



هم رقابتی و کووید ۱۹: استراتژی های بازاریابی مشارکتی بنگاه به بنگاه در بحران همه گیر

مجید سبک آرا

عضو گروه مدیریت و خدمات اجتماعی سازمان جهاد دانشگاهی استان گیلان

دکتری کارآفرینی

majid.sabkara@gmail.com

1

چکیده

اگرچه هم رقابتی (همکاری و رقابت همزمان) باید تأثیر مثبتی بر روی عملکرد شرکت داشته باشد، اما مشخص نیست که اجرای این استراتژی های بازاریابی بنگاه به بنگاه در طی شرایط اضطراری بزرگ مقیاس چگونه می تواند رخ دهد. لذا ما در تحقیق حاضر با راهنمایی های نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی، بررسی می کنیم که سازمان ها چگونه از هم رقابتی برای مقابله با بیماری واگیر جدید کرونا (کووید ۱۹) استفاده کرده اند. مثال های کلیدی عبارتند از: خرده فروشانی که اطلاعاتی را در مورد سطوح سهام به اشتراک می گذارند، سازمان های داروسازی که با کمک هم یک واکسن را توسعه می دهند، غول های تکنولوژی که برای حصول نتایج بهتر با یکدیگر همکاری می کنند، و مؤسسات خیریه ای که اتحادهایی را برای یک هدف مشترک تشکیل می دهند. مقاله حاضر با تمرکز بر عدم تجانس استراتژی های هم رقابتی که شرکت ها می توانند در یک بحران جهانی از آنها استفاده کنند، ادبیات موجود را تقویت می کند. متخصصان باید ریسک ها و پاداش های فعالیت های هم رقابتی را متعادل سازند. آنها نیز به نوبه خود باید تصمیم بگیرند که با پایان یافتن این بیماری واگیر همکاری با رقبای خود را چگونه باید ادامه دهند، یا اینکه فعالیت کردن تحت مدل های کسب و کار فردگرایانه را ادامه دهند. این مقاله را با پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده به پایان می رسانیم.

واژگان کلیدی: هم رقابتی، ویروس کرونا، کووید ۱۹، بازاریابی بنگاه به بنگاه.

مقدمه

هدف همکاری این است که اهدافی به صورت مشارکتی دنبال گردند که دنبال کردنشان بدون این همکاری، دشوار می باشد (دی بندتو، لیندگرین، استورگارد و کلارک ۲۰۱۹، ص ۱).

با اینکه شوک های بهداشتی همراه با ویروس جدید کرونا (کووید ۱۹) به خوبی شناخته شده اند، اما این بیماری باعث شده است که تجارت به شیوه های بی سابقه ای تغییر کند (کورتز و جانستون ۲۰۲۰). اغلب کارمندان کار خود را از منزل انجام می دهند (سیاست گذاران این راهکار را برای قرنطینه ابلاغ کردند)، تقاضا برای تحویل اجناس در منزل تا حد زیادی افزایش پیدا کرده است، رستوران ها و مکان های (خدماتی) دیگر ارائه خدمات به عموم را متوقف کرده اند، و نرخ های شکست کسب و کارها به صورت تصاعدی افزایش پیدا کرده است (واشینگتن پست، ۲۰۲۰). البته گفته می شود که بخش های معینی در مقایسه با بخش های دیگر عملکرد بهتری داشته اند: برای مثال خرده فروشان غذا و نوشیدنی ها که مانند جایگزین هایی برای کافه ها و رستوران های بسته شده، عمل می کنند (MSN, 2020). پیشنهادات مختلفی برای آماده سازی یک کسب و کار برای دنیای بعد از کرونا ارائه شده است از جمله آنها می توان به نوآوری باز و برنامه ریزی افق (چسبروگ ۲۰۲۰؛ لاند پیدرسن و ریتر ۲۰۲۰) اشاره کرد. به عنوان مثال ریتر و لاند پیدرسن (۲۰۲۰) بر اهمیت بازبینی مدل های کسب و کار توسط تصمیم گیرندگان، و تمرکز بر مشتریان، ارزش های پیشنهادی، اثبات های ارزش، و قابلیت ها، و همچنین روابط بین مسائل تأکید کرده اند. آنها افزوده اند که تصمیم گیرندگان باید اهداف واقع گرایانه ای را - در حین بحران و بعد از بحران - برای سازمان های خود تعریف کنند. در حقیقت تعدادی از شرکت ها (همچون کوکاکولا، شورون و فورد) از طریق تولید جنبه های تجهیزات محافظت فردی (در مقایسه با محصولات نرمال خود) مدل های کسب و کار خود را تغییر داده اند تا به این طریق به تلاش جهانی برای مبارزه با کووید ۱۹ کمک نمایند (فورچون ۲۰۲۰).

شیوه قابل ملاحظه دیگری که شرکت ها مدل های کسب و کار خود را تغییر داده اند، از طریق میزان همکاری بین سازمانهای رقیب (هم رقابتی) است؛ دلیل وقوع این امر این است که اپیدمی کووید ۱۹ تأثیر عمیقی بر روی اقتصاد جهانی داشته است (ایندپندنت ۲۰۲۰؛ گاردین ۲۰۲۰). در حقیقت حتی سیاست گذاران نیز وارد فعالیت های هم رقابتی شده اند (به عنوان مثال از طریق ردیابی تماس بین آژانس های حکومتی رقیب در نیویورک، کنتیکت، و نیوجرسی)، که دلیل آن تأثیر این بیماری واگیر و ضرورت متعادل سازی اهداف اقتصادی و بهداشتی است (نشنال پست، ۲۰۲۰). هم رقابتی به صورت روبرو تعریف شده است: یک رابطه متناقض بین دو یا چند عامل، صرفنظر از اینکه آیا آنها درگیر روابط افقی یا عمومی هستند، و به طور همزمان درگیر تعاملات مشارکتی و رقابتی هستند (بنگسون و کاک ۲۰۱۴، ص ۱۸۰). استراتژی های هم رقابتی مربوط به شرکت هایی هستند که منابع (همچون تجهیزات و جوه) و امکانات (همچون دانش و تجربه) خود را به منظور نتایج «منفعت متقابل» به اشتراک می گذارند (بنگسون و کاک ۲۰۰۰؛ گنیوالی، واداوان، هی و بنگسون ۲۰۱۶؛ پارک، اسری و استاوا و گنیوالی ۲۰۱۴؛ پتینسون، نیکلسون و لیندگرین ۲۰۱۸). در حقیقت اگرچه بحث ریتر، والکینسون و جانستون (۲۰۰۲) در مورد روابط شبکه ها گسترده تر از بحث آنها در مورد هم رقابتی است اما بیان کرده اند که توانایی مقابله مؤثر با تعاملات بین روابط شبکه از شایستگی های کلیدی یک شرکت به شمار می آید؛ آنها در ادامه می گویند که این مسئله بر روی عملکرد و قدرت رقابتی شرکت ها تأثیرگذار است. در نتیجه اگرچه این فعالیت های بین شرکتی اگر به شکل مؤثری مدیریت نشوند، معایبی (از تنش ها تا رفتارهای فرصت طلبانه) به

همراه خواهند داشت (کریک، کریک و چاودری ۲۰۲۰؛ سزاگون و سزرنگ ۲۰۱۶؛ لئو، ریندفلیش و تسه ۲۰۰۷؛ رضا الله، بنگسون و کاک ۲۰۱۴) اما حجم زیادی از تحقیقات در مورد مزایای افزایش عملکرد هم رقابتی انجام شده اند (فلزن اشتاین، استرینگر، بنسون ری و فریمن ۲۰۱۴؛ ریتالا ۲۰۱۲؛ ولو ۲۰۱۶).

تاکنون هنوز هم بررسی های کمی در مورد یک تمرکز تحقیقاتی مربوط به اجرای فعالیت های هم رقابتی در زمان های بحران انجام شده است. لذا مشخص نیست که کارشناسان در سازمان ها (بزرگ و کوچک) چطور می توانند اثرات متقابل بین هم رقابتی و رقابت را مدیریت کنند تا بتوانند با اثرات مضر بالقوه شرایط اضطراری گسترده (همچون کووید ۱۹) مقابله نمایند. این یک نگرانی به حساب می آید چون ارائه پیشنهادات به محققان و متخصصان در مورد اینکه «آیا هم رقابتی در این شرایط فرآر، یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه ترغیب کننده عملکرد است یا نه»، کار دشواری است. خصوصاً باید تحقیقاتی انجام شود تا توضیحاتی را در مور نحوه اجرای شکل های مختلف هم رقابتی که در سراسر یک بحران بیماری واگیر رخ می دهد ارائه نماید، و همچنین مزایا و معایب شرکت های درگیر (همراه با مشتریان و سهامداران کلیدی دیگر) را بیان کند. به طور کلی این بینش ها بر ریسک ها و پاداش های همکاری کردن با رقبای صنعت در این زمینه های غیرعادی تأکید دارند. بنابراین بر اساس راهنمایی های نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی (بارنی ۱۹۹۱؛ دایر، سینگ و هسترلی ۲۰۱۸؛ لای ۲۰۰۶)، هدف مقاله حاضر این است که بررسی کند تصمیم گیرندگان چطور می توانند مدل های کسب و کار خود را از طریق اجرای استراتژی های هم رقابتی در زمان های بحران (با تمرکز بر کووید ۱۹) سازگاری دهند. با تحقق این هدف تحقیق، سه کمک مهم منجر به تقویت ادبیات بازاریابی بنگاه به بنگاه می گردند:

3

(۱) بینش ها نشان می دهند که هم رقابتی به معنای یک سری رفتارهای چند وجهی در سطح شرکتی است که به شرکت ها کمک می کنند (که در غیر این صورت ممکن است همکاری نکنند) در یک بحران فرآر بتوانند فعالیت شان را ادامه دهند (بر اساس مطالعات پانگار کار ۲۰۰۷؛ مدرانو و اولارته پاسکوال ۲۰۱۶).

