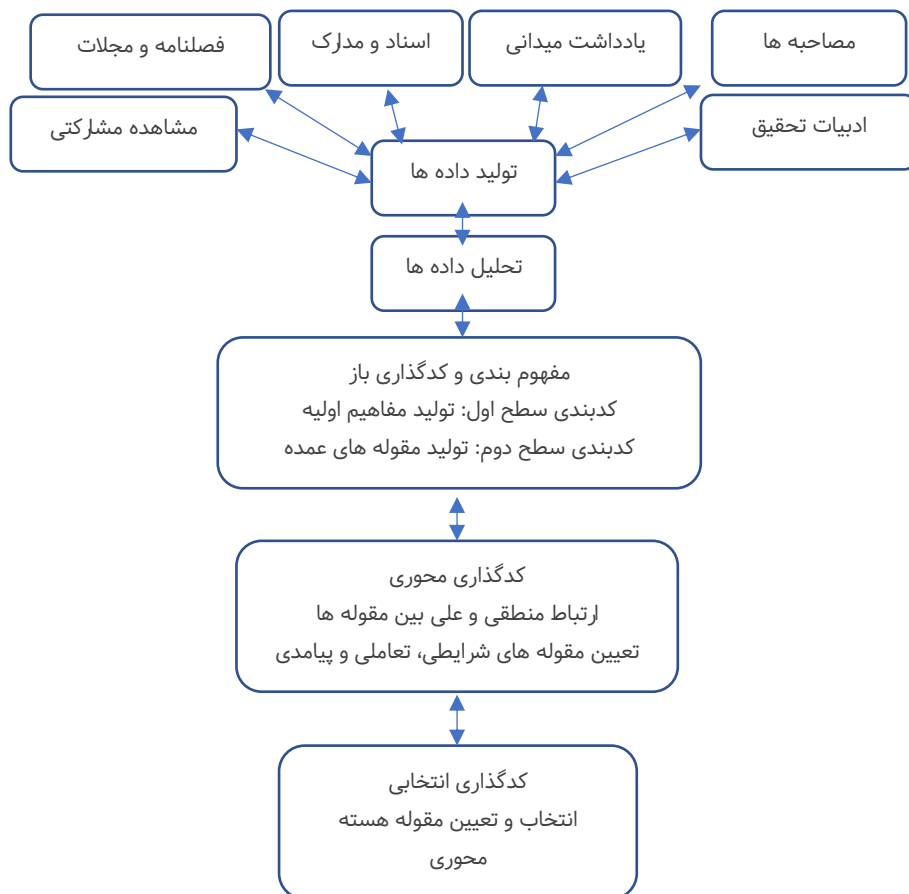
اصلی آن یافتن روابط موجود در بین مقوله ها بوده است. توجه و تمرکز عمیق به بافت، تعاملات و پیامد ها در این شیوه کدگذاری صورت گرفت. متمرکز شدن و کنکاش یک مقوله نه تنها درباره ابعاد مختلف پدیده اطلاعات مختلف و جامعی را به دست می دهد، بلکه امکان کشف روابط موجود در بین مقوله ها و موضوعات شناسایی شده را مهیا و بستر لازم برای تبیین نظری پدیده مورد نظر را فراهم می سازد. کدگذاری انتخابی^۱ مرحله پایانی تحلیل داده ها می باشد. کدگذاری محوری زمینه را برای کدگذاری انتخابی فراهم می کند، هنگامی که یک مقوله محوری انتخاب و به عنوان ابزاری برای یکپارچه کردن مقوله های اصلی دیگر عمل می کند و از این طریق ادعای نظری را شکل می دهد.

کدگذاری داده ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شده است.

کدگذاری باز با هدف استخراج مفاهیم و مقوله ها از داده های خام انجام شد. در این کدگذاری داده های خام به صورت واحدهای معنایی از هم دیگر تفکیک می شوند و اسامی نسبت داده شده به واحدهای معنایی یک کد یا مفهوم را شکل می دهند. مفاهیم پیوسته با یکدیگر مقایسه می شوند تا روشن شود آیا مفهوم تازه یک پدیده متفاوت از مفاهیم قبلی است یا خیر. در صورت مشابه بودن با پدیده قبلی تلفیق و در صورت متفاوت بودن بر مفاهیم قبلی اضافه می شوند. کدگذاری محوری به تمرکز کردن بر یک مقوله خاص می پردازد و هدف

^۱ منظور از مرحله کدگذاری انتخابی همان مرحله پدیدار شدن نظریه است که با توجه به آشنایی بیشتر مخاطبان با واژه کدگذاری انتخابی، از این واژه جایگزین استفاده شده است.

