

Presenting a Coopetition Strategy Framework for the Watch Retail Industry Using a Dynamic Capabilities Approach

Mahbod. Saghafi¹, Mohammad Ali. Shahhoseini^{2*}, Mohsen. Nazari³

¹ PhD in Business Administration, Business Policy, University of Tehran, Kish International Campus, Kish, Iran

² Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

³ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: shahhoseini@ut.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Saghafi, M., Shahhoseini, M. A., & Nazari, M. (2025). Presenting a Coopetition Strategy Framework for the Watch Retail Industry Using a Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(1), 1-19.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study was conducted with the aim of presenting a coopetition strategy framework for the watch retail industry using a dynamic capabilities approach. The research method was qualitative and based on grounded theory with a paradigmatic approach. The study is categorized as developmental-applied research. The research population included experts and specialists in the field of coopetition and watch retail, and the participants consisted of eight individuals selected through the snowball sampling method. The data collection tool was a semi-structured interview. This study presents a framework for coopetition strategy based on the dynamic capabilities approach, which encompasses sensing, seizing, transforming, outcomes, and intervening conditions. The sensing components include coopetitive actors, business characteristics, coopetition features, organizational culture, and customer history. Furthermore, the required dynamic capabilities consist of coopetition management capability, knowledge sharing capability, networking capability, managerial capabilities, agility capability, research and development capability, and co-creation capability. The findings also proposed several solutions, including experience and knowledge sharing, resource and capability sharing, human resource empowerment, strengthening communications, technology sharing, balancing competition and cooperation, managing collaboration risks, and precise competitor market insight. The identified outcomes of implementing a coopetition strategy include business performance, market performance, product performance, competitive performance, and customer behavior. Additionally, the findings revealed that external factors such as market conditions, competitors, technology, regulations, and competition intensity influence the coopetition process.

Keywords: Coopetition, Strategy, Watch Retail, Cooperation, Competition

Introduction

In today's rapidly evolving business landscape, the retail industry—especially niche segments such as watch retailing—is undergoing a fundamental transformation. Intensified competition, shifting consumer preferences, digital disruption, and the rise of online retail giants have posed significant challenges for traditional watch retailers. These conditions demand innovative strategic approaches that can harness both competition and cooperation to ensure sustainable success. One such strategic paradigm is *coopetition*, defined as the simultaneous pursuit of cooperation and competition among firms operating within the same market space (Bouncken et al., 2020; Le Roy et al., 2021).

Coopetition enables firms to collaborate in specific domains—such as product development, knowledge sharing, or logistics—while competing in core markets. This duality offers unique advantages including risk reduction, shared resources, and faster innovation cycles. However, this approach is inherently paradoxical, as it requires organizations to balance trust and opportunism, as well as collaboration and rivalry (Crick & Crick, 2021; Czakon et al., 2020). The strategic tension arising from this paradox has been the subject of growing scholarly attention, particularly in high-tech and service industries (Klimas et al., 2022; Köseoglu et al., 2021). Yet, limited attention has been paid to applying coopetition in the context of small and medium-sized retail businesses, especially in product-based industries such as watch retailing.

In addressing this gap, this study builds on the *dynamic capabilities* approach—a theory that focuses on a firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies in response to environmental changes (Teece, 2018; Yang & Gan, 2021). Dynamic capabilities such as sensing, seizing, and transforming are essential for firms navigating complex markets and form the basis for implementing successful coopetition strategies. While some researchers consider coopetition itself a dynamic capability, others emphasize that the effective execution of coopetition depends on an organization's ability to develop a set of supporting dynamic capabilities (Ricciardi et al., 2022; Soltani et al., 2021).

Previous studies have often focused on large corporations and international alliances, overlooking the distinct needs and limitations of smaller retailers. For instance, while big brands benefit from economies of scale and brand loyalty, smaller watch retailers struggle with limited financial resources, technological infrastructure, and market access. In this regard, coopetition offers a strategic alternative whereby small firms can collectively challenge larger players by leveraging each other's strengths. This collaborative rivalry can help retailers improve efficiency, share knowledge, and increase their resilience in turbulent markets (Burström et al., 2022; Meena et al., 2023).

Therefore, this study seeks to construct a coopetition strategy framework tailored to the watch retail sector by integrating the dynamic capabilities perspective. This framework aims to provide theoretical clarity and practical guidance on how retailers can co-create value through balanced competition and cooperation.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using grounded theory methodology with a paradigmatic approach. The research is categorized as developmental-applied. The target population included experts in the fields of coopetition and watch retail. Using a snowball sampling technique, eight participants were selected, consisting of industry practitioners and academic researchers with substantial

experience in retail strategy. Data collection was conducted through semi-structured interviews, and analysis was facilitated using MAXQDA software.

The coding process followed five stages: defining the research scope, collecting and recording interview data, open coding to extract initial concepts, axial coding to categorize them into higher-order themes, and finally theoretical integration to develop a comprehensive framework. Reliability was ensured through intercoder agreement using the Kappa coefficient (0.76), indicating acceptable reliability.

Findings

The analysis led to the development of a coopetition strategy framework for the watch retail sector grounded in the dynamic capabilities perspective. The framework comprises five major components: sensing, seizing, transforming, outcomes, and intervening conditions.

1. **Sensing** includes identifying cooperative actors, understanding business characteristics, interpreting organizational culture, and analyzing customer history. Key factors such as market competition, product quality, business structure, and perceived risks (e.g., security and autonomy loss) were highlighted.
2. **Seizing (Capabilities)** consists of:
 - **Coopetition tension management capability** (e.g., trust, transparency, conflict resolution),
 - **Knowledge sharing and resource pooling capability**,
 - **Networking capability** (e.g., building inter-organizational communication),
 - **Managerial capabilities** (e.g., risk and project management),
 - **Agility and flexibility**,
 - **R&D capability** (e.g., market intelligence and innovation),
 - **Co-creation capability** (e.g., value creation and synergy development).
3. **Transforming (Strategies)** includes practical actions like experience and technology sharing, human resource empowerment, strategic alignment, and risk mitigation. It emphasizes establishing trade associations, forming joint platforms, and leveraging complementary assets.
4. **Outcomes** of implementing the coopetition strategy were categorized into:
 - **Business performance** (e.g., cost reduction, efficiency, profitability),
 - **Market performance** (e.g., market expansion, penetration, competitiveness),
 - **Product performance** (e.g., innovation, service quality, differentiation),
 - **Competitive advantage** (e.g., stronger bargaining power, flexibility),
 - **Customer behavior** (e.g., loyalty, satisfaction, engagement).
5. **Intervening Conditions** include external environmental factors such as the intensity of competition, technological disruptions, legal and regulatory frameworks, and market dynamics. These factors were identified as crucial in shaping both opportunities and risks associated with coopetition.

Discussion and Conclusion

This study highlights that coopetition, when strategically embedded within a dynamic capabilities framework, can be a transformative tool for small and medium-sized watch retailers seeking sustainable

growth. The findings suggest that sensing environmental changes and internalizing market intelligence are fundamental to recognizing cooperative opportunities. Retailers must be adept at identifying shared goals, compatible partners, and potential areas for joint value creation.

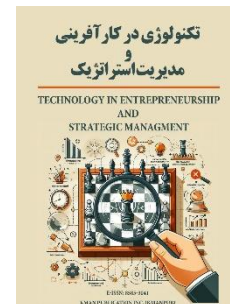
The role of dynamic capabilities is particularly emphasized. Capabilities such as cooperation management, knowledge integration, and strategic agility enable firms to adapt rapidly, align stakeholder interests, and orchestrate collaborative networks without compromising their autonomy. This becomes especially relevant in a retail landscape characterized by high fragmentation and digital disruption.

Strategic transformation, the third pillar of the framework, involves translating capabilities into actionable plans. Tactics like resource pooling, joint innovation initiatives, and digital platform collaboration help firms mitigate operational costs and expand their reach. These strategies are especially beneficial for companies that face resource scarcity or market access barriers.