(۲) موانع موجود بر سر راه فعالیت های هم رقابتی اثبات می کنند که نیروهای سیاسی، بوروکراتیک و حقوقی معین چطور می توانند مانع از این شوند که سازمان ها در طی شرایط اضطراری بهداشتی با رقبای صنعت خود کار کنند (در پاسخ به مطالعات نوررت و اسویت لیسینی ۲۰۱۵؛ شیاوون و سیمونی ۲۰۱۹).

(۳) ماهیت حساس پارادوکس هم رقابتی ارزیابی می گردد تا این مسئله بهتر درک شود که شرکت ها در طی (و احتمالاً بعد از) یک بحران بیماری واگیر چطور می توانند با رقبای خود همکاری کنند (با پیروی از مطالعات لئو و همکارانش ۲۰۰۷؛ رضا الله و همکارانش ۲۰۱۴؛ کریک ۲۰۱۹).

روش تحقیق

مقاله حاضر در راستای تحقق این سه کمک، به صورت روبرو ساختار بندی می شود: اول، ادبیات مهم مربوط به هم رقابتی مرور می گردند. دوم، برخی از داستان های خبری متمرکز بر کارشناسان در رابطه با مسائل کلیدی در ادبیات بازاریابی بنگاه به بنگاه مورد

بحث قرار می‌گیرند. اینها مربوط به این مسئله هستند که سازمان‌های معین چطور بر مدل‌های کسب و کار خود متکی هستند تا از استراتژی‌های هم رقابتی در پاسخ به اپیدمی کووید ۱۹ استفاده نمایند. سوم، برخی از کاربردهای مدیریتی قابل اجرا و پیشنهادات ارائه می‌گردد. چهارم، چند جهت برای تحقیقات آینده توصیف می‌شود. پنجم، نتیجه‌گیری‌های مقاله بیان می‌شود.

مروری بر ادبیات مربوطه

نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی

دیدگاه مبتنی بر منابع رابطه بین منابع و امکانات سازمان‌ها، و عملکرد آنها را بررسی میکند (بارنی ۱۹۹۱). یک فرضیه اساسی برای این دیدگاه این است که شرکت‌های بزرگتر با حجم بیشتری از منابع و امکانات، معمولاً حتی با در اختیار داشتن دارائی‌های کمتر، می‌توانند عملکرد بهتری نسبت به شرکت‌های کوچکتر داشته باشند (بارنی ۱۹۹۱؛ نیسون و ویکلاند ۲۰۱۸). برای ایجاد یک مزیت رقابتی، استفاده شرکت‌ها از منابع و امکانات میتواند در دارائی‌هایی آشکار گردد که به خوبی سازماندهی شده‌اند، و همچنین در ارزش‌هایی آشکار گردد که نادر، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزینی هستند (کوزلنکووا، ساماها و پالماتیر ۲۰۱۴). با این وجود، در اختیار داشتن منابع و امکانات برای مالکان-مدیران ضرورتاً حتماً به یک مزیت رقابتی ختم نمی‌شود؛ در عوض، انعطاف‌پذیری استراتژیکی در تصمیم‌گیری غالباً مهم می‌باشد (پریم و باتلر ۲۰۰۱). تحقیقات قبلی در سازگاری با رابطه «منابع و امکانات-بهبود عملکرد» نظریه مبتنی بر منابع، مزایای بکارگیری هم رقابتی به عنوان یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه را اثبات می‌نمایند (گنیاوالی و چارلیتون ۲۰۱۸؛ هانا و آیسن هارت ۲۰۱۸). ریندفلیش و مورمن (۲۰۰۳) به عنوان یک توضیح، بر این مسئله تأکید کرده‌اند که اگر سازمان‌ها با رقبای خود همکاری کنند (که آنها این را هم رقابتی بین شرکتی می‌نامند)، می‌توانند منابع و امکانات جدیدی (در ترکیب با دارائی‌های خود) را بدست آورند تا در مقایسه با زمانی که تحت یک مدل کسب و کار فردگرایانه فعالیت می‌کردند، به سطوح بالاتری از عملکرد دست پیدا کنند.

با این حال اگرچه دیدگاه مبتنی بر منابع به توضیح این مسئله کمک می‌کند که این فعالیت‌های اشتراک‌گذاری منابع و امکانات چطور می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد شرکت داشته باشد، اما ماهیت روابط موجود در استراتژی‌های هم رقابتی (بر حسب اینکه شرکت‌ها با کدام رقبا همکاری می‌کنند و این همکاری چطور رخ می‌دهد) را به صورت نامناسبی بررسی می‌نماید (بیان شده در مطالعه کریک ۲۰۱۹). دیدگاه ارتباطی بر این مسئله تمرکز کرده است که روابط بین سازمانی با کیفیت بالا (که احتمالاً شامل روابط با رقبا نیز می‌باشند) چطور می‌تواند تأثیر مثبتی بر روی عملکرد شرکت داشته باشد (دایر و سینگ ۱۹۹۸). در حقیقت مطالعه اخیر بارنی (۲۰۱۸) دیدگاه مبتنی بر منابع را گسترش داد تا یک بُعد سهامدار را نیز شامل گردد و شرایطی را شناسایی کند که در آنها، تصمیم‌گیرندگان باید به صورت نزدیک با شرکای کلیدی (به عنوان مثال در مطالعه حاضر، رقبا) کار کنند تا در بازارهای خود موفق‌تر باشند. در ادامه بیان می‌شود که نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی را می‌توان با هم

ترکیب و یکپارچه کرد تا جنبه های مشارکتی و رقابتی ساختار هم رقابتی بررسی گردد: به عنوان مثال اینکه تصمیم گیرندگان چطور باید با رقابلی کار کنند که برای نتایج منفعت متقابل قابل اعتماد هستند (بر اساس مطالعات لیوی ۲۰۰۶؛ بارنی ۲۰۱۸؛ دایر و همکارانش ۲۰۱۸). لذا بررسی حاضر به صورت ترکیبی از نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی انجام شد تا اجرای استراتژی های هم رقابتی در پاسخ به بیماری واگیر کووید ۱۹ ارزیابی گردد.

منشأهای ساختار هم رقابتی

هم رقابتی در دهه ۱۹۹۰ با پیدایش دو مکتب فکری مورد توجه محققان بازاریابی بنگاه به بنگاه قرار گرفت. از یک طرف، براندن برگر و نیلباف (۱۹۹۶) هم رقابتی را یک نگرش سطح سازمانی در مدیران و کارمندان سطح وظیفه ای می دانستند که به اهمیت همکاری با رقبا صنعت اعتقاد داشتند. از طرف دیگر، بنگسون و کاک (۱۹۹۹) ادعا می کردند که هم رقابتی به یک سری رفتارهای سطح شرکتی اطلاق می شود که سازمان ها از طریق آنها منابع و امکانات خود را با رقبا خود به اشتراک می گذارند تا عملکرد خود را در بازار بهبود دهند. در حقیقت این دیدگاه دوم منجر به علاقه مداومی گشته است که مستلزم فعالیت های اشتراک گذاری منابع و امکانات تصمیم گیرندگان و رابطه آن با جنبه های عملکرد شرکت است (نگاه کنید به بونکن و کروس ۲۰۱۳؛ کریک و کریک ۲۰۱۹؛ هافمن، لیوی، روئر و شیلیو ۲۰۱۸؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷). به علاوه بنگسون و کاک (۱۹۹۹) ساختار هم رقابتی را به صورت رسمی تعریف نکرده اند؛ آنها در عوض روی همکاری با رقبا تمرکز کرده اند. یک سال بعد بنگسون و کاک (۲۰۰۰) فعالیت های هم رقابتی را به صورت اثرات متقابل بین همکاری و رقابت توصیف کردند که در آن، دو شرکت رقیب با یکدیگر همکاری می کنند. در نتیجه آنها مفهوم سازی های خود را گسترش دادند تا تأیید کنند که هم رقابتی را میتوان در کانال های افقی و عمودی، و همچنین بین رقبا متعدد اجرا کرد (نگاه کنید به بنگسون و کاک ۲۰۱۴). این مقاله حاضر از این توسعه ها برای بررسی عدم تجانس ساختار هم رقابتی (فعالیت های افقی و عمودی) استفاده نمود که احتمالاً برای تعداد زیادی از رقبا صنعت (و نه صرفاً دو رقیب) اعمال می گردند. خصوصاً اینکه شکل های مختلف هم رقابتی چطور با پاسخ های کارشناسان مربوطه به بیماری واگیر کووید ۱۹ مرتبط هستند.