شکل ۱ مراحل انجام پژوهش حاضر با روش نظریه داده بنیاد



۵ یافته ها

کدگذاری باز. در کدگذاری باز، هدف تحلیلگران، خلق مجموعه ای نوظهور از مفاهیم و مقوله ها است. آنها در این فرآیند، داده ها را به هر طریق ممکن کدگذاری می کنند. به عبارت دیگر، داده ها به صورت باز اداره می شوند. بر اساس رویکرد ظهور یابنده، کدگذاری باز تا زمانی ادامه پیدا می کند که اثرات ظهور مقوله، نمودار شود. (گلپزر، ۱۹۷۸)

بر این اساس، محقق باید از آغاز اقدام برای کدگذاری باز، به صورت آگاهانه به جست و جوی متغیرها بپردازد و از حساسیت نظری برخوردار باشد. به دنبال رویه های ارائه شده، در پژوهش حاضر، اثرات ظهور کلیه مقوله ها، پس از کدگذاری مصاحبه هفتم نمودار شد. به طوری که در این مرحله ۷ مقوله سازمانی، بازاریابی، اجتماعی،

پژوهش با ۶ مصاحبه به حد اشباع نظری دست یافت لیکن برای اطمینان بیشتر ۸ مصاحبه انجام شد. شایان ذکر است که به دلیل باز بودن مصاحبه ها، کیفیت و تعداد سؤالات مصاحبه شوندگان با یکدیگر متفاوت بود. در ادامه، داده های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از روش مقایسه مستمر در فرآیند کدگذاری، تجزیه و تحلیل شد. کدگذاری با شکستن داده ها، پژوهشگر را از سطح تجربی حرکت داده، به طوری که وی داده ها را در کدهایی گروه بندی می کند که به نظریه تبدیل شد (گلپزر، ۱۹۷۸).

برای کدگذاری داده ها از نرم افزار MAXQDA استفاده شد.

(گلیزر و هان، ۲۰۰۵). آنها چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را که برای تلفیق به صورت یک نظریه مفروض هستند، مفهوم سازی می کنند (گلیزر، ۱۹۷۸)

این مرحله کدگذاری، ترکیب مفاهیم به وسیله ی یک الگوی ارتباطی را نشان میدهد. گلیزر برای تلفیق کدهای حقیقی، ۱۸ خانواده از کدهای انتخابی را به عنوان الگوهایی برای ترغیب کدهای حقیقی معرفی میکند. وی بدون ارائه یک الگوی شماتیک مشخص، به مجموعه ای از واژه ها اشاره میکند که هر یک از آنها میتوانند در تلفیق کدهای حقیقی، راهنما باشد. به عبارت دیگر وی در اشاره به هر یک از خانواده های کدگذاری بدون معین کردن نحوه پیوند میان واژه ها، محقق را آزاد میگذارد تا خود اقدام به تلفیق کدها و مدل سازی نماید. در این پژوهش با تلفیق مقولات به دست آمده، مدل تحقیق در «خانواده کدگذاری نوع» قرار میگیرد و به صورت زیر ترسیم می شود.

فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی ظهور یافتند.

مقوله های مذکور که بیشترین تغییرات پیرامون دغدغه اصلی مشارکت کنندگان را توضیح می دهد، تمرکز مطالعه و تمرکز داده های جمع آوری انتخابی در مراحل بعدی است.

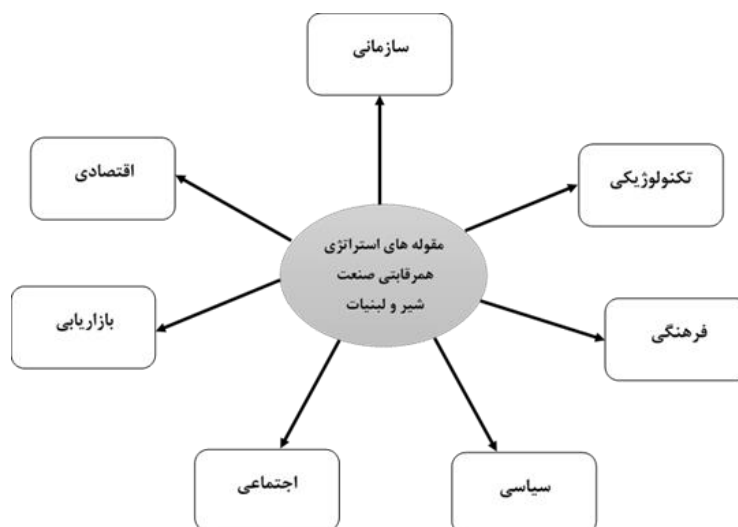
۵٫۱ کدگذاری محوری

زمانی که مقوله ها در فرآیند کدگذاری باز، نمودار شده و ظهور یافتند، کدگذاری محوری، آغاز شده و مصاحبه ها کدگذاری می شوند. کدگذاری محوری، با کدگذاری برای متغیرها، سر و کار دارد؛ بنابراین در ادامه مصاحبه ها حول مقوله های استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، صورت گرفت. در این مرحله، ۲۴۶ کد، ۴۰ مفهوم و ۷ مقوله نمودار شد؛ به طوری که هر یک از کدها نیز با مصادیق متعددی معین می شد.