The outcome dimension underscores that cooperation is not merely a theoretical construct but a practical pathway to performance enhancement. Firms reported tangible improvements in sales, customer satisfaction, operational efficiency, and innovation output. Importantly, cooperation allows for collective resilience, enabling retailers to navigate economic shocks, changing regulations, or market saturation more effectively.

However, the success of this approach depends heavily on the contextual factors surrounding the firm. Legal ambiguities, cultural resistance to collaboration, or volatile competitor behavior can undermine even well-designed strategies. Hence, environmental scanning and institutional awareness are critical.

In conclusion, this study offers a structured, context-sensitive framework for designing and implementing cooperation strategies in the watch retail industry. By integrating the dynamic capabilities perspective, it bridges theoretical concepts with practical tools that retailers can adopt to thrive in a competitive yet cooperative ecosystem. This research not only fills a gap in cooperation literature focused on small firms and traditional retail sectors but also provides strategic insights for managers aiming to co-create value in a complex, networked business environment.



ارائه چارچوب استراتژی همراقابتی برای صنعت خرده فروشی ساعت با رویکرد قابلیت‌های پویا

مهید ثقفی^۱، محمد علی شاه حسینی^۲، محسن نظری^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، سیاست‌گذاری بازرگانی دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی کیش، کیش، ایران

۲. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده‌گان مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: shahhoseini@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

ثقفی، مهید، شاه حسینی، محمد علی، و نظری، محسن. (۱۴۰۴). ارائه چارچوب استراتژی همراقابتی برای صنعت خرده فروشی ساعت با رویکرد قابلیت‌های پویا. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۴(۱)، ۱۹-۱.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

این پژوهش با هدف ارائه چارچوب استراتژی همراقابتی برای صنعت خرده فروشی ساعت با رویکرد قابلیت‌های پویا تدوین شد. روش این پژوهش از نوع کیفی با استفاده از روش گراند تئوری با رویکرد پارادایمی است. این پژوهش از نوع توسعه ای- کاربردی است. جامعه این پژوهش شامل متخصصان و کارشناسان حوزه همراقابتی و خرده فروشی ساعت و مشارکت کنندگان شامل ۸ نفر بود که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته ساخته بود. این پژوهش چارچوبی را برای استراتژی همراقابتی ارائه می‌کند که بر اساس رویکرد قابلیت پویا شامل حس سازی، تصرف، تبدیل، پیامدها و شرایط مداخله گر می‌باشد. مؤلفه‌های حس سازی شامل بازیگران همراقابتی، ویژگی‌های کسب و کار، ویژگی‌های همراقابتی، فرهنگ سازمانی و سابقه مشتریان است. همچنین قابلیت‌های پویا مورد نیاز شامل قابلیت‌های مدیریت همراقابتی، قابلیت اشتراک دانش، قابلیت شبکه، قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت چابکی، قابلیت تحقیق و توسعه و قابلیت هم آفرینی است. همچنین یافته‌ها راهکارهایی را ارائه داد که عبارتند از: اشتراک گذاری تجربه و دانش، اشتراک گذاری منابع و قابلیت ها، توانمندسازی منابع انسانی، تقویت ارتباطات، اشتراک گذاری تکنولوژی، ایجاد تعادل رقابت و همکاری، مدیریت ریسک همکاری و شناخت دقیق از بازار رقبا می‌باشد. همچنین پیامدهایی که استراتژی همراقابتی می‌تواند به دنبال داشته باشد شامل عملکرد کسب و کار، عملکرد بازار، عملکرد محصول، عملکرد رقابتی و رفتار مشتریان است. همچنین یافته‌ها نشان داد عوامل خارجی شامل بازار، رقبا، تکنولوژی، قوانین و مقررات و شدت رقابت بر فرآیند همراقابتی تأثیرگذار است.

کلیدواژگان: همراقابتی، استراتژی، خرده فروشی ساعت، همکاری، رقابت

مقدمه

سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع رقابتی مانند خرده‌فروشی ساعت، با چالش‌هایی چندوجهی مواجه‌اند که از یک‌سو مستلزم همکاری برای بقا و نوآوری است و از سوی دیگر نیازمند رقابت برای حفظ سهم بازار. در این بستر، مفهوم «همرقابتی» (Coopetition) که آمیزه‌ای از همکاری و رقابت میان بازیگران یک صنعت است، به عنوان راهبردی نوین برای پاسخگویی به اقتضائات محیطی و ارتقاء مزیت رقابتی، جایگاه قابل توجهی یافته است (Crick & Crick, 2020; Czakon et al., 2020). به‌طور خاص، صنعت خرده‌فروشی ساعت که متأثر از عواملی نظیر دیجیتالی‌شدن، ترجیحات متغیر مشتریان، و تحولات زنجیره تأمین است، نیازمند رویکردهایی نوین همچون همرقابتی است تا بتواند ضمن حفظ مزیت‌های سنتی، نوآوری و چابکی سازمانی را نیز تقویت نماید (Etcheverry, 2022; Ziyari & Sheikh Sajadiyeh, 2022). همرقابتی به‌عنوان یک پارادایم استراتژیک، توجه بسیاری از پژوهشگران را در دهه‌های اخیر به خود جلب کرده است. این راهبرد ضمن به‌کارگیری ظرفیت‌های مشترک با رقبای، امکان بهره‌گیری از فرصت‌های نوآورانه را فراهم می‌سازد و منجر به بهبود عملکرد مالی و بازار می‌گردد (Meena et al., 2023; Ricciardi et al., 2022). برخی مطالعات نشان داده‌اند که اجرای موفق استراتژی همرقابتی، مستلزم برخورداری از چارچوب مفهومی و اجرایی منسجم است که در آن عوامل درونی و بیرونی، از جمله قابلیت‌های پویا، نقشی اساسی ایفا می‌کنند (Teece, 2018; Yang & Gan, 2021).

قابلیت‌های پویا (Dynamic Capabilities) به توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، بازپیکربندی و بازآفرینی منابع و شایستگی‌ها در پاسخ به تغییرات محیطی اشاره دارند (Feranita et al., 2025; Tenggono et al., 2025). پیوند میان قابلیت‌های پویا و همرقابتی، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به‌صورت انعطاف‌پذیر به تعاملات میان رقابت و همکاری پاسخ دهند (Abdeen et al., 2025; Zare et al., 2024). س و از مزایای هر دو بهره‌مند شوند (Le Roy et al., 2021; Soltani et al., 2019). این تعاملات در قالب فرایندهایی همچون حس‌سازی، تصرف فرصت‌ها و تبدیل منابع قابل تحلیل است که می‌تواند به‌صورت الگویی مفهومی در استراتژی‌پردازی سازمانی استفاده شود (Gernsheimer et al., 2021; Hodaei et al., 2020).

در صنعت خرده‌فروشی ساعت، شکل‌گیری شبکه‌های تعاملی میان شرکت‌ها، تولیدکنندگان، فروشندگان و حتی پلتفرم‌های دیجیتالی، فضای مساعدی را برای اجرای استراتژی‌های همرقابتی فراهم کرده است (Burström et al., 2022; Klimas et al., 2022). شرکت‌های فعال در این صنعت می‌توانند با بهره‌گیری از دانش و منابع مشترک، توان تحقیق و توسعه خود را افزایش داده، نوآوری در طراحی و زنجیره تأمین را تسریع نمایند و در عین حال با رقبای مستقیم در بازار رقابت کنند (Cheng & Fan, 2021; Hora et al., 2018).

همچنین یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که تعامل مؤثر میان بازیگران در چارچوب همرقابتی، نیازمند فرهنگ سازمانی مناسب، نظام‌های انگیزشی و سیستم‌های ارتباطی قوی است تا ضمن حفظ اعتماد، به اشتراک‌گذاری دانش و منابع تسهیل گردد (Cygler et al., 2017; Soltani et al., 2018). در واقع، مدیریت این فرآیند پیچیده مستلزم بهره‌گیری از قابلیت‌هایی چون مدیریت شبکه، چابکی سازمانی، و توانمندی در هم‌آفرینی ارزش است که همگی در چارچوب قابلیت‌های پویا جای می‌گیرند (Saaheb-Dari, 2020; Zhu et al., 2020).