پارادوکس هم رقابتی

اگرچه هم رقابتی در ۲۵ سال گذشته به صورت یک ساختار بازاریابی بنگاه به بنگاه تکامل پیدا کرده است (براندن برگر و نیلباف ۱۹۹۶؛ فلزن اشتاین و همکارانش ۲۰۱۴؛ هانا و آيسن هارت ۲۰۱۸؛ لاسکوکس ۲۰۲۰؛ لئو ۲۰۰۷؛ لئو، اسلوگراف و پان ۲۰۰۶) اما مطالعات موجود، این را عمدتاً یک استراتژی متناقض می دانند. در حقیقت بنگسون و کاک (۲۰۰۰) در مطالعه اصلی خود بیان کردند که ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که حجم رقابت در یک بازار ممکن است از میزان هم رقابتی مهمتر باشد (و بالعکس)، یا اینکه این نیروهای متناقض به صورت برابر با هم تطابق داشته باشند. به عبارت دیگر در تمام شراکت های هم رقابتی، هر رفتار مشارکتی با شکلی از اعمال رقابتی تعامل خواهد داشت (نگاه کنید به سزاگون و سزرنک ۲۰۱۶؛ گنیاوالی و چارلتون ۲۰۱۸؛ پارک و همکارانش ۲۰۱۴). در حقیقت برهی از محققان ساختار هم رقابتی را به صورت یک مفهوم بین و یانگ در نظر گرفته اند که به موجب آن، اگر نیروهای مشارکتی و رقابتی متقابل متعادل گردند این نیروها سودمند خواهند بود؛ به عنوان مثال اگر تصمیم گیرندگان با شرکای مکمل کار کنند و تنش های بالقوه را مدیریت کنند (گنیاوالی و همکارانش ۲۰۱۶؛ ماتسون و تید

استروم ۲۰۱۵؛ رضا الله و همکارانش (۲۰۱۴). همچنین اگر این نیروهای متناقض توسط شکل های مفردی از رقابت مختل گردند ممکن است نتایج عملکردی مضر داشته باشند (نگاه کنید به کریک و کریک ۲۰۲۰).

مقدمات هم رقابتی

مجموعه ای از ادبیات نوظهور مربوط به مقدمات (یا محرک های) استراتژی های هم رقابتی هستند. به عنوان مثال گنیوالی و پارک (۲۰۱۱) از داده های مطالعه موردی از از سونی و سامسونگ الکترونیک برای توضیح این مسئله استفاده کرده اند که شرکت های بزرگتر (در مقابل نهادهایی با منابع کم) چطور به مکانیزم هایی برای درگیر شدن در هم رقابتی مجهز می گردند. آنها پیشنهاد کردند که یک محرک حیاتی از استراتژی های هم رقابتی یک نگرش مبتنی بر هم رقابتی است. به عبارت دیگر گنیوالی و پارک (۲۰۱۱) ادعا می کنند که اگر مدیران و کارمندان سطح وظیفه ای اهمیت همکاری با رقبای خود را باور داشته باشند این ارزشها و فرضیات باید به شکل های رفتاری هم رقابتی - همچون اشتراک گذاری منابع و امکانات با نهادهای رقیب - آشکار گردند (تقویت شده توسط گنیوالی و چارلتون ۲۰۱۸؛ مک گرات، اوتول و کانینگ ۲۰۱۹). یک مقدمه دیگر از هم رقابتی با حجم رقابت در یک بازار، همراه است. به بیان دیگر برای اینکه هم رقابتی وجود داشته باشد، سازمان ها به شرکت های رقیب نیاز دارند تا با آنها همکاری کنند (بنگسون و کاک ۲۰۰۰؛ بونکن و کروس ۲۰۱۳؛ هافمن و همکارانش ۲۰۱۸). بنابراین محققان معین به بررسی این مسئله پرداخته اند که نیروهای رقابتی (همچون شدت رقابت) چطور شرایط سطح بازار را برای اجرای استراتژی های هم رقابتی فراهم می سازند (به عنوان مثال آنگ ۲۰۰۸؛ بنگسون، رضا الله و وانیشین ۲۰۱۶؛ پارک و همکارانش ۲۰۱۴). با این حال برای اینکه هم رقابتی مؤثر باشد، مالکان-مدیران باید به روابطی با رقبای ارزشمند وارد گردند تا به نتایجی با منفعت متقابل - از جمله هدف گرفتن بازارهای تولید مکمل - دست یابند (سزاگون و سزرنک ۲۰۱۶؛ فلزن اشتاین، گیمون و دینز ۲۰۱۸؛ لاسکوس ۲۰۲۰).

6

تحت نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی، محیط کسب و کار رقابتی می تواند بر نتایج عملکردی منابع و امکانات سازمانی تأثیر بگذارد و همچنین تعیین کند که تصمیم گیرندگان کدام استراتژی های خاص را باید اجرا نمایند (کریک و کریک ۲۰۲۰؛ پریم و باتلر ۲۰۰۱). در حقیقت از یک دیدگاه وارونه، تصمیم گیرندگان باید توسط بازار هدایت گردند (دی ۲۰۱۴؛ مو، بائو، سیخون، کی و لائو ۲۰۱۸). دی (۲۰۱۴، ص ۲۸) به منظور توضیح این مسئله، پیشنهاداتی از سوالات معمول را ارائه می دهد که از یک دیدگاه وارونه ناشی می گردد. مشتریان چطور و چرا تغییر می کنند؟ آنها چه نیازهای جدیدی دارند؟ ما برای حل مشکلات آنها و کمک کردن به آنها برای کسب پول بیشتر، چه کاری می توانیم انجام دهیم؟ رقبای جدید در کمین چه چیزهایی هستند و ما تلاش های آنها را چطور می توانیم مختل سازیم؟ در زمینه مطالعه حاضر، سوال آخر مهم و مرتبط است چون فعالیت های هم رقابتی می توانند به تصمیم گیرندگان کمک کنند تا فرصت های ایجاد شده با همکاری با رقبا را احساس، و از آنها استفاده کنند، نه اینکه به عنوان بخشی از مدل های کسب و کار خود فعالیت های رقبا را مختل سازند (با پیروی از مطالعات ریتالا، گلنام، و وگمن ۲۰۱۴؛ ولو ۲۰۱۶). با این وجود در بخش های آخر این مقاله برخی از موانع موجود بر سر راه فعالیت های هم رقابتی را توضیح داده ایم چون نیروهای سیاسی، بوروکراتیک و حقوقی که می توانند شرکت ها را از رقبای صنعت خود منع سازند، در تمام شرایط اضطراری جهانی وجود دارند (نوورت و اسویت لیسینی ۲۰۱۵؛ شیاوون و سیمونی ۲۰۱۹). این موانع محیطی اگر برداشته شوند (یا کاهش داده شوند) می توانند مانند مقدماتی برای هم رقابتی در طی یک بحران بیماری واگیر - همچون کووید ۱۹ -

عمل کنند و تصمیم‌گیرندگان را قادر سازند که انعطاف‌پذیری استراتژیکی را در واکنش به شرایط متغیر نشان دهند (در تطابق با مطالعات پریم و باتلر ۲۰۰۱).

هم رقابتی و عملکرد شرکت

محققان بازاریابی بنگاه به بنگاه به توضیح ماهیت رابطه بین فعالیت‌های هم رقابتی و عملکرد شرکت کمک کرده‌اند (کریک ۲۰۱۹؛ ریتالا ۲۰۱۲). در حقیقت مطالعات معینی بیان کرده‌اند که با اینکه هم رقابتی ممکن است منجر به سطوح بالاتری از عملکرد (به عنوان مثال فروش به یک شیوه خطی) گردد، اما ممکن است یک رابطه غیرخطی (به شکل U وارونه) وجود داشته باشد (کریک و کریک ۲۰۲۰؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷). به بیان دیگر با یک هم رقابتی خیلی کم، سازمان‌ها به علت دارا بودن یک حجم غیرکافی از منابع و امکانات، ممکن است تلاش کنند تا اهداف خود را محقق سازند (داهل ۲۰۱۴؛ راسکو ۲۰۱۱؛ ولو ۲۰۱۶). با این حال هنوز هم با یک هم رقابتی خیلی زیاد، ممکن است طیفی از جنبه‌های مضر – از جمله تنش (به عنوان مثال ناسازگاری، عدم تعادل بین قدرت‌ها و رفتارهای فرصت‌طلبانه)، مالکیت معنوی از دست رفته، و مزایای رقابتی تضعیف شده – وجود داشته باشد (تید استورم ۲۰۱۴؛ لاکوکس ۲۰۲۰). در نتیجه تصمیم‌گیرندگان با چالش «مشارکت داشتن در یک هم رقابتی سطح بهینه» مواجه می‌گردند تا از این تأثیرات مضر بر روی عملکرد خود اجتناب کنند (بنگسون و همکارانش ۲۰۱۶؛ رضا الله و همکارانش ۲۰۱۴). مشخص شده است که پیش‌بینی این نقطه عطف می‌تواند دشوار باشد؛ تصمیم‌گیرندگان در این نقطه عطف نمی‌توانند برای این مرحله دقیق برنامه‌ریزی کنند که در آن، هم رقابتی به پایان می‌رسد و دوباره رقابت از سر گرفته می‌شود (بونکن، فردریک، ریتالا و کروس ۲۰۱۸). با این حال مدیران و کارمندان سطح وظیفه‌ای در صورتی که درگیر درجات حداقل یا افراطی (حداکثر) از این فعالیت‌ها گردند، باید فرض کنند که هم رقابتی ممکن است همیشه منجر به بهبود عملکرد نگردد (آنگ ۲۰۰۸؛ کوی، یانگ و ورتینسکی ۲۰۱۸؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷).