۵٫۲ کدگذاری انتخابی

کدهای انتخابی عبارتند از مدل های انتزاعی که مقوله ها را در جهت یک نظریه تلفیق می کنند

شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش



جدول ۲- نمونه ای از فرآیند کدگذاری، مفهوم سازی و مقوله پردازی

مقوله	مفهوم	کد مصاحبه شونده
سازمانی	فرایندهای داخلی شرکت	۱-۲-۳-۴-۵
	ساختار سازمانی	۱-۴-۵-۶-۷-۸
	توانمندسازی نیروی انسانی	۱-۲-۳-۴-۸
	اندازه شرکت	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	استراتژی های تولید	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	تأمین مواد اولیه و ملزومات	۱-۲-۴-۵-۷
	فرصت ها و تهدیدات سازمانی	۱-۲-۳-۴
	کاهش سلسله مراتب	۷-۸
اقتصادی	توان مالی و اقتصادی سازمان	۱-۳-۴-۵-۶-۸
	توان تولید سازمان	۳-۴-۵-۷-۸
	توان فروش سازمان	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	مدیریت هزینه های سازمان	۲-۳-۵-۷-۸
	سودآوری سازمان	۱-۲-۳-۴-۶-۷-۸
	سود، زیان و دارایی	۷-۸
	سلامت جامعه	۱-۲-۸
اجتماعی	سرانه مصرف لبنیات	۱-۲-۳-۴-۸
	پیشگیری از بیماریهای مزمن ناشی از عدم مصرف لبنیات	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	اشتغال و محرومیت زدایی از مناطق محروم	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	قیمت محصولات لبنی	۱-۲-۴-۵-۷
	شرکت ها و مردم	۴-۸
	خواسته ها و انتظارات از همکاری	۱-۲-۳-۶-۷-۸
فرهنگی	میزان ریسک پذیری	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	فرهنگ کار گروهی	۱-۲-۴-۵-۷
	مدیریت تنش و تعارض	۱-۲-۳-۴-۸
	اعتماد و صداقت متقابل	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	نگرش کارکنان به همکاری	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	فرهنگ مصرف	۱-۲
	سبد محصولات	۱-۲-۳-۴-۸
بازاریابی	استراتژی های قیمت گذاری	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	اندازه بازار	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	استراتژی های توزیع و فروش	۱-۲-۴-۵-۷
	تبلیغات و فرهنگ سازی مصرف لبنیات	۱-۲-۳-۴-۸
	توسعه بازار	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	محدوده جغرافیایی بازار هدف	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸
	فرآیند های تأمین مواد اولیه و ملزومات	۱-۲-۴-۵-۷
	تحقیق و توسعه	۴-۸
تکنولوژیکی	تسهیم دانش	۱-۲-۳-۶-۷-۸
	توسعه تکنولوژیکی	۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸

۱-۲-۴-۵-۷	حق مالکیت معنوی	سیاسی
۱-۲-۳-۴-۸	ریسک نوآوری	
۱-۲-۳-۶-۷-۸	خلاقیت و نوآوری	
۱-۲	تکنیک های فروش	
۱-۲-۴-۵-۷	حمایت و پشتیبانی دولت	
۱-۲-۳-۴-۸	هزینه های نظام بهداشت و درمان	
۱-۲-۳-۶-۷-۸	پارانه صنعت شیر و لبنیات	
۱-۲-۳-۵-۶-۷-۸	مالیات صنعت شیر و لبنیات	
۱-۲-۴-۵-۷	ثبات سیاستهای دولت در حوزه صنعت	
۴-۸	بی توجهی به اهمیت صنعت لبنیات	

هم رقابتی برندها، به منظور تعیین وزن پارامترهای مختلف، پرسشنامه کمی در طیف ۱ تا ۹ گزینه شامل کلیه پارامترها تهیه شده و برای تکمیل در اختیار خبرگان قرار گرفته شد که نتیجه اولیه آن به عنوان نمونه به صورت ذیل تهیه شده است:

در ادامه مفاهیم و مقوله های استخراج شده از مصاحبه ها با استفاده از روش دلفی فازی، رتبه بندی شدند. در این بخش با استفاده از جدول مورگان ۸۰ نفر از کارشناسان و مدیران صنعت شیر و لبنیات استان های تهران و البرز به عنوان نمونه انتخاب شده و پس از تعیین شاخص ها برای اصول

جدول ۳ نتایج کلی نظرسنجی خبرگان بعد سازمانی به عنوان نمونه

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۷	۷	۷	۷	۷	۹	۵	۷	فرایندهای داخلی شرکت
۹	۹	۹	۷	۹	۹	۵	۵	ساختار سازمانی
۵	۵	۷	۵	۷	۷	۷	۷	توانمندسازی نیروی انسانی
۷	۹	۷	۷	۹	۷	۵	۹	اندازه شرکت
۵	۵	۹	۷	۹	۷	۷	۵	استراتژی های تولید
۵	۷	۷	۷	۹	۵	۵	۹	تأمین مواد اولیه و ملزومات
۷	۷	۹	۵	۹	۷	۷	۷	فرصت ها و تهدیدات سازمانی
۱	۱	۳	۳	۱	۳	۳	۱	کاهش سلسله مراتب

ذکر است که با توجه بالا بودن تعداد شاخص های شناسایی شده، صرفاً نظر خبره اول ارائه شده است.