از دیگر ابعاد حائز اهمیت در استراتژی‌های همرقابتی، پیامدها و نتایج حاصل از این رویکرد است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اجرای صحیح همرقابتی می‌تواند به بهبود عملکرد محصول، افزایش رضایت مشتریان، توسعه بازار و ارتقاء سودآوری سازمان منجر شود (Fernandez et al., 2019; Ritala, 2018). البته، میزان موفقیت این استراتژی به شدت وابسته به عوامل مداخله‌گر بیرونی نظیر شدت رقابت، تغییرات فناوری، مقررات دولتی و ماهیت بازار است (Klein et al., 2020; Talari & Binandeh, 2020).

مطالعات متعددی نیز به بررسی همراقبتی در بستر بحران‌ها و شرایط عدم قطعیت پرداخته‌اند. به‌ویژه در بحران کووید-۱۹، شرکت‌ها برای تداوم فعالیت خود به ناچار به سمت همکاری با رقبا سوق پیدا کردند و الگوهای جدیدی از همراقبتی شکل گرفت (Crick & Crick, 2021; Talari & Binandeh, 2021). این تجارب نشان دادند که در شرایط پرنوسان، شرکت‌هایی موفق‌تر بودند که دارای قابلیت‌های پویا بوده و توانایی سریع در بازپیکربندی استراتژی‌های خود داشتند (Peuser, 2023; Yang & Gan, 2021).

در چنین بستری، خرده‌فروشان ساعت که معمولاً با برندهای جهانی رقابت می‌کنند و هم‌زمان با تغییرات سریع سلیقه مصرف‌کنندگان مواجه‌اند، می‌توانند از استراتژی همراقبتی به‌عنوان ابزاری برای کسب انعطاف‌پذیری و خلق مزیت رقابتی پایدار استفاده کنند. به‌عنوان مثال، اشتراک‌گذاری فناوری، استفاده از شبکه‌های توزیع مشترک و هم‌آفرینی در بازاریابی می‌تواند هم‌زمان منافع رقابتی و مشارکتی را افزایش دهد (Bouncken et al., 2020; Zou et al., 2018).

به‌علاوه، پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که موفقیت استراتژی همراقبتی نیازمند طراحی دقیق و شفاف مدل‌های تعاملی و چارچوب‌های اجرایی است که در آن روابط میان همکاری و رقابت با دقت مدیریت شود (Hoffmann et al., 2018; Le Roy et al., 2022). این مدل‌ها باید بتوانند ساختارهای پیچیده‌ای همچون رقابت عمودی و افقی، میزان اعتماد، قابلیت پیش‌بینی و میزان وابستگی متقابل میان بازیگران را در نظر بگیرند (Fernandez et al., 2018; Ricciardi et al., 2022).

در نهایت، مطالعات اخیر حاکی از آن است که استراتژی‌های همراقبتی در پیوند با تحول دیجیتال، می‌توانند محرک‌های نوآوری در مدل کسب‌وکار باشند و موجب بازتعریف نقش بازیگران سنتی و ظهور روابط جدید مبتنی بر ارزش مشترک شوند (Köseoglu et al., 2021; Meena et al., 2023). در این راستا، خرده‌فروشان ساعت که در تقاطع فناوری، زیبایی‌شناسی و برندینگ قرار دارند، می‌توانند با اتخاذ چارچوبی مبتنی بر قابلیت‌های پویا، ضمن تعامل با رقبا، استراتژی‌های پایدارتر و ارزش‌آفرین‌تری را شکل دهند.

در نتیجه، پژوهش حاضر در صدد است با تکیه بر مبانی نظری و تجربی پیشین و رویکرد گراند‌تئوری، چارچوبی جامع برای طراحی و اجرای استراتژی همراقبتی در صنعت خرده‌فروشی ساعت ارائه دهد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر جهت‌گیری پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی است و از نوع روش، کیفی است. روش انجام این پژوهش روش نظریه داه بنیاد (مصاحبه با خبرگان) است. جامعه آماری این پژوهش شامل سطح تحلیل پژوهش خبرگان حوزه استراتژی‌های همراقبتی است و شامل مدیران و خبرگان حوزه رقابت و همکاری، همچنین اساتید و متخصصان این حوزه است که مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدن و تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد که در مشارکت‌کننده هستم به اشباع نظری رسید. مشارکت‌کنندگان باید دارای دو ویژگی می‌بودند: (۱) دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر (۲) داشتن بیش از ۴ سال سابقه فعالیت در حوزه خرده فروشی ساعت. ابزار گردآوری داده‌های در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. جهت سنجش روایی پروتکل مصاحبه از نظر اساتید و خبرگان این حوزه بهره گرفته شد و پروتکل مصاحبه پس از چند بار ویرایش، نهایی شد و داده‌ها گردآوری شد. همچنین در تجزیه و تحلیل کیفی، بررسی ضریب توافق یا ضریب کاپا بین کدگذاران عمدتاً برای بررسی پایایی و بهبود کدگذاری است. چنانچه مقدار این ضریب بیشتر از ۰.۶۰ باشد، پایایی وجود دارد. بنابراین با توجه به اینکه ضریب کاپا برای روش گراند تئوری برابر ۰.۷۶ می‌باشد؛ لذا ابزار پژوهش در بخش کیفی از پایایی کافی برخوردار است.

یافته‌ها

این پژوهش با استفاده از مصاحبه و تحلیل محتوای کیفی به روش گراندد تئوری با رویکرد پارادایمی به استخراج مؤلفه‌های استراتژی همراقبتی و قابلیت پویا در صنعت خرده فروشی ساعت پرداخته است. برای تحلیل محتوای کیفی در این مرحله از نرم افزار MAXQDA استفاده شده است. در این پژوهش با انجام مصاحبه با متخصصان و خبرگان حوزه خرده فروشی ساعت، اقدام به گردآوری مؤلفه‌های همراقبتی شده است. تعداد ۸ مصاحبه از خبرگان انجام شد و اطلاعات مورد نظر با روش مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری صورت گرفت. پس از انجام مصاحبه‌ها، با استفاده از کدگذاری باز، مصاحبه‌ها بررسی و کدهای اولیه استخراج شد. این بخش از پژوهش بر اساس فرآیند نظریه پردازی به روش نظریه داده بنیاد در ۵ مرحله صورت می‌گیرد. هر کدام از این مراحل در ادامه ارائه شده است.

مرحله اول: تعیین قلمرو موضوعی و سوال‌ها/اهداف اولیه: در اولین مرحله قلمرو موضوعی پژوهش و سوالها و اهداف اولیه و اصلی پژوهش بیان می‌شود. این پژوهش به دنبال این است که چارچوب استراتژی همراقبتی با رویکرد قابلیت پویا چگونه است؟ قلمرو کلی موضوعی پژوهش در حوزه استراتژی همراقبتی و قابلیت پویا می‌باشد.

مرحله دوم: گردآوری و ثبت داده‌ها: گردآوری داده‌ها در این مرحله پژوهش با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. در این مرحله با مشارکت کنندگان مصاحبه به صورت صوت، ضبط شده‌اند. مشارکت کنندگان در این پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱

مشخصات مشارکت کنندگان

مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سوابق کاری
نفر اول P _۱	مرد	دکتری	۶ سال سابقه مدیریت در صنعت خرده فروشی
نفر دوم P _۲	مرد	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه و محقق در حوزه همراقبتی و خرده فروشی
نفر سوم P _۳	مرد	کارشناسی ارشد	۹ سال سابقه مدیریت در صنعت خرده فروشی
نفر چهارم P _۴	مرد	کارشناسی ارشد	۵ سال سابقه مدیریت در صنعت خرده فروشی
نفر پنجم P _۵	مرد	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه و محقق در حوزه همراقبتی و خرده فروشی
نفر ششم P _۶	مرد	دکتری	عضو هیات علمی دانشگاه و محقق در حوزه همراقبتی و خرده فروشی
نفر هفتم P _۷	مرد	کارشناسی ارشد	۷ سال سابقه مدیریت در صنعت خرده فروشی
نفر هشتم P _۸	مرد	کارشناسی ارشد	۳ سال سابقه مدیریت در صنعت خرده فروشی

مرحله سوم: استخراج کدها: در این مرحله با استفاده از کدگذاری باز، مصاحبه‌ها بررسی و کدها استخراج شده است. جدول ۲ نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و نحوه استخراج کدها را نشان داده است.