همچنین چندین درخواست برای انجام تحقیق وجود داشته است تا عوامل تعیین‌کننده‌ای را بررسی نمایند که ممکن است روی رابطه بین هم رقابتی و عملکرد شرکت تأثیرگذار باشند (نگاه کنید به سزاگون، سری و استاوا، لی روی، و گنیاوالی ۲۰۲۰؛ هافمن و همکارانش ۲۰۱۸؛ شو، جین و ژو ۲۰۱۷). در حقیقت مطالعات معینی نشان داده‌اند که نیروهای برجسته‌ای (همچون شدت رقابت) در سطح بازار وجود دارند که می‌توانند این رابطه را تعدیل نمایند (به عنوان مثال کریک و کریک ۲۰۲۰؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷؛ پارک و همکارانش ۲۰۱۴). در تأکید بر یک نکته قبلی، استراتژی‌های هم رقابتی از نیروهای متناقضی از مشارکت‌پذیری و رقابت‌پذیری تشکیل می‌گردند؛ به عبارت دیگر صرفنظر از اینکه مدیران و کارمندان سطح وظیفه‌ای تا چه حد منابع و امکانات خود را با شرکایشان به اشتراک می‌گذارند، در هر صورت در صنعت خود رقیب هم هستند (همانطور که در مطالعات ماتسون و تید استورم ۲۰۱۵؛ بنگسون و رضا الله ۲۰۱۶ بیان شده است). به نظر می‌رسد که از طریق این اثرات تعدیل‌کننده، جنبه‌هایی از محیط کسب و کار رقابتی (همچون شدت رقابت) می‌توانند ماهیت حساس پارادوکس هم رقابتی را مختل سازند و تأثیر منفی بر روی عملکرد شرکت بگذارند (آنگ ۲۰۰۸). در نتیجه تصمیم‌گیرندگان باید با رقبای مناسبی (به عنوان مثال افرادی که قابل اعتماد هستند و بازارهای تولید مکمل را هدف می‌گیرند) همکاری کنند تا اثرات مضر فعالیت‌های هم رقابتی را کاهش دهند (فلزن اشتاین و دینز ۲۰۱۳؛ سزاگون و سزرنک ۲۰۱۶؛ لاکوکس ۲۰۲۰). این تعدیل‌کننده‌ها نیز به نوبه خود شرایطی را شناسایی

کرده اند که در آنها، هم رقابتی یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه بهبود دهنده عملکرد است (یا نیست). تحقیق حاضر این مفهوم سازی ها را گسترش می دهد تا بر مزایا و معایب درگیر شدن در هم رقابتی در یک بحران بیماری واگیر جهانی تأکید نماید.

ارزیابی ساختار هم رقابتی

موارد مختلفی از کاربردپذیر کردن ساختار هم رقابتی در سراسر ادبیات گسترده تر بازاریابی بنگاه به بنگاه (از جمله مطالعات پشتیبانی شده توسط نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی) وجود داشته است: به عنوان مثال شاخص های منفرد، ابزارهای مبتنی بر بررسی، متغیرهای صنعتی، مجاورت های بایگانی، و مقیاس های چندبعدی (آنگ ۲۰۰۸؛ کریک و کریک ۲۰۱۹؛ کوی و همکارانش ۲۰۱۸؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷؛ ریتالا ۲۰۱۲). با اینکه محدودیت هایی در تمام ابزارهای سنجش ساختار وجود دارد (لی و کادوگان ۲۰۱۳) اما هم رقابتی به شیوه ای به بهترین شکل شناخته می شود که نشان دهد ابعاد مشارکتی و رقابتی چطور این استراتژی های بازاریابی بنگاه به بنگاه را پشتیبانی می کنند (نگاه کنید به بنگسون و رضا الله ۲۰۱۶؛ گنیوالی و چارلتون ۲۰۱۸). این مسئله توضیح می دهد که چرا مفهوم سازی های معینی از ساختار هم رقابتی در مطالعات موجود، مستلزم تکثیر هم همکاری و رقابت بوده اند (در تطابق با مطالعات بنگسون و همکارانش ۲۰۱۶؛ شو و همکارانش ۲۰۱۷). به عبارت دیگر مراکز علمی برای ارزیابی دقیق فعالیت های هم رقابتی، باید ابزاری را طراحی کنند که میزان گرایش به این رفتارهای مشارکتی و رقابتی، یا میزان همکاری شرکتها با رقبا را نشان دهد (بونکن و همکارانش ۲۰۱۸؛ بونکن و کروس ۲۰۱۳).

8

انجام این وظیفه کار سختی نیست چون دیدگاه های مختلفی در مورد نحوه مشخص ساختن واریانس فعالیت های هم رقابتی وجود دارد. لذا مطالعه حاضر از بینش های مبتنی بر کارشناسان برای توضیح تغییرات مشارکتی مختلف در مدل های کسب و کار شرکت ها در پاسخ به بیماری واگیر کووید ۱۹ استفاده می کند. به علاوه در هنگام انجام تحقیقات کمی در مورد کاربردپذیر کردن ساختار هم رقابتی، محققان باید محیط مناسبی را برای بررسی های خود پیدا کنند. یک زمینه تجربی ایده آل برای تحقیقات مبتنی بر هم رقابتی، بخشی است که میزان درجات بالایی از مشارکت پذیری و رقابت پذیری است (بیان شده در مطالعات داهل ۲۰۱۴؛ ولو ۲۰۱۶). به عنوان مثال مطالعات قبلی از داده های بدست آمده از کسب و کارهای کشاورزی (فلزن اشتاین و همکارانش ۲۰۱۸؛ راسکو ۲۰۱۱)، سازمان های ورزشی (کریک و کریک ۲۰۱۹)، شرکتهای فرا-فن (آنگ ۲۰۰۸؛ گنیوالی و پارک ۲۰۱۱)، تولیدکنندگان الکل (فلزن اشتاین و دینز ۲۰۱۳؛ مک گرات و همکارانش ۲۰۱۹) و تولیدکنندگان خودرو (آکپینار و وینزی ۲۰۱۶؛ آندرسون و نایبرگ ۱۹۹۸) استفاده کرده اند. لذا در هنگام ارزیابی هم رقابتی در زمان های بحران (مانند تحقیق حاضر)، علاوه بر اینکه این نیروهای مشارکتی و رقابتی باید در جریان باشند اما باید بحرانی وجود داشته باشد که تأثیر منفی واضحی بر روی یک بخش داشته باشد (با پیروی از مطالعات پانگار کار ۲۰۰۷؛ مدرانو و اولارته پاسکوال ۲۰۱۶). رابطه بین هم رقابتی و کووید ۱۹ را در بخش بعدی مورد بحث قرار می دهیم.

بحث: هم رقابتی و کووید ۱۹

بازاریابی در زمان های بحران

مطالعات متعددی به بررسی فعالیت های بازاریابی گسترده تر در زمان های بحران پرداخته اند. این فعالیت ها عبارتند از: شرکت هایی که با کمبود کالاها و خدمات مواجه هستند (کوئتر ۱۹۷۴)، کسب و کارهایی که استراتژی های بازاریابی را در زمان های بحران مدیریت می کنند (نایدو ۲۰۱۰)، تبلیغات در سراسر یک بحران آسیب زدن به محصول (گائو، زای، وانگ و ویلیور ۲۰۱۵)، و شرکت های چند ملیتی که تلاش می کنند مشکلات همراه با یک بحران مالی جهانی را حل کنند (ویلیامز و مارتینز ۲۰۱۲). در دامنه بازاریابی، یک بحران میتواند شکل های مختلفی داشته باشد اما در نهایت یک شرایط بزرگ مقیاس را شامل می گردد که در آن، یک رویداد به صورت یک تأثیر جدی و منفی بر روی یک سازمان و مشتریان، رقبا، کارمندان و سهامداران مرتبط دیگر آن پدیدار می گردد (نگاه کنید به کلارک ۱۹۸۸؛ گرووال و ترانسوهاج ۲۰۰۱). با این حال حجم محدودی از دانش مربوط به بازاریابی در طی یک بحران بیماری واگیر است و فرصتی را برای کمک کردن به ادبیات بازاریابی بنگاه به بنگاه فراهم می سازد. تحقیق حاضر روی تصمیمات سیاست عمومی یا فعالیت های بازاریابی بنگاه به مصرف کننده (در مقابل روابط بازاریابی بنگاه به بنگاه) تمرکز کرده است (به عنوان مثال کندی، هریس و لرد ۲۰۰۴). به علاوه بررسی های بسیاری در مورد بازاریابی بهداشت انجام شده است که به بحران ها پرداخته اند اما این بررسی ها معمولاً روی بیمارستان ها و فراهم کنندگان مراقبتی متمرکز هستند که منابع و امکانات را برای درمان بیماران مدیریت می کنند (همانطور که در مطالعه شیائون و سیمونی، ۲۰۱۹ بیان شده است).

9

فعالیت های هم رقابتی و شرایط اضطراری بزرگ مقیاس

تحقیقات اندکی در این باره وجود دارد که هم رقابتی چطور می تواند به غلبه بر تأثیرات یک شرایط اضطراری جهانی کمک کند (نگاه کنید به مدرانو و اولارته پاسکوال ۲۰۱۶). به عنوان مثال پانگاکار (۲۰۰۷) پی بردند که مشارکت در اتحادها به سازمان ها کمک می کند که چشم اندازهای بقای خود در طی بحران مالی جهانی را بهبود دهند. پانگاکار (۲۰۰۷) بر این مسئله تأکید کرد که اتحادها به این سازمان ها کمک کرده اند تا هزینه های عملیاتی خود را کاهش دهند، بهره وری خود را بهبود دهند، و برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنند (مکملی برای مطالعات ریندفلیش و مورمن ۲۰۰۳؛ ریتالا ۲۰۱۲؛ هانا و آیسن هارت ۲۰۱۸). بنابراین مقاله حاضر بررسی می کند که هم رقابتی توسط سازمان های معین در پاسخ به اپیدمی کووید ۱۹ چطور اجرا شده است. این مسائل مکملی برای این مقاله اخیر هستند که استراتژی های بازاریابی بنگاه به بنگاه دیگر مربوط به این بیماری واگیر جهانی را بررسی کرده است (به عنوان مثال کورتز و جانستون ۲۰۲۰). داستان های خبری بعدی مربوط به مسائل مقتضی در ادبیات بازاریابی بنگاه به بنگاه هستند تا عدم تجانس ساختار هم رقابتی و مزایای آن برای شرکت های درگیر و همچنین مشتریان و سهامداران کلیدی آنها را اثبات نمایند. اینها از طریق یک دیدگاه هم رقابتی، نکات موضوعی مطرح شده توسط محققان دیگر را توسعه می دهند که بررسی می کنند شرکت های دیگر چطور ممکن است مدل های کسب و کار خود را در پاسخ به کووید ۱۹ وفق دهند (چسبروگ ۲۰۲۰؛ لاند پیدرسن و ریتر ۲۰۲۰).