در مرحله دوم با توجه به نتایج اولیه نظرات خبرگان، اقدام به محاسبه ماتریس زوجی شده است. لازم به

جدول ۴ ماتریس زوجی نظرات متخصص اول به عنوان نمونه

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	نفر اول
۷.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۸	۱.۴۰	۰.۷۸	۱.۰۰	۱.۴۰	۱.۰۰	فرایندهای داخلی شرکت
۵.۰۰	۰.۷۱	۰.۵۶	۱.۰۰	۰.۵۶	۰.۷۱	۱.۰۰	۰.۷۱	ساختار سازمانی
۷.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۸	۱.۴۰	۰.۷۸	۱.۰۰	۱.۴۰	۱.۰۰	توانمندسازی نیروی انسانی
۹.۰۰	۱.۲۹	۱.۰۰	۱.۸۰	۱.۰۰	۱.۲۹	۱.۸۰	۱.۲۹	اندازه شرکت
۵.۰۰	۰.۷۱	۰.۵۶	۱.۰۰	۰.۵۶	۰.۷۱	۱.۰۰	۰.۷۱	استراتژی های تولید
۹.۰۰	۱.۲۹	۱.۰۰	۱.۸۰	۱.۰۰	۱.۲۹	۱.۸۰	۱.۲۹	تأمین مواد اولیه و ملزومات
۷.۰۰	۱.۰۰	۰.۷۸	۱.۴۰	۰.۷۸	۱.۰۰	۱.۴۰	۱.۰۰	فرصت ها و تهدیدات سازمانی
۱.۰۰	۰.۱۴	۰.۱۱	۰.۲۰	۰.۱۱	۰.۱۴	۰.۲۰	۰.۱۴	کاهش سلسله مراتب

تشکیل ماتریس مذکور از تابع عضویت مثلثی و در نتیجه اعداد فازی طبق روابط ریاضی ذیل استفاده شده است. ماتریس مقایسه زوجی فازی بین ۸ شاخص به شرح ذیل است:

۵.۳ یافتن وزن پارامترها با استفاده از روش AHP

پس از انجام نظرسنجی و ارزیابی نتایج حاصل از آن، کلیه نتایج برای تشکیل ماتریس مقایسه زوجی اصلی پارامترها مورد استفاده قرار گرفته اند. در

$$a_{ij} = (\alpha_{ij}, \delta_{ij}, \gamma_{ij})$$

$$\alpha_{ij} = \text{Min}(\beta_{ijk}), k = 1, \dots, n$$

$$\delta_{ij} = \left(\prod_{k=1}^n \beta_{ijk} \right)^{1/n}, k = 1, \dots, n$$

$$\gamma_{ij} = \text{Max}(\beta_{ijk}), k = 1, \dots, n$$

اعداد فازی \tilde{Z} و \tilde{Z}_i به ازای شاخص های مختلف محاسبه می شود که نتیجه محاسبات در جدول زیر درج شده است:

لازم به ذکر است که با توجه به زیاد بودن تعداد محاسبه های صورت گرفته صرفاً ۵ متغیر اول ارائه شده است. در مرحله بعد با استفاده از روابط زیر

$$\tilde{Z} = [\tilde{a}_{1j} * \dots * \tilde{a}_{ij}]$$

$$\tilde{Z}_i = \tilde{Z}^{1/n}$$

طبق روابط ذیل به ترتیب وزن فازی و غیر فازی شاخص ها محاسبه شده است و نتایج آن در ادامه درج شده است:

$$\bar{W}_i = \tilde{Z}_i * (Z_i * \dots * Z_n)^{-1}$$



$$W_i = \left(\prod_{j=1}^3 W_{ij} \right)^{1/3}$$

عدد فازی وزن پارامترها به دست می آید و بدین ترتیب وزن پارامترها به صورت عدد قطعی بیان می شود:

۵٫۴ غیرفازی کردن وزن پارامترها
در این مرحله به منظور غیرفازی کردن وزن شاخص ها، طبق رابطه فوق میانگین هندسی مولفه های