جدول ۲

نمونه مصاحبه و استخراج کدهای اولیه

نمونه مصاحبه	کدهای اولیه
استراتژی همراقبتي يك روش مديريتى است كه در آن شركت‌ها با تشكيل تحالف‌ها و همكارى با يكديگر، براى دستيابى به هدف مشترك خود، با يكديگر رقابت نمى‌كنند و به جاى آن، از منابع و تجربيات همدىگر بهره مى‌برند. يكي از مزايای استراتژى همراقبتي، كاهش هزينه‌هاى تحقيق و توسعه و بازاریابی است. با تشكيل تحالف‌ها، شركت‌ها مى‌توانند هزينه‌هاى بالاي تحقيق و توسعه و بازاریابی را كاهش داده و به همدىگر كمك كنند تا از تجربيات و دانش گذشته همدىگر بهره‌مند شوند.	همكارى و اشتراك منابع تغييرات فناورى تغييرات قوانين و مقررات سازگارى با تغييرات بازار كنترل و مديريت همراقبتي
همچنين، استراتژى همراقبتي مى‌تواند به شركت‌ها كمك كند تا با تشكيل تحالف‌ها، قدرت بيشترى در برابر رقا پيدا كنند و بتوانند در بازار بهتر و با كيفيت‌تر عمل كنند. با همكارى و اشتراك منابع، شركت‌ها مى‌توانند بازار را بهتر تقسيم کرده و بازدهى خود را افزايش دهند.	اختلاف در مديريت تفاوت‌هاى فرهنگى كاهش هزينه‌ها
همچنين، استراتژى همراقبتي مى‌تواند به شركت‌ها كمك كند تا در مقابل تغييرات بازار، مثل تغييرات فناورى، تغييرات قوانين و مقررات و تغييرات ديگر، مقاومت كنند. با تشكيل تحالف‌ها، شركت‌ها مى‌توانند بهتر و سريع‌تر با تغييرات بازار سازگار شوند و در برابر ريسك‌هاى موجود در بازار، مقاومت كنند.	افزايش بازدهى مقاومت در برابر رقا تغييرات بازار
با اين حال، استراتژى همراقبتي نيز داراي برخى محدوديت‌ها است. يكي از اين محدوديت‌ها، كمبود كنترل و مديريت بر تحالف‌ها است. همچنين، شركت‌ها ممكن است با چالش‌هاى مانند اختلافات در مديريت، تفاوت در رويه‌ها و استراتژى‌هاى كسب و كار و تفاوت‌هاى فرهنگى مواجه شوند كه مى‌تواند به عواقب ناخوشايندى براى تحالف منجر شود.	
به طور خلاصه، استراتژى همراقبتي مى‌تواند به شركت‌ها در كاهش هزينه‌ها، افزايش بازدهى، مقاومت در برابر رقا و تغييرات بازار كمك كند. با اين حال، شركت‌ها بايد به دقت و با بررسى دقيق مزاي و معايب استفاده از اين استراتژى، شركاى را انتخاب كنند كه اهداف و منافع مشتركى با آن‌ها دارند و بتوانند با هم به دستيابى به هدف مشترك خود كمك كنند. (مصاحبه كننده ۳)	
استراتژى همراقبتي در صنعت خرده فروشى، به معنای همكارى و تعامل بين چندىن خرده فروشى است كه به هدف مشتركى در حوزه افزايش سهم بازار، بهبود كيفيت محصولات، كاهش هزينه‌ها و افزايش توانايى رقاىتى مى‌پردازند. در اين روش، خرده فروشى‌ها با يكديگر همكارى مى‌كنند تا به دستيابى به هدف مشترك خود برسند و بهره‌مندی از مزايایى مانند تسهيم منابع، كاهش هزينه‌هاى توليد، افزايش سهم بازار، بهبود كيفيت محصولات و افزايش توانايى رقاىتى داشته باشند.	افزايش سهم بازار بهبود كيفيت محصولات/خدمات افزايش توان رقاىتى كاهش هزينه‌هاى توليد تسهيم منابع
استراتژى همراقبتي در صنعت خرده فروشى، نيازمند شناخت دقيق بازار و رقابا، برنامه‌ريزى هوشمند و مشترك، ايجاد شراكه‌هاى مؤثر با شركاى تجارى و تأمين‌كنندگان، توانايى تسهيم منابع، رعايت حقوق مالكيت فكرى، و ارتباطات قوى مى‌باشد. اين روش، نيازمند هماهنگى و همكارى بين شركاى همكار است كه در صورت عدم هماهنگى و همكارى، مى‌تواند به يك مانع براى دستيابى به هدف مشترك تبديل شود.	افزايش سهم بازار شناخت دقيق از بازار و رقا توانايى تسهيم منابع رعايت حقوق مالكيت فكرى
استفاده از استراتژى همراقبتي در صنعت خرده فروشى، قابليت‌هاىى مانند افزايش سهم بازار، كاهش هزينه‌ها و بهبود كيفيت محصولات را براى خرده فروشى‌ها فراهم مى‌كند. با اين حال، براى استفاده موفق از اين روش، خرده فروشى‌ها نيازمند شناخت دقيق بازار، ايجاد شراكه‌هاى مؤثر و هماهنگى با شركاى همكار، تسهيم منابع و توانايى مديريت ريسك هستند. به كمك اجراى موفق اين روش، خرده فروشى‌ها مى‌توانند به بهبود كارايى و افزايش سهم بازار خود دست پيدا كنند. (مصاحبه كننده ۶)	ارتباطات قوى با همكاران همكارى و هماهنگى بين شركت‌ها

مرحله ۴- خلق نظريه (يكپارچه سازى كدها): با توجه به اينكه رويكرد تدوين نظريه و چارچوب قابليت پويا است، سه عنصر اصلى رويكرد قابليت پويا شامل حس سازى، تصرف و تبديل در طبقه بندى و كدگذارى انتخابى مورد استفاده قرار گرفت. همچنين پيامدهاى و شرايط مداخله گر نيز به عنوان ساير ابعاد چارچوب استراتژى همراقبتي مدنظر قرار گرفت. با توجه به اينكه مصاحبه شوندهگان از فعالين و متخصصان صنعت خرده فروشى ساعت بودند و سوالات مصاحبه نيز با تأكيد بر همراقبتي در صنعت خرده فروشى ساعت طراحى شده است؛

لذا چارچوب نهایی استخراج شده نیز برای صنعت خرده‌فروشی ساعت می‌باشد. چارچوب هم‌رقابتی با رویکرد قابلیت‌های پویا بر این اساس استوار است که شرکت‌ها برای موفقیت در بلندمدت، باید به طور مداوم قابلیت‌های خود را ارتقا دهند. این چارچوب بر اساس سه رکن اصلی حس‌سازی، تصرف‌کردن و تبدیل (راهبردها) بنا شده است. حس‌سازی به معنای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به رقبا، مشتریان و بازار است. این اطلاعات به شرکت‌ها کمک می‌کند تا درک درستی از محیط رقابتی داشته باشند. تصرف‌کردن به معنای توسعه و به کارگیری قابلیت‌های پویا است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در این فضای رقابتی پیشرو باشند. این قابلیت‌ها شامل قابلیت مدیریت تنش هم‌رقابتی، قابلیت اشتراک دانش و منابع، قابلیت شبکه، قابلیت‌های مدیریتی، قابلیت چابکی، قابلیت تحقیق و توسعه و قابلیت هم‌آفرینی می‌باشد. تبدیل (راهبردها) به معنای استفاده از قابلیت‌های پویا برای توسعه و اجرای راهبردهای رقابتی است. این راهبردها شامل اشتراک‌گذاری تجربه و دانش، اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها، توانمندسازی منابع انسانی، تقویت ارتباطات، اشتراک‌گذاری تکنولوژی، ایجاد تعادل رقابت و همکاری، مدیریت ریسک‌های همکاری و شناخت دقیق از بازار و رقبا می‌باشد.