سوپر مارکت های بریتانیایی که منابع و امکانات خود را به اشتراک می گذارند

در مارس ۲۰۲۰ دولت بریتانیا نیز مانند کشورهای مختلف دیگر از شهروندانش درخواست کرد (در صورت امکان) در منزل بمانند تا شیوع کووید ۱۹ به حداقل برسد (دولت پادشاهی متحد، ۲۰۲۰). با این حال مقامات بهداشت عمومی هنوز هم به عموم مردم اجازه میدادند که برای خرید اقلام ضروری مانند غذا و دارو، و همچنین ورزش کردن در یک مجاورت جغرافیایی نزدیک، از خانه

بیرون بیایند. بنابراین سوپر مارکت‌ها با تقاضای بالایی مواجه بودند و مصرف‌کنندگان از ترس قحطی به خرید عمده کالاهایی همچون کنسرو، دستمال توال، محصولات لبنی، گوشت و سبزی روی آوردند (دیلی میل، ۲۰۲۰). در بحبوحه این واقعیت جدید، قوانین رقابت در بریتانیا راحت‌تر شد تا خرده‌فروشان بتوانند داده‌های مربوط به سطوح موجودی را به اشتراک بگذارند، زمان‌های تعطیلی را هماهنگ سازند (تا امکان تمیز کردن و پر کردن مجدد موجودی وجود داشته باشد)، به شبکه‌های زنجیره تأمین دسترسی داشته باشند، و کارمندان را به فروشگاه‌های رقیب قرض دهند (ایندیپندنت ۲۰۲۰). ممکن است مقررات حقوقی، سیاسی و بوروکراتیک معینی وجود داشته باشد که سازمان‌ها را از درگیر شدن در فعالیت‌های هم‌رقابتی در طی یک بیماری واگیر، بازدارند (همانطور که توسط مطالعه نوورت و اسوت لیسینی، ۲۰۱۵ بیان شده است). آنها در این نمونه با اجازه دادن به خرده‌فروشان رقیب برای اشتراک‌گذاری این منابع و امکانات، توانسته‌اند عملکرد مؤثرتری داشته باشند – به عنوان مثال سطوح بالاتری از موجودی داشته باشند تا بتوانند یک تقاضای بی‌سابقه را برآورده نمایند. جالب اینکه نوورت و اسوت لیسینی (۲۰۱۵) روی فراهم‌کنندگان مراقبت بهداشتی – در مقایسه با کسب و کارهایی با مالکیت خصوصی (به عنوان مثال خرده‌فروشان) که تحت تأثیر شرایط اضطراری بزرگ مقیاس قرار می‌گیرند – تمرکز کرده‌اند.

مثالی از خرده‌فروشان بریتانیایی که درگیر هم‌رقابتی هستند مربوط به کانال‌های عمودی و افقی است (لاکوسته ۲۰۱۲؛ ولو ۲۰۱۶). به علاوه این سوپر مارکت‌ها هنوز هم توسط مقررات تنظیم می‌شوند تا اطمینان حاصل گردد که تباری رخ نمی‌دهد اما وسعت این مقررات نسبت به زمان قبل از اپیدمی کووید ۱۹ کمتر می‌باشد (ایندیپندنت ۲۰۲۰). بنابراین دو مسئله وجود دارد که این شکل‌های رفتاری هم‌رقابتی را با ادبیات بازاریابی بنگاه به بنگاه، مرتبط می‌سازند. یک عامل این است که هم‌رقابتی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود دهند اما این بهبود فقط تا یک نقطه ثابت خواهد بود چون نیروهای سطح محیطی (همچون مقررات سیاسی، بوروکراتیک و حقوقی که قبلاً ذکر کردیم) وجود دارد که می‌توانند عملکرد آنها را محدود نمایند (با پیروی از مطالعات لئو و همکارانش ۲۰۰۷؛ رضا الله و همکارانش ۲۰۱۴). حوزه دیگری که باید بررسی شود این است که تحت نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی، شرایط محیطی وجود دارد که می‌توانند بر استراتژی‌هایی که توسط سازمان‌ها اجرا می‌شوند، تأثیر بگذارند (کریک و کریک ۲۰۲۰؛ پریم و باتلر ۲۰۰۱). از یک دیدگاه مبتنی بر بازار، این نیروها می‌توانند تصمیم‌گیرندگان را ترغیب کنند که از سهامداران خارجی (همچون رقبا) درخواست پشتیبانی کنند تا بقا و رشد خود در بازار را حفظ نمایند (دی ۲۰۱۴؛ مو و همکارانش ۲۰۱۸). لذا هم‌رقابتی در بخش خرده‌فروشی بریتانیا توضیحی را برای این مسئله فراهم می‌سازد که شرایط متغیر بازار چطور می‌تواند شرکت‌ها را وادار نماید که مدل‌های کسب و کار خود را وفق دهند تا در استراتژی‌های هم‌رقابتی مشارکت نمایند. این بخش در انجام این کار، بینش‌های بهبود یافته‌ای را در مورد جنبه‌های محیط کسب و کار رقابتی فراهم می‌سازد که بر پارادوکس هم‌رقابتی در زمان‌های بحران تأثیر می‌گذارند. این مطالعات قبلی را توسعه می‌دهد که روی «عواملی همچون شدت رقابت، و تأثیر این عوامل بر روی این فعالیت‌ها» تمرکز کرده بودند (آنگ ۲۰۰۸؛ کوی و همکارانش ۲۰۱۸؛ پارک و همکارانش ۲۰۱۴).

شرکت‌های داروسازی که برای تحقق نتایج بهداشتی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

طبق گفته نیویورک تایمز (۲۰۲۰)، شرکت‌های داروسازی از ایالات متحده، چین و آلمان از طریق اشتراک‌گذاری دانش و تجهیزات با یکدیگر همکاری کرده‌اند تا واکسنی را برای کووید ۱۹ بسازند و همچنین با تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی (همچون

دستگاه های تهویه، ماسک، و دستگاه های تنفسی دیگر) همکاری کنند. این رقبا داده های علمی (به عنوان مثال از آزمایشات و و بررسی های کلینیکی) را به اشتراک می گذارند تا فرآیند پیدا کردن گزینه های درمانی برای این بیماری را تسریع نمایند. همانطور که قبلاً گفتیم، اغلب مواقع عوامل بوروکراتیک، سیاسی و حقوقی وجود دارد که مانند موانعی برای اجرای استراتژی های هم رقابتی در طی بیماریهای واگیر عمل می کنند (نورث و اسویت لیسینی ۲۰۱۵؛ شیائون و سیمونی ۲۰۱۹). در این شرایط، تسهیل هم رقابتی در سطح بین کشوری هم از طریق راحت تر کردن قوانین مربوط به هم رقابتی در مقابل رقابت، و هم از طریق یک انگیزه مشترک برای توسعه یک درمان (یا حداقل گزینه های درمانی) در سریعترین زمان ممکن، رخ داده است. برای تأکید کردن بر ملاحظات مهمی که قبلاً ذکر شد در طی تمام شراکت های هم رقابتی، باید یک نتیجه با منفعت متقابل وجود داشته باشد که معمولاً دارای سطوح بالاتری از عملکرد می باشد (بونکن و کروس ۲۰۱۳؛ سزاگون و همکارانش ۲۰۲۰). در اینجا این نتیجه مشترک برای بهداشت انسان (و مزایای اقتصادی همراه با آن)، بهتر است و یک دلیل جدید و در عین حال بزرگ مقیاس را برای مشارکت در هم رقابتی - به عنوان یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه - فراهم می سازد (بر اساس مطالعات راسکو ۲۰۱۱؛ ریتالا ۲۰۱۲؛ کریک ۲۰۱۹).

این سازمان ها اثبات کرده اند که علیرغم وجود تفاوت های سازمانی (ویلیامز و مارتینز ۲۰۱۲)، عوامل مشارکتی کوتاه مدتی وجود دارد که از رفتارهای رقابتی معین، مهمتر هستند. این داستان خبری با مقاله اصلی بنگسون و کاک (۲۰۰۰) مرتبط است که بیان می کند هم رقابتی درجات مختلفی از «همکاری در مقابل رقابت» را دارا می باشد. به عبارت دیگر شرایطی وجود دارد که شرکت ها بیشتر مشارکتی هستند، تا رقابتی (نگاه کنید به بنگسون و همکارانش ۲۰۱۶؛ هافمن و همکارانش ۲۰۱۸). این داستان خبری از نیویورک تایمز (۲۰۲۰) نشان می دهد که شرکت هایی که معمولاً درجات بالایی از رقابت را نشان می دهند چطور از این بیماری واگیر جهانی برای همکاری کردن به منظور رسیدن به یک نتیجه بهتر، استفاده کرده اند. به علاوه تحقیقات اندکی در مورد رقابت در یک عرصه بین المللی وجود داشته است (به عنوان مثال فلزن اشتاین و همکاران ۲۰۱۴؛ شو و همکاران ۲۰۱۷). این اقدام هم رقابتی در سطح بین کشوری توضیح می دهد که شرکت ها چطور می توانند منابع و امکانات خود را در بین مرزهای ملی به منظور تحقق نتایجی با منفعت متقابل، به اشتراک بگذارند. در حقیقت این موضوع از این بحث لئو (۲۰۰۷) پشتیبانی می کند که جهانی شدن به رقبا اجازه می دهد تا برای رسیدن به نتایج عملکردی مشترک با یکدیگر همکاری کنند، حتی اگر فاصله جغرافیایی زیادی با هم داشته باشند.