جدول ۵ غیرفازی کردن وزن پارامترها شاخص های بعد سازمانی به عنوان نمونه

وزن غیرفازی شاخص ها	وزن فازی شاخص ها			
۰.۱۳۸۸۰۷	۰.۲۸۵۱۹۹	۰.۱۳۸۴۶۱	۰.۰۶۷۷۲۷	فرایندهای داخلی شرکت
۰.۱۴۲۱۹۹	۰.۳۱۰۰۶۶	۰.۱۵۰۵۳۴	۰.۰۶۱۶۰۳	ساختار سازمانی
۰.۱۲۶۷۲۸	۰.۲۶۷۸۳۲	۰.۱۲۳۳۵۴	۰.۰۶۱۶۰۳	توانمندسازی نیروی انسانی
۰.۱۴۷۸۰۸	۰.۳۱۳۳۸۵	۰.۱۴۷۴۳۹	۰.۰۶۹۸۸۸	اندازه شرکت
۰.۱۳۳۰۰۹	۰.۲۸۸۲۵۱	۰.۱۳۱۳۵۳	۰.۰۶۲۲۶۳	استراتژی های تولید
۰.۱۳۳۰۶۷	۰.۲۹۱۱۸۵	۰.۱۳۱۳۵۳	۰.۰۶۱۶۰۳	تأمین مواد اولیه و ملزومات
۰.۱۴۱۲۴۳	۰.۲۸۸۲۵۱	۰.۱۴۲۸۸	۰.۰۶۸۴۱۶	فرصت ها و تهدیدات سازمانی
۰.۰۳۵۴۵۴	۰.۱۰۴۳۵۵	۰.۰۳۴۶۲۷	۰.۰۱۲۳۳۳	کاهش سلسله مراتب

شاخص ها پایین تر از از ادامه فرایند تحلیل حذف شده است.

اقدامات فوق برای هر یک از ۶ بعد باقی مانده نیز انجام گرفت و در نهایت با توجه به تجزیه و تحلیل مصاحبه های صورت گرفته از سوی خبرگان تحقیق، که به بررسی چارچوب هم رقابتی در صنایع شیر و لبنیات ایران پرداخته است، نتایج به شرح ذیل تنظیم شده است، که در جدول اقدام به ارائه شاخص های هر بعد شده است:

با توجه به نتایج بدست آمده مشاهده می شود شاخص اندازه شرکت با وزن ۱۴۷۸ / بیشترین وزن را داشته است. در رتبه دوم شاخص ساختار سازمانی به وزن ۱۴۲۲ / بوده اند. میانگین شاخص ها برابر با ۱۴۲۲ / می باشد و مشاهده می شود شاخص های فرایندهای داخلی شرکت، توانمندسازی نیروی انسانی، استراتژی های تولید، تأمین مواد اولیه و ملزومات و فرصت ها و تهدیدات سازمانی از نظر خبرگان تحقیق مورد تایید قرار گرفتند. تنها برای شاخص کاهش سلسله مراتب با توجه به میزان نمره بدست آمده که از میانگین

جدول ۶ رتبه بندی مقوله ها و مفاهیم شناسایی و استخراج شده

رتبه بندی مقوله ها و مفاهیم	
اقتصادی	سازمانی
توان مالی و اقتصادی سازمان	فرایندهای داخلی شرکت
مدیریت هزینه های سازمان	ساختار سازمانی
توان تولید سازمان	اندازه شرکت
سودآوری سازمان	توانمندی سازی نیروی انسانی
توان فروش سازمان	استراتژی های تولید
	فرصت ها و تهدیدات سازمانی
	تأمین مواد اولیه و ملزومات
تکنولوژیکی	فرهنگی
تحقیق و توسعه	فرهنگ کار گروهی
حق مالکیت معنوی	میزان ریسک پذیری
تسهیم دانش	خواسته ها و انتظارات از همکاری
ریسک نوآوری	مدیریت تنش و تعارض
خلاقیت و نوآوری	اعتماد و صداقت متقابل
توسعه تکنولوژیکی	نگرش کارکنان به همکاری
سیاسی	بازاریابی
حمایت و پشتیبانی دولت	سبد محصولات
مالیات صنعت شیر و لبنیات	استراتژی های قیمت گذاری
هزینه های نظام بهداشت و درمان	اندازه بازار
پارانه صنعت شیر و لبنیات	توسعه بازار
ثبات سیاستهای دولت در حوزه صنعت	تبلیغات و فرهنگ سازی مصرف لبنیات
	محدوده جغرافیایی بازار هدف
اجتماعی	
سلامت جامعه	
سرانه مصرف لبنیات	
قیمت محصولات لبنی	
اشتغال و محرومیت زدایی از مناطق محروم	
پیشگیری از بیماریهای مزمن ناشی از عدم مصرف لبنیات	

۶ بحث و نتیجه گیری

ساختار سازمانی، اندازه شرکت، توانمندی سازی نیروی انسانی، استراتژی های تولید، فرصت ها و تهدیدات سازمانی و تأمین مواد اولیه و ملزومات، بعد اقتصادی شامل شاخص های توان مالی و اقتصادی سازمان، مدیریت هزینه های سازمان، توان تولید سازمان، سودآوری سازمان و توان فروش سازمان؛ بعد فرهنگی شامل شاخص های فرهنگ کار گروهی، میزان ریسک پذیری، خواسته ها و انتظارات از

نتایج بدست آمده از مصاحبه و دلفی فازی در این پژوهش نشان داد که مدل و چارچوب هم رقابتی در صنعت شیر و لبنیات ایران دارای ۷ بعد سازمانی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، بازاریابی، سیاسی و اجتماعی بوده است. که به ترتیب بعد سازمانی شامل شاخص های فرایندهای داخلی شرکت،