استفاده از این چارچوب می‌تواند پیامدهای مثبتی برای شرکت‌ها داشته باشد. این پیامدها شامل بهبود عملکرد کسب و کار، عملکرد بازار، عملکرد محصول، عملکرد رقابتی و رفتار مشتریان می‌باشد. همچنین عوامل متعددی می‌توانند در اثربخشی این چارچوب مداخله کنند. این عوامل شامل بازار، رقبا، تکنولوژی، قوانین و مقررات و شدت رقابت می‌باشد.

از تعداد ۸ مصاحبه مذکور، ۱۳۳ کد حاصل شده که با غربالگری کدها، حذف کدهای نامربوط و یکسان‌سازی کدهای تکراری به مفاهیم و مقوله به شرح جدول ۳ دست یافته شد.

جدول ۳

مفاهیم و کدهای استخراج شده

منبع	کدها	زیرمقوله‌ها	مقوله‌های اصلی
			حس‌سازی
		بازیگران هم‌رقابتی	
P۷, P۸		تعهد به کیفیت	
P۱, P۲, P۳, P۴, P۶		ریسک از دست دادن استقلال	
P۱, P۲		ریسک امنیتی	
P۱, P۲		رقابت‌های بازار	
		ویژگی‌های کسب و کار	
P۵, P۶, P۷		منابع سازمانی (انسانی و مالی)	
P۴, P۷		کیفیت محصولات	
P۴, P۶, P۷		تنوع محصولات	
P۴		قیمت محصولات	
P۱, P۲		ساختار سازمانی	
		ویژگی‌های هم‌رقابتی	
P۳		کنترل و مدیریت هم‌رقابتی	
P۳		هدف مشترک طرفین	
P۲		مزایای همکاری	
P۱, P۲		فرهنگ سازمانی	
P۲, P۳		تفاوت‌های فرهنگی	
P۱, P۲		تعهد سازمان	
P۱, P۲		سلیقه مشتریان	

تصرف کردن - قابلیت‌ها

	قابلیت مدیریت تنش همراقبتی
P۱, P۳, P۴, P۵, P۶, P۷	توانایی همکاری و هماهنگی
P۱	توانایی تقسیم سود
P۱, P۳, P۴, P۶	رعایت حقوق مالکیت فکری
P۲, P۵	تعهد به هدف مشترک
P۲	شفافیت و اعتماد
P۲	توانایی مدیریت اختلافات
	قابلیت اشتراک دانش و منابع
P۲, P۳, P۴, P۵, P۶	توانایی تسهیم منابع
	قابلیت شبکه
P۱	توانایی ارتباطات و همکاری
P۱, P۳, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸	ارتباطات قوی با همکاران
	قابلیت‌های مدیریتی
P۱	توانایی مدیریت مؤثر
P۲, P۳, P۴	توانایی مدیریت ریسک
P۲, P۳, P۴, P۵	توانایی مدیریت پروژه
P۵	توانایی تقسیم کار
	قابلیت چابکی
P۱, P۴, P۸	قابلیت انعطاف‌پذیری
P۳	توانایی انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات
	قابلیت تحقیق و توسعه
P۱	داشتن شناخت کامل از بازار و رقبای خود
P۱, P۳, P۴	توانایی ارائه محصولات و خدمات با کیفیت
P۱, P۳, P۴	شناخت بازار
	قابلیت هم‌آفرینی
P۲	توانایی ایجاد ارزش
P۴	ایجاد هم‌افزایی
	تبدیل (راهبردها)
	اشتراک‌گذاری تجربه و دانش
P۲, P۳, P۵	تعامل و تبادل دانش و تجربیات
P۱	بهره‌برداری از تجربیات رقبا
P۷	بهره‌گیری از تجربیات و دانش همکاران
P۶, P۷, P۸	همکاری و اشتراک‌گذاری تجارب
P۶, P۸	همکاری و اشتراک‌گذاری دانش
	اشتراک‌گذاری منابع و قابلیت‌ها
P۱	مدیریت منابع
P۲, P۳, P۵, P۶, P۷, P۸	همکاری و اشتراک منابع
P۴, P۶	آماده‌سازی برای اشتراک منابع
P۶	تسهیم منابع
	توانمندسازی منابع انسانی
P۱, P۲, P۸	آموزش و توانمندسازی همکاران
	تقویت ارتباطات
P۱	ایجاد ارتباطات مؤثر
P۲, P۳	توسعه شبکه ارتباطی و همکاری بین شرکت‌ها
P۲	توسعه روابط بین شرکت‌ها
P۴	ایجاد ارتباط با همکاران

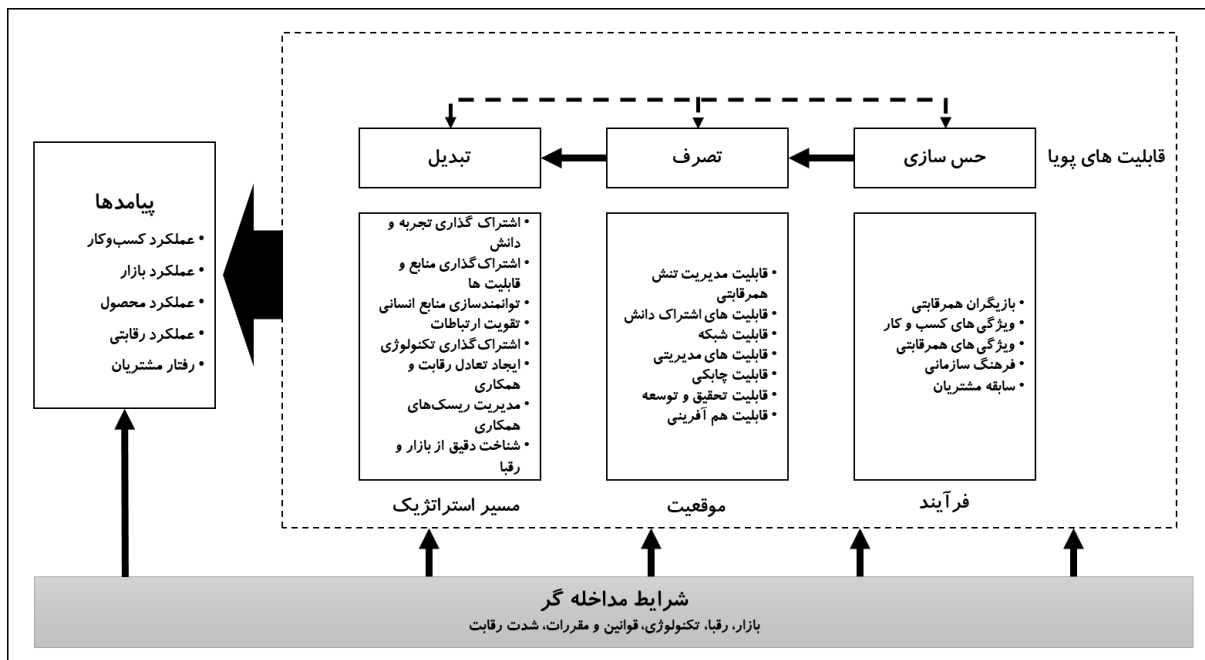
P۷	تشکیل اتحادیه تجاری بین دو یا چند شرکت
P۶	شبکه سازی
	اشتراک گذاری تکنولوژی
P۲	تقسیم تکنولوژی
P۳	انتقال تکنولوژی
P۶, P۸	همکاری و اشتراک گذاری تکنولوژی
	ایجاد تعادل رقابت و همکاری
P۱	انتخاب رقبا مناسب
P۱	ایجاد انعطاف پذیری و توانایی تغییر
P۳, P۶	همکاری و هماهنگی بین شرکت ها
P۳	بررسی توانایی‌های اجرایی مشترک
P۴, P۵, P۶	تعیین هدف‌های مشترک
P۴, P۵	انتخاب صحیح رقبا
P۵	نظارت بر عملکرد طرفین
P۵	بهره برداری از تجربیات رقبا
P۵	تعیین نقش هر شرکت در همکاری
P۴	تعیین مسئولیت‌های طرفین
P۴	تعیین مزایای همکاری
	مدیریت ریسک‌های همکاری
P۱	تأمین امنیت اطلاعات
P۳	کنترل ریسک‌های مرتبط با همکاری با رقبا
P۳	ارزیابی دقیق مزایا و معایب همکاری با رقبا
P۳, P۴, P۶, P۸	شناخت دقیق از بازار و رقبا
P۳	توجه به نیازهای بازار و مشتریان
	پیامدها
P۲, P۳, P۵, P۶	عملکرد کسب و کار
P۱, P۲, P۳	افزایش بازار و سهم بازار
P۱, P۲, P۳, P۴, P۵, P۶, P۷, P۸	کاهش هزینه ها
P۲, P۳, P۶, P۷	افزایش بازدهی
P۲, P۳	بهبود روابط بین شرکت ها
P۳	افزایش قدرت مذاکره با تأمین کنندگان
P۳	کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی
P۲, P۳	اختلافات در مدیریت
P۳	کاهش هزینه توزیع و حمل و نقل
P۲, P۳, P۶	کاهش هزینه‌های تولید
P۳	صرفه جویی منابع
P۷	کاهش ریسک‌های کسب و کار
P۵	کاهش استقلال
P۳, P۶	بهبود فرایندها
P۵, P۶	افزایش فروش
P۵	افزایش اعتبار
P۵, P۶	افزایش سودآوری
P۵, P۶, P۸	بهبود قابلیت دسترسی
P۳	افزایش توانایی تولید
P۳	مقاومت در برابر رقبا
P۵	کاهش ابتکار و خلاقیت
P۳	تقویت روابط تجاری و سرمایه‌گذاری بین شرکت‌ها