همکاری تکنولوژیکی برای تحقق یک هدف بهتر (مصلحت عموم)

گروهی از کسب و کارهای تکنولوژیکی رقیب (از جمله متخصصین ارشد از شرکتهای میکروسافت و آمازون) به نیروها ملحق شده اند تا با تهدیدات امنیت سایبری همراه با این بیماری همه گیر (با نام لیگ CTI کووید ۱۹) مبارزه کنند (سیکیوریتی، ۲۰۲۰). دلیل پشت این مسئله این است که در طی شرایط عدم اطمینان زیاد، و همچنین تعداد بیشتری از افرادی که از منزل کار می کنند و برای خرید آنلاین از اینترنت بهره می گیرند، احتمال بیشتری برای حملات سایبری - همچون تلاش های فیشینگ - وجود دارد. لیگ CTI کووید ۱۹ حدود ۴۰۰ عضو از شرکتهای رقیب دارد که روی کاهش این تهدیدات الکترونیکی متمرکز هستند. در مورد لیگ CTI کووید ۱۹ این شرکتهای فرا-فن پیشاپیش باورها و فرضیاتی دارند که همکاری با شرکت های رقیب احتمالاً به آنها کمک می کند تا اگر تحت یک مدل کسب و کار فردگرایانه رقابت نمایند، عملکرد بهتری داشته باشند (همانطور که

شواهد آن توسط سیکیوریتی، ۲۰۲۰ ارائه شده است). این مسئله از مطالعات قبلی پشتیبانی می‌کند که پی برده اند یک نگرش متمرکز بر هم رقابتی، محرک کلیدی برای شکل‌های رفتاری هم رقابتی است (به عنوان مثال گنیوالی و چارلتون ۲۰۱۸؛ گنیوالی و پارک ۲۰۱۱؛ مک گرات و همکارانش ۲۰۱۹). آنها همچنین آماده هستند تا در این استراتژی‌های مشارکتی بنگاه به بنگاه در این زمان بحران مشارکت کنند. به نظر می‌رسد که اعضای لیگ CTI کووید ۱۹ با منابع و امکانات لازم برای «ترویج نگرش‌های متمرکز بر هم رقابتی در استراتژی‌های هم رقابتی» مجهز شده بودند تا در کمک کردن به مصرف‌کنندگان و سازمان‌ها در طی بیماری‌های واگیر کمک نمایند. لذا مهم است که سازمان‌ها از طریق سرمایه‌گذاری بر روی دارائی‌های ملموس و ناملموس بتوانند استراتژی‌های هم رقابتی خود را توسعه دهند و نتایجی با منفعت متقابل را از روابط بنگاه به بنگاه خود بدست آورند (تقویت‌کننده مطالعات ریتالا و همکارانش ۲۰۱۴؛ سزاگون و سزرنک ۲۰۱۶).

همکاری تکنولوژیکی در ظرفیت‌های دیگر مربوط به کووید ۱۹ رخ داده است. به عنوان مثال شرکت‌های اپل و گوگل با هم کار کرده اند تا تکنولوژی ردیابی را بهبود دهند و موارد روبرو را محاسبه کنند: تعداد افراد مبتلا، افرادی که با افراد بیمار در تماس هستند، و تعداد موارد و مرگ‌ها در نواحی معین (گاردین، ۲۰۲۰). در حال حاضر جنبه‌های اشتراک‌گذاری داده سیستم‌آیفون شرکت اپل با جنبه‌های سیستم‌آندروید سازگار نیستند - این چیزی است که این شراکت هم رقابتی برای غلبه کردن بر آن طراحی شده‌اند. با درگیر شدن در نوعی هم رقابتی، چندین مزیت واضح دیده می‌شود. اول، این استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه به معنای شرکت‌هایی است که ارزش را برای جامعه خلق می‌کنند و بر این نظارت داشته باشند که چه کسانی بیماری دارند و احتمالاً به این طریق زندگی بعضی از افراد نجات داده شود (بر اساس مطالعات میلن، آیر و گودینگ ویلیامز ۱۹۹۶). دوم، یک ابتکار عمل مسئولیت اجتماعی شرکتی وجود دارد و به نظر می‌رسد که سازمان‌ها از منابع و امکانات خود برای کمک کردن به پایان یافتن این بیماری واگیر بهره گرفته‌اند (در راستای مطالعات نوورت و اسویت لیسینی ۲۰۱۵). سوم، کارمندان با استعداد با دارا بودن دارائی‌ها و اطلاعات جدید می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش دهند و این باعث می‌شود که این شرکت‌هایی که با داده‌های بهبود یافته کار می‌کنند به آنها اجازه می‌دهند تا کالاها و خدمات بهتری را در آینده تولید نمایند (توسعه‌ای برای مطالعه لاکوسته، ۲۰۱۲). به طور کلی این استراتژی‌های هم رقابتی بزرگ مقیاس متمرکز بر تکنولوژی از طریق اپیدمی کووید ۱۹ بر این تأکید دارند که ممکن است مزایای متعددی از این روابط بازاریابی بنگاه به بنگاه وجود داشته باشند (گنیوالی و چارلتون ۲۰۱۸؛ گنیوالی و پارک ۲۰۱۱). این فرآیندها صرفاً مربوط به سطوح بالاتری از عملکرد نیستند (در تطابق با مطالعات آنگ ۲۰۰۸؛ ریتالا ۲۰۱۲؛ کریک ۲۰۱۹) اما همچنین شامل عوامل موفقیت دیگری همچون نتایج اجتماعی هستند که به این معنا است که هم رقابتی یک استراتژی پرمفعت در زمان‌های بحران است (مدرانو و اولارته پاسکوال ۲۰۱۶؛ پانگار کار ۲۰۰۷).

سازمان‌های غیرانتفاعی که اتحادهایی را برای یک هدف مشترک تشکیل می‌دهند

دسته کوچکی از مؤسسات خیریه رقیب در بریتانیا با روی آوردن به بخش غیرانتفاعی، از طریق تلاش‌های مشترک برای جذب سرمایه، قرض گرفتن تجهیزات (به عنوان مثال مراکز تماس و ماشین‌ها) و به اشتراک‌گذاری کارمندان و داوطلبان برای پاسخ دادن به کووید ۱۹، در یک ظرفیت بازاریابی بنگاه به بنگاه با هم کار کرده‌اند (ویلی ۲۰۲۰). مؤسسات خیریه در راستای افزایش آگاهی از (یا حذف) یک مسئله معین (به عنوان مثال بی‌خانمانی، تحقیقات سرطان، بیماری قلب، و رفاه حیوانات) تلاش می‌کنند به این معنا که می‌تواند برای آنها مناسب باشد تا با شرکت‌های رقیب همکاری کنند تا اهداف اجتماعی خود را محقق سازند

(اوشوگنسی ۱۹۹۶). در خصوص منطق مؤسسات خیریه ای که درگیر هم رقابتی در پاسخ به این بیماری واگیر هستند، سطوح افزایش یافته ای از بی خانمانی و گرسنگی وجود داشته است چون افراد شغل شان را از دست داده اند و شرکت ها اعلام ورشکستگی کرده اند (CNN, 2020). این به این معنا است که مؤسسات خیریه از لحاظ ضرورت کمک به جمعیت های آسیب پذیر، با درجات بالاتری از فشار مواجه هستند. کمک سطح اجتماعی این استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه در خصوص بیماری واگیر کووید ۱۹ مربوط به نتیجه غیرانتفاعی فعالیت های هم رقابتی با منفعت متقابل است که مؤسسات خیریه می خواهند آنرا محقق سازند (در مقابل فروش و بهره وری، که شرکت های خصوصی علاقه بیشتری به آنها دارند) (نگاه کنید به میلن و همکارانش ۱۹۹۶). به عبارت دیگر اشتغالی با این شکل از هم رقابتی برای بررسی پیامدهای مخرب این بیماری واگیر رخ داده است که سازمان های غیرانتفاعی به وسیله آن تفاوت های رقابتی خود (در خصوص نیاز به اهدا) را کنار گذاشته اند تا با هم برای تحقق یک هدف مشترک تلاش نمایند (ویلی ۲۰۲۰). علاوه بر ارزش اجتماعی این روابط بازاریابی بنگاه به بنگاه، این شکل از هم رقابتی حاکی از این است که این فعالیت ها به سازمان هایی با منابع اندک کمک می کنند تا به سطوح بالاتری از عملکرد و همچنین نتایجی با منفعت متقابل دست یابند (با پیروی از مطالعات بنگسون و کاک ۲۰۰۰؛ راسکو ۲۰۱۱؛ هانا و آسن هارت ۲۰۱۸). به علاوه این مؤسسات خیریه نشان داده اند که تغییر نیروهای سطح بازار چطور می تواند پویایی مشارکتی و رقابتی در یک بخش را تغییر دهد و این سازمان های غیرانتفاعی را برای مشارکت با رقبا ترغیب نماید (بر اساس مطالعات چریم و باتلر ۲۰۰۱؛ کریک ۲۰۱۹). در ادامه برخی از پیامدهای مدیریتی تحقیق حاضر و پیشنهادات را ارائه می دهیم.