تیمی، صلاحیت کارکنان، تجربه قبلی مثبت می باشد و عامل سازمانی شامل شاخص هایی چون: چرخه عمر شرکت، تمایل به روزآمدی در شرکت، استراتژی و خط مشی شرکت، اندازه شرکت، هزینه R&D، موقعیت رقابتی شرکت، عدم تقارن و محدودیت منابع و قابلیت شرکت (و برون سازمانی) عامل محیطی شامل شاخص هایی چون: محدودیت های اقتصادی قانونی، فرصت ها و تهدیدهای نوظهور، سرعت تغییر فناوری، سطح تکنولوژی، تنوع تکنولوژی مورد نیاز، تأمین حجم سرمایه گذاری و عامل صنعتی شامل شاخص هایی چون: صرفه اقتصادی صنعت (مقیاس و دامنه)، موانع ورود و خروج به صنعت، چرخه عمر صنعت و محصول، شدت رقابت صنعت، جهانی بودن صنعت، سرعت تغییر صنعت، تقاضای مشتری، دسترسی به رقبا)، فرایندها شامل مدیریت انتخاب، مدیریت ارتباطات، مدیریت عملیات، مدیریت پایداری و مدیریت تنش، و پیامدهای هم رقابتی نیز شامل پیامدهای خرد (مشتری و سازمان) و کلان (بین سازمانی و صنعت) می باشد. مدل پیشنهادی می تواند به عنوان مبنایی برای برنامه ریزی از سوی مدیران و سیاستگذاران در شرایط عدم اطمینان محیطی بالا باشد.

نتایج تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که افزون بر انگیزه های مالی، نقش دولت و سازمان های تنظیم مقررات در شکل گیری فضای مساعد برای استراتژی رقابت همکارانه، انکارناپذیر است. برای موفقیت در استراتژی رقابت همکارانه، به چند عامل و قابلیت خاص نیاز است. برخی از این عوامل با ذهنیت و شرایط خاص مدیران آن شرکت و برخی دیگر با توانمندی ها، منابع و ویژگی های سازمانی مرتبط است که می تواند موجب متعادل سازی تنش ها و جلوگیری از بروز پیامدهای منفی این استراتژی شود. پژوهش جیمز کریک و همکارش (۲۰۲۰) با برجسته کردن ناهمگنی استراتژی های همکاری که شرکت ها می توانند در یک بحران جهانی استفاده کنند، ادبیات موجود را تقویت می کند. آنها به این نتیجه رسیدند که علاقه مندان به کارگیری این

همکاری، مدیریت تنش و تعارض، اعتماد و صداقت متقابل و نگرش کارکنان به همکاری، برای یعد تکنولوژیکی شاخص های تحقیق و توسعه، حق مالکیت معنوی، تسهیم دانش، ریسک نوآوری، خلاقیت و نوآوری و توسعه تکنولوژیکی؛ برای یعد بازاریابی شامل شاخص های سبد محصولات، استراتژی های قیمت گذاری، اندازه بازار، توسعه بازار، محدوده جغرافیایی بازار هدف، تبلیغات و فرهنگ سازی مصرف لیبیات و استراتژی های توزیع و فروش؛ یعد سیاسی شامل شاخص های حمایت و پشتیبانی دولت، مالیات صنعت شیر و لیبیات، هزینه های نظام بهداشت و درمان، یارانه صنعت شیر و لیبیات و ثبات سیاستهای دولت در حوزه صنعت و در نهایت یعد اجتماعی شامل شاخص های سلامت جامعه، سرانه مصرف لیبیات، قیمت محصولات لبنی، اشتغال و محرومیت زدایی از مناطق محروم و پیشگیری از بیماریهای مزمن ناشی از عدم مصرف لیبیات بوده اند.

طالاری و بیننده (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی سیر تطور هم رقابتی و ارائه مدل جامع راهبرد هم رقابتی در شرایط تحریم» بیان می کنند که، حفظ موقعیت رقابتی و بقاء یکی از مهمترین چالش های شرکتها در شرایط عدم اطمینان محیطی بالاست. در چنین شرایطی تحلیل و پیش بینی پویایی همکاری و رقابت برای شرکتها بسیار مشکل است. این در حالی است که هم رقابتی راهبردی است که در دو دهه اخیر به منظور کسب، حفظ و ارتقاء جایگاه رقابتی مورد توجه بسیاری از شرکتها قرار گرفته است. در این پژوهش به منظور تبیین یک مدل جامع هم رقابتی، با مرور سیستماتیک ادبیات و به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب (متاسننز)، کلیه ابعاد استراتژی هم رقابتی، شامل ۱۳ بعد و ۸۰ شاخص، شناسایی شده است که شامل سه بخش پیشران، فرایند و پیامد می باشد. براساس مدل پیشرانها شامل عوامل درون سازمانی (عامل فردی شامل شاخص هایی چون: ذهنیت مدیران به هم رقابتی، اهداف و آرمان های مدیران، روحیه کار

بنابراین رقابت و ارزش خود را در بازار افزایش دهند. هدف این پژوهش ساخت مدل شبکه ای با ویژگی های همکاری اختصاص یافته به فعالیت های پشتیبانی از شرکت دارای موقعیت ممتاز در زمینه های جدید فعالیت های اقتصادی است. تیتاماس (۲۰۱۲) نشان داده که عوامل درونی و بیرونی سازمان، چگونه بر تمایل آن‌ها برای ایجاد هم رقابتی با رقبایشان تاثیر می‌گذارد. نتایج این تحقیق با یافته های پژوهش حاضر هم راستا می باشد.