P۴	کاهش هزینه‌های تأمین قطعات و مواد اولیه	عملکرد بازار
P۶, P۷	افزایش نفوذ در بازار	
P۲, P۳, P۵	کاهش رقابت	
P۳	تقسیم سهم بازار	
P۳, P۶	ورود به بازارهای جدید	
P۲, P۳	سازگاری با تغییرات بازار	
P۳	دستیابی به بازارهای جدید	
P۳, P۵, P۶	نقض قوانین رقابتی	
P۵, P۶	رشد بازار	
P۳, P۷, P۸	توسعه بازارهای جدید	
P۳, P۵, P۶, P۷	افزایش سهم بازار	
P۵, P۶	توسعه بازار بین‌المللی	
		عملکرد محصول
P۱, P۲	افزایش نوآوری	
P۱	بهبود خدمات	
P۱, P۲, P۳, P۴	توسعه فناوری جدید	
P۴, P۵, P۶	کاهش تنوع و انعطاف‌پذیری	
P۳	توسعه محصولات جدید	
P۱, P۲, P۵, P۶, P۷, P۸	بهبود کیفیت محصولات/ خدمات	
P۵	تنوع محصولات	
P۳	بهبود سطح خدمات	
		عملکرد رقابتی
P۵, P۶, P۷, P۸	افزایش قدرت مذاکره	
P۳, P۵, P۶, P۷, P۸	افزایش توان رقابتی	
P۱, P۲	افزایش رقابت‌پذیری	
P۳	بهبود روابط با رقبا	
P۱, P۲, P۳	کاهش نیروی ابزارهای رقابتی	
		رفتار مشتریان
P۱, P۲, P۳, P۴, P۵, P۶	اعتماد مشتریان	
P۱, P۲	بهبود ارتباط با مشتریان	
		عوامل مداخله‌گر
		بازار
P۴	شرایط بازار	
P۳	تغییرات بازار	
P۱, P۲	نوع بازار	
		رقبا
P۱, P۲	عدم اعتماد به رقبا	
P۱, P۲	عوامل اقتصادی	
		تکنولوژی
P۴	تغییرات تکنولوژی	
P۱, P۲, P۳, P۴, P۵, P۶	قوانین و مقررات	
P۴, P۵	محدودیت‌های قانونی و نظارتی	
P۳	تغییرات قوانین و مقررات	
P۲	مشکلات قانونی	
P۱	شدت رقابت	

مرحله پنجم- گزارش نظریه: در این مرحله بر اساس کدهای طبقه‌بندی شده مدل نهایی برای صنعت خرده‌فروشی ساعت ارائه شده است. شکل ۱ مدل نهایی خروجی از روش نظریه داده‌بنیاد را نشان می‌دهد. این چارچوب بر اساس چارچوب کلی رویکرد قابلیت پویا موجود در ادبیات این حوزه طراحی شده است.

شکل ۱

چارچوب استراتژی هم‌رقابتی با رویکرد قابلیت‌های پویا در صنعت خرده‌فروشی ساعت



شکل ۱ چارچوبی برای استراتژی هم‌رقابتی در صنعت خرده‌فروشی ساعت بر اساس نظر خبرگان این حوزه ارائه می‌دهد که بر اساس رویکرد قابلیت‌های پویا بنا شده است. این چارچوب شامل ۵ بخش اصلی است. بخش اول حس‌سازی است. این بخش به درک و برداشت رقبا از یکدیگر و محیط رقابتی می‌پردازد. بخش دوم تصرف است که به قابلیت‌هایی می‌پردازد که به شرکت‌ها در بهره‌برداری از فرصت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی کمک می‌کند. بخش بعدی سومین رکن از رویکرد قابلیت پویا یعنی تبدیل (راهبردها) است که به اقداماتی می‌پردازد که شرکت‌ها برای اجرای استراتژی‌های خود در محیط رقابتی انجام می‌دهند. بخش چهارم شامل پیامدها (نتایج و دستاوردهای) هم‌رقابتی برای شرکت‌ها و ذینفعان آن‌ها می‌پردازد. در نهایت بخش پنجم که به عوامل مداخله‌گر اشاره دارد. چارچوب هم‌رقابتی با رویکرد قابلیت‌های پویا یک ابزار قدرتمند برای تحلیل رقابت در محیط‌های پویا و پیچیده است. این چارچوب می‌تواند به شرکت‌ها در درک بهتر رقابت، تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب و بهبود عملکرد رقابتی خود کمک کند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش، بر مبنای رویکرد قابلیت‌های پویا و با استفاده از نظریه داده بنیاد، چارچوبی مفهومی و کاربردی برای استراتژی هم‌رقابتی در صنعت خرده‌فروشی ساعت ارائه می‌دهد که متشکل از مؤلفه‌هایی چون حس‌سازی، تصرف فرصت‌ها، تبدیل منابع، پیامدها و شرایط مداخله‌گر است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت در اجرای استراتژی هم‌رقابتی به درک عمیق از بازیگران و محیط رقابتی، و نیز به سطح توسعه‌یافتگی قابلیت‌های سازمانی بستگی دارد. به‌طور خاص، شرکت‌هایی که توانایی بالاتری در مدیریت تنش‌های ناشی از همکاری با رقبای دارند، می‌توانند از مزایای هم‌افزایی، خلق ارزش مشترک و کاهش هزینه‌ها بهره‌مند شوند؛ مفهومی که در مطالعات پیشین نیز مورد تأکید بوده است (Bouncken et al., 2020; Klein et al., 2020).