یافته ها

در این بخش یافته های مقاله حاضر برای کاربران را توصیف می کنیم. اول، اگر تصمیم گیرندگان در زمان های بحران فعالیت کنند باید از شرایط معین سطح بازار استفاده نمایند که آنها را قادر می سازد با رقبا خود همکاری نمایند. به عنوان مثال:

- اگر قوانین رقابت راحت تر شوند شرکت ها باید روی آزادی افزایش یافته خود برای اشتراک گذاری منابع و امکانات با رقبا قابل اعتماد و مکمل صنعت خود سرمایه گذاری نمایند تا به نتایجی با منفعت متقابل برسند.
- در یک شرایط اضطراری جهانی، پیشنهاد می شود که سازمان ها منافع متقابل بالقوه استفاده از استراتژی های هم رقابتی را بررسی نمایند تا به سطوح بالاتری از عملکرد برسند، میزان بی سابقه از تقاضاها را برآورده سازند، زنجیره های تأمین کارآمد را اجرا نمایند، و یا در حقیقت بقای خود را در یک بازار فرآ حفظ نمایند.

دوم، در ادامه مالکان-مدیران باید بدانند که تا چه حد (از سوی قانون) اجازه دارند تا در شراکت های هم رقابتی مشارکت کنند. به عبارت دیگر:

- کسب و کارها باید با رقبا خود همکاری کنند تا عملکردشان را بهبود دهند، اما نه به شیوه هایی که در قوانین دولتی مجاز نباشد: به عنوان مثال تشکیل انحصارهای فروش، افزایش بیش از حد قیمت ها، یا کاهش قیمت ها به منظور تأثیرگذاری بر روی عملکرد رقبا کوچکتر معینی بکه بخشی از شراکت های هم رقابتی آنها نیستند.

• با اینکه هم رقابتی ممکن است مجاز باشد که با یک بحران (همچون کووید ۱۹) مقابله نماید اما بسیاری از کشورها مقرراتی دارند که شرکت‌هایی که در روشهای رقابتی دسیسه آمیز (تبانی) مشارکت دارند را جریمه می نماید. بنابراین شرکت‌ها نباید در این شکل‌های غیرقانونی یا از هم رقابتی مشارکت نمایند.

سوم، هم رقابتی از ابعاد مشارکتی و رقابتی تشکیل می گردد، به این معنا که اگرچه هم رقابتی مستلزم سازمان‌هایی است که با رقبا خود کار می کنند اما همیشه نوعی رقابت پذیری (هر چند هم که کوچک باشد) وجود خواهد داشت. در نتیجه:

- تصمیم‌گیرندگان باید از وابسته بودن به شرکای هم رقابتی خود برای حفظ بقا در بازارها اجتناب نمایند و اقداماتی را فراهم سازند که آنها را قادر سازد تحت یک مدل کسب و کار فردگرایانه از طریق منابع و امکانات خود رقابت نمایند.
- مالکان-مدیران ترغیب می شوند که تأیید کنند زمانی که این بیماری واگیر جهانی به پایان می رسد (و احتمالاً مقررات شکل‌های معینی از هم رقابتی اجرا می گردد) پایان دادن به شراکت خود با رقبا می تواند چالش انگیز باشد. بنابراین آنها باید در مورد وسعت همکاری و همچنین رقابت با رقبا قبل از شرایط متغیر، به توافق برسند.

چهارم، مالکان-مدیران و کارمندان سطح وظیفه‌ای باید بدانند که هم رقابتی یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه مخاطره آمیز است چون می تواند نتایج منفی داشته باشد. بنابراین:

- تصمیم‌گیرندگان باید در فعالیت‌های هم رقابتی مکملی با شرکای قابل اعتماد مشارکت نمایند اما از شرایط منفی که منجر به تنش (به عنوان مثال ناسازگاری، عدم تعادل در قدرت، و رفتارهای فرصت طلبانه)، از دست رفتن مالکیت معنوی، و کاهش مزایای رقابتی می گردد، اجتناب نمایند.
- برای به حداقل رساندن اثرات مضر هم رقابتی، پیشنهاد می شود که مالکان-مدیران و کارمندان سطح وظیفه‌ای باید برای شرایطی که مستلزم رفتار فرصت طلبانه شرکای هم رقابتی است، هوشیار باشند. این مسئله نشان می دهد که چه زمانی موقع خروج از این روابط است.

به طور کلی، این پیامدهای مدیریتی مانند ملاحظات کاربردپذیری در هنگام اجرای استراتژی‌های هم رقابتی در زمان‌های بحران (به عنوان مثال اپیدمی کووید ۱۹) برای کاربران عمل می کنند. برای وضوح بیشتر، هم رقابتی پتانسیل تبدیل شدن به یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه (بهبود عملکرد) را دارد اما ریسک‌هایی نیز با شرکت‌هایی که با رقبا غیرقابل اعتماد کار می کنند وجود دارد. با پیروی از این رهنمودها، فعالیت‌های هم رقابتی در صورتی که به صورت صحیح مدیریت شوند در سراسر یک شرایط اضطراری جهانی می توانند سودمند باشند. در بخش بعدی جهاتی را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می کنیم.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

با اینکه دانش زیادی در مورد مفهوم هم رقابتی در سراسر ادبیات گسترده تر بازاریابی بنگاه به بنگاه وجود دارد (بنگسون و کاک ۲۰۰۰؛ کریک و کریک ۲۰۱۹؛ سزاگون و همکارانش ۲۰۲۰؛ پاتینسون و همکاران ۲۰۱۸) اما چندین جهت را می توان برای تحقیقات آینده پیشنهاد کرد. اول، تحقیقات تجربی باید انجام شوند تا اجرای فعالیت‌های هم رقابتی در زمان‌های بحران (به

عنوان مثال در پاسخ به بحران کووید ۱۹) را ارزیابی کنند (بر اساس مطالعات پانگراکار ۲۰۰۷؛ مدرانو و اولارته پاسکوال ۲۰۱۶). به عبارت دیگر:

- در چه شرایطی شرکت‌ها (در بین زمینه‌های صنعتی و ملی مختلف) در طی اپیدمی کووید ۱۹ با رقبای خود همکاری می‌کردند؟
- مقدمات این استراتژی‌های هم‌رقابتی در سراسر این بحران بیماری‌واگیر (به عنوان مثال منابع و امکانات حیاتی) کدام بودند؟
- نتایج این فعالیت‌های هم‌رقابتی در این شرایط اضطراری بزرگ مقیاس (به عنوان مثال بهبود در عملکرد شرکت) چه بود؟

دوم، چون نیروهای مشارکتی و رقابتی از شکل‌های رفتاری هم‌رقابتی پشتیبانی می‌کنند (بنگسون و رضا الله ۲۰۱۶؛ لاسکوکس ۲۰۲۰؛ لئو و همکارانش ۲۰۰۷؛ ماتسون و تید استورم ۲۰۱۵) بنابراین ارزیابی اینکه با پایان یافتن شرایط اضطراری کووید ۱۹ چه اتفاقی می‌افتد، جالب توجه خواهد بود. به منظور وضوح، بررسی این مسائل تا به پایان رسیدن این بیماری‌واگیر جهانی امکان پذیر نمی‌باشد اما برخی از سوالات تحقیق که باید بررسی شوند عبارتند از:

- آیا شرکت‌ها مشارکت در هم‌رقابتی را ادامه می‌دهند یا اینکه با بهره‌گیری از منابع و امکانات خود، مدل‌های کسب و کار فردگرایانه را دنبال می‌کنند؟
- اگر شرکت‌ها شراکت‌های هم‌رقابتی معینی را خاتمه دهند، این فرآیند در عمل (به عنوان مثال صرفنظر کردن از دارایی‌های ملموس و ناملموس کلیدی) چگونه خواهد رسید؟
- برای مالکان-مدیران و کارمندان سطح وظیفه‌ای چقدر طول میکشد تا از اقدامات هم‌رقابتی خود جدا گردند؟
- آیا با پایان یافتن اپیدمی کووید ۱۹، سازمان‌ها (کوچک و بزرگ) می‌توانند تحت یک مدل کسب و کار فردگرایانه بقای خود را حفظ نمایند؟

سوم، در صورتی که یک مدیریت کارآمد رخ ندهد، تحقیقات آینده باید به برخی از اثرات مضر هم‌رقابتی در طی (و بعد از) یک بیماری‌واگیر بپردازند. در شرایط معمولی (غیربحرانی)، فعالیت‌های هم‌رقابتی ممکن است برای عملکرد شرکت‌ها مضر باشد: به عنوان مثال ایجاد تنش (همچون ناسازگاری، عدم تعادل قدرت‌ها، و رفتارهای فرصت‌طلبانه)، از دست رفتن مالکیت معنوی، و کاهش مزایای رقابتی (کریک و کریک ۲۰۲۰؛ رضا الله و همکارانش ۲۰۱۴؛ تید استورم ۲۰۱۴). بنابراین:

- آیا هیچ فعالیت اثرات مضر در طی (و بعد از) یک بحران بیماری‌واگیر (به عنوان مثال پیامدهای عملکردی مضر) وجود دارد؟

- اگر هم رقابتی در سراسر یک شرایط اضطراری بزرگ مقیاس انجام شود آیا یک رابطه مثبت یا منفی با عملکرد شرکت دارد، یا اینکه این رابطه پیچیده تر (به عنوان مثال غیر خطی - به شکل U وارونه - یا با اثرات تعدیل کننده) خواهد بود؟
- مدیران و کارمندان سطح وظیفه ای چطور می توانند شراکت های هم رقابتی را در یک بحران جهانی مدیریت نمایند تا این نتایج مضر بالقوه را کاهش دهند؟

به طور خلاصه، این پیشنهادات برای تحقیقات آینده به جای تمرکز بر مسائل سیاسی عمومی یا تصمیمات بازاریابی بنگاه به مصرف کننده (به عنوان مثال گائو و همکارانش ۲۰۱۵؛ نوروت و اسویت لیسینی ۲۰۱۵؛ شیاوون و سیمونی ۲۰۱۹)، بر این موضوع تمرکز کرده است که محققان بازاریابی بنگاه به بنگاه چطور می توانند به دانش مربوط به نقش استراتژی های هم رقابتی در طی (و بعد از) یک بحران بیماری واگیر (همچون کووید ۱۹) کمک نمایند. اینها مکملی برای پیامدها و پیشنهادات قبلی برای کاربران هستند.