محدودیت ها و تحقیقات آینده

در بررسی پژوهش حاضر باید به محدودیت های ذیل اشاره کرد که نتایج به دست آمده براساس نظرات ۸ نفر از مدیران انجمن صنایع فراورده‌های لبنی ایران بوده و در تعمیم آن به کلیت شرکت های لبنی باید جوانب احتیاط را رعایت شود. همچنین با توجه به محدودیت مذکور، پیشنهاد میشود که در پژوهش های آتی، از سایر خبرگان فعال در صنعت لبنیات تحقیق به عمل آید.

در مطالعه حاضر، از روش داده بنیاد استفاده شده است که پیشنهاد می شود سایر محققان در پژوهش های مشابه از روش مطالعه موردی استفاده نمایند.

همچنین پیشنهاد می شود برای جمع آوری داده ها از روش گروه کانونی استفاده کرد که به دلیل شیوع پاندمی کرونا در دوره انجام پژوهش حاضر قابل اجرا نبوده است.

استراتژی، باید تعادلی بین خطرات و مزایای رقابت همکارانه ایجاد کنند. به نوبه خود، آنها باید تصمیم بگیرند که آیا پس از پایان همه گیری، به همکاری با رقبای خود ادامه دهند یا فعالیت خود را بر اساس مدل های تجاری فردگرایانه ادامه دهند.

نتایج تحقیق کلیمس و همکاران (۲۰۱۶) که فرهنگ سازمانی در جریان تحقیقات رقابتی به عنوان فاکتور مهمی برای موفقیت شناخته شده است و در تاریخچه اتحادیه‌ها نیز آن را به عنوان منبع موفقیت، یا شکست در شرایط عدم تناسب فرهنگی می شناسند. نیمچیک و همکارش (۲۰۲۰) در دهمین کنفرانس مدیریت توسعه سازمان ها در پژوهشی با عنوان رویکرد شبکه در انقلاب صنعتی چهارم: چشم انداز هم رقابتی به این نتیجه رسیدند که: شرکت ها، در قالب رقابت و با استفاده از استراتژی های کلاسیک، منفعل و تطبیقی در شرایط انقلاب صنعتی چهارم، بازنده خواهند بود. برندگان کسانی هستند که فعالانه راه حل های اقتصاد جدید را پیش بینی می کنند و اولین کسانی هستند که به طور فعال از خلاقیت و ایجاد راه حل های جدید حمایت می کنند. مشکلی که ما با آن روبرو هستیم، نشان دادن چگونگی رفتار شرکت ها در تلاش برای تأثیر فعال در تسریع روند اجرای انقلاب صنعتی چهارم و در نتیجه گرفتن موقعیت ممتاز در حوزه زنجیره ارزش مناسب برای اقتصاد جدید است. به گفته محققان این پژوهش، راه حل این مشکل، ورود شرکت ها به شبکه با ویژگی های همکاری است. سپس شرکت ها می توانند در چنین شبکه هایی از همه منابع کارایی شبکه مشترک استفاده کنند و



منابع و ماخذ

- Akbari, Morteza. (2018). Validation and Quality Assessment in QUAN, QUAL, and Mixed Method Research, *Methodology of Social Sciences and Humanities*, Vol.24, No. 94. (In Persian)
- Bahmani, Akbar and Davoodi, Hesam. (2016) Ranking the factors affecting the strategic thinking of senior managers of small companies using AHP hierarchical method A case study of the dairy industry in Tehran, *International Conference on Management and Resistance Economics*. (In Persian)
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding, *Industrial Marketing Management*, Volume 57, Pages 23-39.
- Bouncken, Ricarda B.; Pesch, Robin; Gudergan, Siegfried P.: (2015). Strategic Embeddedness of Modularity in Alliances: Innovation and Performance, *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 7, Pages 1388-1394.
- Brujerdi M, Aghazadeh H, Nazari M. (2021) Developing a Conceptual Model for Coopetition Strategy in Engineering Services Industry in Iran. *IQBQ*; 25 (1) :137-161. (In Persian)
- Cairo, Raymond. (2014). Co-opetition and Strategic Business Alliances in telecommunications: the cases of BT, Deutsche Telekom and Telefonica de Espana, Doctor in Philosophy, London School of Economics.
- Carayannis George, E., Depeige, A. and Sindakis, S. (2014), Dynamics of ultra-organizational co-opetition and circuits of knowledge: a knowledge-based view of value ecology, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 1020-1035.
- Cheng, Yongwei, Fan, Tijun (2021). Production coopetition strategies for an FV automaker and a competitive NEV automaker under the dual-credit policy, *Omega*, Volume 103
- Crick, James M. Crick, Dave. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis, *Industrial Marketing Management*, Volume 88, Pages 206-213.
- Dumez, Herve. Chiambaretto, Paul. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach, *International Studies of Management & Organization*, Volume 46, Issue 2-3.
- Czakov, Wojciech, Niemand, Thomas, Gast, Johanna, Kraus, Sascha, Frühstück, Lisa (2020) Designing coopetition for radical innovation: An experimental study of managers' preferences for developing self-driving electric cars, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 155
- Ghaderiabad A H, Nazari M, Kamareh M, Heidari A. (2019) Developing Coopetition Strategy Conceptual Model for ICT Industry. *IQBQ*. 2019; 22 (4) :102-128. (In Persian)

- Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in GT the Grounded Theory Review, 5(1): 1-20.
- Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory (Vol. 2): Sociology Press Mill Valley, CA.
- Golnam, A., Ritala, P. and Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks- a typology and a modelling framework, Int. J. Business Environment, Vol. 6, No. 1, pp.47-68.
- Hodaiei, M., Alvani, Seyed Mehdi, Yazdani Hamid, Reza, Zarei Matin Hasan. (2020). Coopetitive (Cooperation and Competition) Advantage in Public Organizations: Synergy of People and Process, Journal of Public Administration Perspective, Vol. 42, No. 11, pp.15-33. (In Persian)
- Jafarzadeh, Mahdi. Rezvani, Mehran. Davari, Ali. (2019). Preparing framework for deployment of coopetition strategy in the internationalization of export-oriented clusters using interpretive structural modeling, Journal of International Business Administration, Volume 7, Pages 51-72. (In Persian)
- Katherine L, Christ. Roger L, Burrirt. Mohsen, Varsei. (2017). Coopetition as a Potential Strategy for Corporate Sustainability, Business Strategy and the Environment, Volume 26, Issue 7, Pages 1029-1040
- Klimas, Patrycja, Czakon, Wojciech, Fredrich, Viktor (2021). Strategy frames in coopetition: An examination of coopetition entry factors in high-tech firms, European Management Journal, Volume 39, Issue 2, Pages 167-314
- Klimas, Patrycja. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry, Industrial Marketing Management, Volume 53, Pages 91-102.
- Lotfi, Sedigheh. Shahabi Shahmiri, Mojtaba. Roshanas, Sasan. (2019). Multicenter urban areas: Cooperation, competition or competition? (A review analysis), Journal of Geography and Regional Development, Vol. 32, No. 1. (In Persian)
- Nazari, M., Kamareh, M., Hedari, A., & Ghaderiabed, A. (2019). Developing a Conceptual Model for Competitive Collaborative Strategy in Iran Telephone and Mobile Communications Sector: A Multi-case Study. Journal of Business Management, 11(3), 525-542. (In Persian)
- Nazari, M., Kamareh, M., Hedari, A., & Ghaderiabed, A. (2016). Coopetition: A Review of Strategic Tensions, Fourth International Conference on Strategic Management, PP. 453 - 470. (In Persian)
- Niemczyk, Jerzy. Trzaska, Rafał. (2020). Network Approach in Industry 4.0: Perspective of Coopetition, Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0, Pages 139-154.



- Osarenkhoe, Aihie. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation - A competition strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17, 201 - 221.
- Robalo, João Miguel Sousa. (2014). *Coopetition Relations: Cases and applications*, Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the degree of MSc in Business Administration, at the Universidade Católica Portuguesa.
- Saghravani, Sima. Mortazavi, Saeed. lazgian, mohamad. Rahimnia, Fariborz. (2014). Imposing theory on data or emerging theory from data: Theorizing in the humanities with the methodology of foundation data theory, *Journal of Fundamentals of Education* 4 (1), 151-170. (In Persian)
- Smit, Eon. Volschenk, Jako, Ungerer, Marius. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition, *Industrial Marketing Management*, Volume 57, Pages 109-118.
- Soppe, B., Lechner, C. and Dowling, M. (2014), Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 No. 4, pp. 548-564.
- Soltani, Morteza. Jafar, Seyed Mohammadbagher. Binandeh, Razieh. (2017). The Effect of Cooperation in IT Industry on Innovation Performance in Condition of Implementing Coopetition Strategy, *Journal of Information Technology Management*, Vol. 9, No. 2; PP. 313 - 332. (In Persian)
- Talari, Mohammad. Binandeh, Ameneh. (2020). Historical trend of coopetition and developing a comprehensive model of coopetition strategy under sanctions condition, *Journal of Improvement Management*, Vol. 14, No. 1, (Serial 47). (In Persian)
- Titmas, kerrin. (2012). *Coopetition amongst hotels in south Africa A case study of coopetition amongst five-star Hotels in cape town, south Africa*, Research report presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration at the University of Stellenbosch.
- <https://nih.tums.ac.ir/Home>
<https://www.ir-dis.org/fa/>
<https://www.amar.org.ir/>