مطابق با یافته‌های پژوهش، عنصر «حس‌سازی» نقشی کلیدی در شناسایی رقبای، نیازهای مشتریان و تحولات بازار ایفا می‌کند. این مؤلفه با مفاهیم مطرح‌شده در ادبیات قابلیت‌های پویا انطباق دارد، جایی که سازمان‌ها برای پاسخ مؤثر به تغییرات محیطی، نیازمند توانایی پیش‌بینی و تفسیر صحیح اطلاعات محیطی هستند (Teece, 2018; Yang & Gan, 2021). به‌ویژه در صنعت خرده‌فروشی ساعت، عواملی چون تغییر ذائقه مشتریان، ظهور برندهای فناورانه و رشد فروشگاه‌های آنلاین سبب شده‌اند تا نقش حس‌سازی در تدوین استراتژی‌ها اهمیت دوچندانی یابد. در تأیید این موضوع، پژوهش (Meena et al., 2023) نیز نشان داده که در عصر تحول دیجیتال، شناسایی روندهای بازار از طریق حس‌سازی می‌تواند بنیانی برای نوآوری و خلق مزیت رقابتی باشد.

در بخش «تصرف»، یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی با قابلیت‌های مدیریت هم‌رقابتی، اشتراک دانش، چابکی، تحقیق و توسعه و هم‌آفرینی، در استفاده اثربخش از فرصت‌ها موفق‌تر عمل می‌کنند. این نتیجه با مطالعاتی چون (Soltani et al., 2019) و (Gernsheimer et al., 2021) هم‌راستا است که نقش مستقیم این قابلیت‌ها در توانمندسازی سازمان‌ها جهت پاسخ سریع‌تر به تغییرات رقابتی را اثبات کرده‌اند. افزون بر این، پژوهش (Ricciardi et al., 2022) به‌صراحت تأکید دارد که پیکربندی مناسب قابلیت‌های پویا یکی از شرایط حیاتی برای دستیابی به عملکرد برتر در بسترهای هم‌رقابتی است. از این رو، یافته‌های حاضر نیز بر این نکته صحنه می‌گذارند که بدون توسعه سیستماتیک این قابلیت‌ها، استراتژی هم‌رقابتی ممکن است نه تنها موفق نباشد بلکه منجر به تضعیف موقعیت رقابتی شود.

عنصر سوم یعنی «تبدیل» به استراتژی‌ها و اقدامات اجرایی در مسیر بهره‌برداری از ظرفیت‌های هم‌رقابتی می‌پردازد. راهبردهایی همچون اشتراک دانش و منابع، تقویت ارتباطات، اشتراک‌گذاری فناوری، توانمندسازی منابع انسانی و مدیریت ریسک همکاری از جمله سازوکارهایی بودند که توسط خبرگان برجسته شده‌اند. این یافته‌ها با مطالعات (Köseoglu et al., 2021) و (Le Roy et al., 2021) انطباق دارد که به نقش راهبردهای عملیاتی در پایدارسازی همکاری‌های رقابتی اشاره دارند. به‌ویژه در محیط‌های رقابتی پرتلاطم، راهبردهایی مانند «مدیریت ریسک همکاری» و «برقراری تعادل بین همکاری و رقابت» می‌توانند مانع از فروپاشی روابط و ایجاد تعارض شوند (Crick & Cygler et al., 2018; Crick, 2021).

از منظر پیامدها، نتایج نشان داد که اجرای موفق استراتژی هم‌رقابتی می‌تواند بهبودهایی قابل‌توجه در عملکرد کسب‌وکار، بازار، محصول، رقابت‌پذیری و رفتار مشتریان ایجاد کند. این پیامدها با مطالعات پیشین از جمله (Ritala, 2018) و (Zou et al., 2018) همسو است که هم‌رقابتی را محرکی برای نوآوری، بهره‌وری و وفاداری مشتریان معرفی کرده‌اند. به‌ویژه در صنایع وابسته به برندینگ و زیبایی‌شناسی مانند ساعت، ارتقاء در رفتار مصرف‌کننده و افزایش وفاداری مشتریان از طریق همکاری‌های هوشمندانه با رقبای، مزیتی پایدار برای شرکت‌ها ایجاد می‌کند (Peuser, 2023; Zhu et al., 2020).

در بُعد شرایط مداخله‌گر نیز عوامل بیرونی همچون شدت رقابت، مقررات دولتی، تغییرات فناورانه و ساختار بازار، به‌عنوان تعیین‌کننده‌های اصلی در اثربخشی راهبرد هم‌رقابتی معرفی شدند. یافته‌های پژوهش حاضر در این زمینه با مطالعات (Burstrom et al.,)

(2022) و (Cheng & Fan, 2021) همراستا است که تأکید کرده‌اند بدون در نظر گرفتن زمینه‌های محیطی، موفقیت استراتژی همراقبتی ناممکن یا حداقل محدود خواهد بود. از سوی دیگر، شناخت دقیق از بازار و رقبا نیز عاملی کلیدی در به‌کارگیری صحیح این راهبرد است که در پژوهش (Kwon et al., 2023) نیز بر آن تأکید شده است.

نکته حائز اهمیت دیگر در یافته‌ها، تمایز این پژوهش با مطالعات پیشین است. در حالی که بیشتر تحقیقات پیشین بر شرکت‌های بزرگ و چندملیتی متمرکز بوده‌اند (Gernsheimer et al., 2021; Le Roy et al., 2022)، این پژوهش تمرکز خود را بر خرده‌فروشی‌های کوچک و متوسط در صنعت ساعت گذاشته است که اغلب از نظر منابع و ساختار سازمانی محدودترند. بنابراین، نتایج این پژوهش، خلأ مطالعاتی موجود را در حوزه استراتژی همراقبتی برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط پوشش داده و زمینه‌ای مناسب برای توسعه نظری و عملی فراهم ساخته است (Soltani et al., 2021; Talari & Binandeh, 2020).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که موفقیت در به‌کارگیری استراتژی همراقبتی نیازمند همراستاسازی بین قابلیت‌های پویا و ویژگی‌های زمینه‌ای صنعت است. از سوی دیگر، توسعه مدل‌هایی که بتوانند این همراستاسازی را به‌صورت ساختاریافته عملیاتی کنند، می‌تواند راهگشای تصمیم‌گیری مدیران در مواجهه با رقابت و همکاری به‌صورت هم‌زمان باشد (Crick & Crick, 2020; Czakon et al., 2020). مدل پیشنهادی در این پژوهش، با دربرگرفتن همه مؤلفه‌های یادشده، می‌تواند چارچوبی نظری و اجرایی برای برنامه‌ریزی راهبردی در صنایع مشابه فراهم سازد.

این پژوهش به‌لحاظ روش‌شناسی کیفی و تمرکز بر تحلیل‌های مبتنی بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، محدود به ادراکات و تجربیات مشارکت‌کنندگان است. از آنجا که نمونه آماری شامل فقط هشت نفر از خبرگان و فعالان صنعت خرده‌فروشی ساعت بوده، تعمیم نتایج به کل جامعه آماری با احتیاط باید صورت گیرد. همچنین، تمرکز بر صنعت خاصی مانند خرده‌فروشی ساعت در ایران، ممکن است منجر به کاهش قابلیت تعمیم نتایج به سایر صنایع یا بسترهای جغرافیایی شود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل استخراج‌شده در این مطالعه به‌صورت کمی و با استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شود تا اعتبارسنجی تجربی آن نیز صورت گیرد. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان خرده‌فروشی‌های فعال در صنایع مختلف (مانند پوشاک، لوازم دیجیتال، و لوازم آرایشی) می‌تواند به درک بهتر تفاوت‌های زمینه‌ای و کارکردهای متنوع استراتژی همراقبتی کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی همچون فرهنگ سازمانی، سطح بلوغ دیجیتال، یا سطح اعتماد نیز می‌تواند زوایای جدیدی به تبیین پدیده اضافه کند.