نتیجه گیری

بر اساس راهنمایی های نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه ارتباطی، هدف مقاله حاضر این است که بررسی کند سازمان ها چطور می توانند مدل های کسب و کار خود را از طریق اجرای استراتژی های هم رقابتی در زمان های بحران (با تمرکز بر کووید ۱۹) انطباق دهند. به منظور تحقق این هدف تحقیقاتی، منابع پژوهشی و عملی مختلفی را مرور کردیم که این مرور نیز به نوبه خود به سه نتیجه گیری منتهی شد:

نتیجه گیری اول این است که هم رقابتی در طی یک بیماری واگیر - با پتانسیل منفعت رساندن به سازمان های درگیر در این شراکت ها (و همچنین مشتریان و سهامداران کلیدی دیگر) - می تواند یک استراتژی بازاریابی بنگاه به بنگاه مؤثر باشد.

نتیجه گیری دوم این است که فعالیت های هم رقابتی از نیروهای مشارکتی و رقابتی تشکیل می گردند که تصمیم گیرندگان بویه آنها باید مراقب باشند که با کدام رقبا همکاری می کنند چون ممکن است نتایج مضر بر روی عملکرد آنها وجود داشته باشد.

نتیجه گیری سوم (که نتیجه گیری آخر است) این است که زمانی که اپیدمی کووید ۱۹ به پایان رسید سوالاتی در این باره وجود خواهد داشت که آیا این استراتژی های هم رقابتی موجود ادامه خواهند یافت، یا اینکه در آینده فسخ خواهند شد.

در مطالعه حاضر این سوالات را به اشکال جالبی برای تحقیقات آینده تنظیم نمودیم که محققان بازاریابی بنگاه به بنگاه برای دنبال کردن آنها ترغیب شوند.

منابع

- Akpinar, M., & Vincze, Z. (2016). The dynamics of coopetition: A stakeholder view of the German automotive industry. *Industrial Marketing Management*, 57(1), 53–63.
- Andersson, P., & Nyberg, A. (1998). Marketing cooperation in automotive strategic alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 4(3), 43–74.
- Ang, S. H. (2008). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1057–1075.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition - quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multi-level understanding. *Industrial Marketing Management*, 57(1), 23–39.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 19–30.
- Bouncken, R. B., Friedrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391–410.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060–2070.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York, NY: Doubleday Dell Publishing Group Inc.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management* (forthcoming).
- Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 43–48.
- CNN (2020). Detroit mom-and-pop restaurants, forced to close due to Coronavirus, now cook meals for homeless. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2020/03/29/us/detroitcoronavirus-chefs-restaurants-homeless-iyw-trnd/index.html>.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management* (forthcoming).
- Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 518–531.

- Crick, J. M., & Crick, D. (2019). Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 665–689.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). The Yin and Yang nature of coopetition activities: Nonlinear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalized firms. *International Marketing Review* (forthcoming).
- Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2020). The dark-side of coopetition: It's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing* (forthcoming).
- Cui, V., Yang, H., & Vertinsky, I. (2018). Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product-markets. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3116–3139.
- Czaron, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57(1), 64–74.
- Czaron, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2020). Coopetition strategies: Critical issues and research directions. *Long Range Planning* (forthcoming).
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272–279.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27–28.
- Di Benedetto, C. A., Lindgreen, A., Storgaard, M., & Clarke, A. H. (2019). Editorial: How to collaborate really well with practitioners. *Industrial Marketing Management*, 82(1), 1–8.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162.
- Felzensztein, C., & Deans, K. R. (2013). Marketing practices in wine clusters: Insights from Chile. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(4), 357–367.
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Deans, K. R. (2018). Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 116–124.
- Felzensztein, C., Stringer, C., Benson-Rea, M., & Freeman, S. (2014). International marketing strategies in industrial clusters: Insights from the southern hemisphere. *Journal of Business Research*, 67(5), 837–46.
- Fortune (2020). How Global 500 companies are utilizing their resources and expertise during the Coronavirus pandemic. Retrieved from <https://fortune.com/2020/04/13/global-500-companies-onavirus-response-covid-19-pandemic/> [12.5.2020].
- Gao, H., Xie, J., Wang, Q., & Wilbur, K. C. (2015). Should ad spending increase or decrease before a recall announcement? The marketing–finance interface in product harm crisis management. *Journal of Marketing*, 79(5), 80–99.
- Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53(1), 7–18.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2011). Coopetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80.

- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163–3192.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shiplov, A. (2018). The interplay of competition and cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033–3052.
- Independent (2020). Coronavirus: Supermarkets can now share staff, depots and data to help feed the nation. Retrieved from <https://www.independent.co.uk/news/business/news/coronavirus-supermarkets-uk-staff-depots-food-a9413146.html> [29.3.2020] .
- Kennedy, C. R., Harris, F. H. B., & Lord, M. (2004). Integrating public policy and public affairs in a pharmaceutical marketing program: The AIDS pandemic. *Journal of Public Policy & Marketing*, 23(2), 128–139.
- Kotler, P. (1974). Marketing during periods of shortage. *Journal of Marketing*, 38(4), 20–29.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Lacoste, S. (2012). Vertical coopetition: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658.
- Lascaux, A. (2020). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84(1), 2–18.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of inter-connected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 242–247.
- Lund Pedersen, C., & Ritter, T. (2020). Preparing your business for a post-pandemic world. *Harvard Business Review Digital Articles* (forthcoming).
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional coopetition: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144.
- Daily Mail (2020). Revealed: The most popular items snapped up by panic-buyers includes pasta, shower gel and tissues as sales soared by £60 million in first week of March. Retrieved from <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8131441/Panic-buyingshoppers-spent-60million-stockpiling-products-week-March.html> [29.3.2020] .
- Mattsson, L.-G., & Tidstrom, A. (2015). Applying the principles of Yin–Yang to market dynamics: On the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, 15(3), 347–364.
- McGrath, H., O’Toole, T., & Canning, L. (2019). Coopetition: A fundamental feature of entrepreneurial firms’ collaborative dynamics. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1555–1569.
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). The effects of the crisis on marketing innovation: An application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 404–417.
- Milne, G. R., Iyer, E. S., & Gooding-Williams, S. (1996). Environmental organization alliance relationships within and across non-profit, business, and government sectors. *Journal of Public Policy & Marketing*, 15(2), 203–215.
- MSN. (2020). Industries performing best and worse during the Coronavirus and how they're responding. Retrieved from: <https://www.msn.com/en-us/money/markets/industries-performing-best-and-worst->

during-the-coronavirus—and-how-theyre-responding/ ss-BB12CWOe?ocid=spartanntp (2020)
[20.4.2020].

Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75(1), 37–54.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311–1320.

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60.

Neuwirth, R. J., & Svetlicinii, A. (2015). Law as a social medicine: Enhancing international inter-regime regulatory cooperation as a means for the establishment of a global health governance framework. *Journal of Legal Medicine*, 36(3–4), 330–366.

O’Shaughnessy, N. (1996). Social propaganda and social marketing: A critical difference? *European Journal of Marketing*, 30(10–11), 54–67.

Pangarkar, N. (2007). Survival during a crisis: Alliances by Singapore firms. *British Journal of Management*, 18(3), 209–223.

Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tightrope of cooperation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221.

Pattinson, S., Nicholson, J., & Lindgreen, A. (2018). Emergent cooperation from a sensemaking perspective: A multi-level analysis. *Industrial Marketing Management*, 68(1), 25–35.

National Post (2020). New York to launch tri-state virus tracing program with Michael Bloomberg’s help. Retrieved from <https://nationalpost.com/pmnh/health-pmnh/newyork-to-launch-tri-state-virus-tracing-program-with-michael-bloombergs-help>.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The cooperation paradox and tension in cooperation at multiple-levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.

Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Inter-firm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421–436.

Ritala, P. (2012). Cooperation strategy – When is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307–324.

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Cooperation-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.

Ritter, T., & Lund Pedersen, C. (2020). Assessing Coronavirus’ impact on your business model. *Harvard Business Review Digital Articles* (forthcoming).

Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2–3), 119–138.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175–183.

Rusko, R. (2011). Exploring the concept of cooperation: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320.

Schiavone, F., & Simoni, M. (2019). Strategic marketing approaches for the diffusion of innovation in highly-regulated industrial markets: The value of market access. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1606–1618.

Security (2020). Cybersecurity experts come together to fight Coronavirus-related cyberattacks. Retrieved from <https://www.securitymagazine.com/articles/92004-cybersecurity-experts-come-together-to-fight-coronavirus-related-cyberattacks> [29.3.2020] .

Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2017). A contingent view of partner cooperation in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, 25(3), 42–60.

The Guardian (2020). Apple and Google team up in bid to use smartphones to track Coronavirus spread. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/10/apple-google-coronavirus-us-app-privacy> [11.4.2020] .

Tidstrom, A. (2014). Managing tensions in cooperation. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.

United Kingdom Government (2020). Staying at home and away from others (social distancing). Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/fullguidance-on-staying-at-home-and-away-from-others>.

James M. Crick is a Lecturer in Marketing at the Business School, Loughborough University, UK. His current research interests involve work in Entrepreneurial Marketing and International Strategy; particularly work that addresses competitiveness.

Dave Crick is the Paul Desmarais Professor of International Entrepreneurship and Marketing in the Telfer School of Management at the University of Ottawa, Canada. His current research interests involve work at the Marketing/International Entrepreneurship interface and particularly work that addresses a more effective public/private sector interaction.