برای مدیران صنعت خرده‌فروشی ساعت، توصیه می‌شود پیش از اجرای استراتژی همراقبتی، ابتدا سطح آمادگی سازمان در ابعاد مختلف قابلیت‌های پویا از جمله چابکی، اشتراک دانش، و مدیریت ریسک را ارزیابی کنند. همچنین، ایجاد سازوکارهای رسمی برای تسهیم منابع، شفاف‌سازی نقش‌ها در مشارکت، و تدوین توافقات حقوقی، می‌تواند ریسک همکاری با رقبا را کاهش دهد. در نهایت، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال به‌ویژه در حوزه تحلیل بازار، مدیریت زنجیره تأمین و بازاریابی مشارکتی، می‌تواند اثربخشی همراقبتی را برای خرده‌فروشی‌های کوچک و متوسط به حداکثر برساند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdeen, H., De-Pablos-Heredero, C., Martínez, C. C., & Botella, J. L. M. (2025). Strategic Leadership and Its Impact on Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantages. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-07-2024-1682>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of Firm-Level Value Capture in Coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>
- Burström, T., Kock, S., & Wincent, J. (2022). Coopetition - Strategy and Interorganizational Transformation: Platform, Innovation Barriers, and Coopetitive Dynamics. *Industrial Marketing Management*, 104, 101-115. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.017>
- Cheng, Y., & Fan, T. (2021). Production Coopetition Strategies for an FV Automaker and a Competitive NEV Automaker Under the Dual-Credit Policy. *Omega*, 103, 102391. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2020.102391>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Rising Up to the Challenge of our Rivals: Unpacking the Drivers and Outcomes of Coopetition Activities. *Industrial Marketing Management*, 96, 71-85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.011>
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M., & Dębkowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships. *Sustainability*, 10(8), 2688. <https://doi.org/10.3390/su10082688>
- Czakoń, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2020). Coopetition strategies: Critical issues and research directions. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101948>
- Etcheverry, C. (2022). The Effect of E-Commerce on Grocery Store Choice and Retail Competition. *Review of Network Economics*, 21(1), 1-28. <https://doi.org/10.1515/rne-2023-0017>
- Feranita, N. V., Dwimahendrawan, A., & Mayasiana, N. A. (2025). Identification of Dynamic Capability Elements for Women Entrepreneurs Performance Development to Achieve Gender Equality of SDG's. *JLSDGR*, 5(3), e05448. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05448>
- Fernandez, A. S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakoń, W. (2018). Introduction: Coopetition: From Neologism to a New Paradigm In - Routledge Companion to Coopetition Strategies. In (pp. 1-10). <https://doi.org/10.4324/9781315185644-1>
- Fernandez, A. S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakoń, W. (2019). *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185644>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition Research - A Systematic Literature Review on Recent Accomplishments and Trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Hodaei, M., Alvani, S. M., Yazdani, H., & Zarei Matin, H. (2020). The Advantage of Coopetition (Collaboration and Competition) in Governmental Organizations: The Synergy of Human and Process. *Quarterly Journal of Public Administration Perspective*, 11(2), 15-33. https://jpap.sbu.ac.ir/article_96733.html

- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The Interplay of Competition and Cooperation. *Strategic management journal*, 39(12), 3033-3052. <https://doi.org/10.1002/smj.2965>
- Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. (2018). David and Goliath: Causes and Effects of Coopetition Between Start-Ups and Corporates. *Review of managerial science*, 12(2), 411-439. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0273-9>
- Klein, K., Semrau, T., Albers, S., & Zajac, E. J. (2020). Multimarket Coopetition: How the Interplay of Competition and Cooperation Affects Entry into Shared Markets. *Long Range Planning*, 53(1), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.001>
- Klimas, P., Czakon, W., & Fredrich, V. (2022). Strategy Frames in Coopetition: An Examination of Coopetition Entry Factors in High-Tech Firms. *European Management Journal*, 40(2), 258-272. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.04.005>
- 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, 103049. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103049>
- Kwon, O., Singh, T., & Kim, S. (2023). The competing roles of variety seeking in new brand adoption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103283. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103283>
- Le Roy, F., Bez, S. M., & Gast, J. (2021). Unpacking the Management of Oligo-Coopetition Strategies in the Absence of a Moderating Third Party. *Industrial Marketing Management*, 98, 125-137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.004>
- Le Roy, F., Robert, F., & Hamouti, R. (2022). Vertical vs Horizontal Coopetition and the Market Performance of Product Innovation: An Empirical Study of the Video Game Industry. *Technovation*, 112, 102411. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102411>
- Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2023). Coopetition, Strategy, and Business Performance in the Era of Digital Transformation Using a Multi-Method Approach: Some Research Implications for Strategy and Operations Management. *International Journal of Production Economics*, 109068. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109068>
- Peuser, M. (2023). Agile Organizational Concepts for Retail Companies in Times of Digitalization: Design and Management of Agile Organizational Structures for More Competitiveness in the Face of Changing Customer Needs. In *In Multisensory in Stationary Retail: Principles and Practice of Customer-Centered Store Design* (pp. 399-421). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38227-8_27
- Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C., & Kraus, S. (2022). Revisiting the Cooperation-Competition Paradox: A Configurational Approach to Short- and Long-Term Coopetition Performance in Business Networks. *European Management Journal*, 40(3), 320-331. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.002>
- Ritala, P. (2018). Coopetition and Market Performance. *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 317-325. <https://doi.org/10.4324/9781315185644-30>
- Saaheb-Dari, M. (2020). Investigating the Role of Coopetition Strategy in the Innovation Performance of IT Companies with the Mediating Role of Knowledge Absorption and Sharing Capacity. *Journal of Science Promotion*, 11(1), 245-274. https://www.popscijournal.ir/article_125146.html?lang=en
- Soltani, M., Jafari, S. M., & Binandeh, R. (2017). The Effect of Cooperation in IT Industry on Innovation Performance in Condition of Implementing Coopetition Strategy. *Journal of Information Technology Management*, 9(2), 313-332. https://jitm.ut.ac.ir/article_60717.html
- Soltani, M., Kordnaeij, A., Irani, H., & Hassanbeigi, N. (2021). Presenting a Model of Factors Affecting the Formation and Consequences of Coopetition: A Mixed-Method Research. *Business Management Perspective*, 20(45), 39-64. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_101131.html
- Soltani, M., Shahbazi, M., Hamidizadeh, A., & Ahmadian, A. A. (2019). An Analytical and Systematic Review of Theories Related to Coopetition Strategy as a Conflict in Strategic Management Literature. *Iranian journal of management sciences*, 14(53), 135-173. https://journal.iams.ir/article_304.html
- Talari, M., & Binandeh, A. (2020). Examining the Evolution of Coopetition and Presenting a Comprehensive Model of Coopetition Strategy Under Sanctions. *Journal of Management Improvement*, 14(1), 95-126. https://www.behboodmodiriat.ir/article_107069.html?lang=en
- Talari, M., & Binandeh, A. (2021). Presenting a Model of Requirements for Implementing Coopetition Strategy Under Environmental Uncertainty in the COVID-19 Crisis. *Business Management Perspective Journal*, 19(44), 69-97. https://jbmp.sbu.ac.ir/article_101027.html
- Teece, D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tenggono, E., Soetjpto, B. W., & Sudhartio, L. (2025). Dynamic Managerial Capabilities In action: Advancing Strategic Agility and Digital Readiness in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2024-0772>
- Yang, L., & Gan, C. (2021). Cooperative Goals and Dynamic Capability: The Mediating Role of Strategic Flexibility and the Moderating Role of Human Resource Flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 782-795. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0495>

- Zare, H., Malabagher, A., & Karimi, A. (2024). Identifying Components of Dynamic Capabilities in Knowledge-Based Companies: A Review Through Bibliometrics. *International Business Management*, 7(2), 127-147.
- Zhu, Y., Lynette Wang, V., Wang, Y. J., & Nastos, J. (2020). Business-to-Business Referral as Digital Coopetition Strategy. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1181-1203. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0011>
- Ziyari, M., & Sheikh Sajadiyeh, M. (2022). Customer Behavior-Based Pricing Considering Competition in Retail Systems. <https://civilica.com/doc/1662839>.
- Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The Capacity to Innovate: A Meta-Analysis of Absorptive Capacity. *Innovation*, 20(2), 87-121. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1428105>