

بررسی استراتژی‌های بازاریابی بین دو کسب و کار در شرایط بحران همه‌گیری بیماری COVID ۱۹

سیمین صفوی^۱، سعید سازگار^۲، عاطفه شهوری^۳، سید فخرالدین طاهرزاده موسویان^۴

۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان

۲- کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

۳- کارشناسی ارشد علوم اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

۴- رئیس مرکز پژوهش‌های صنعتی و معدنی تجهیز صنعت نگین پاسارگاد

چکیده

اگرچه همکاری (همکاری و رقابت همزمان) می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد شرکت بگذارد، اما مشخص نیست که چگونه اجرای این استراتژی‌های بازاریابی بین دو کسب و کار در شرایط اضطراری در مقیاس بزرگ انجام می‌شود. بنابراین، این مقاله با بهره‌مندی از نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه‌ای، نحوه استفاده سازمانها از استراتژی‌های بازاریابی برای کنار آمدن با بیماری همه‌گیر ویروس کرونا و ویروس (COVID-۱۹) را بررسی می‌کند. مثالهای اصلی شامل فروشگاههای آنلاین، سازمانهای دارویی که برای تولید واکسن با هم همکاری می‌کنند، غولهای فناوری که برای سود بیشتر همکاری می‌کنند و موسسات خیریه که برای ایجاد یک هدف مشترک اتحاد ایجاد می‌کنند. این مقاله با برجسته کردن ناهمگنی استراتژی‌های همکاری که شرکت‌ها می‌توانند در یک بحران جهانی با آن روبرو شوند، ادبیات موجود را تقویت می‌کند. فعالان صنعت باید خطرات و مزایای فعالیت‌های همکاری را متعادل کنند. همچنین، آنها باید تصمیم بگیرند که آیا پس از پایان همه‌گیری، به همکاری با رقبای خود ادامه دهند یا فعالیت خود را بر اساس مدل‌های تجاری فردی ادامه دهند. این مقاله با برخی از رهنمودهای تحقیقاتی آینده به پایان می‌رسد.

واژگان کلیدی: بازاریابی بین دو کسب و کار، استراتژی‌های بازاریابی، COVID ۱۹

۱- مقدمه

"هدف اصلی از همکاری این است که اهداف را به طور مشترک دنبال کنیم در غیر اینصورت پیگیری اهداف دشوار خواهد بود. در حالی که شوک های مربوط به سلامتی مرتبط با ویروس کرونا و ویروس (COVID-۱۹) کاملاً شناخته شده است، این بیماری باعث تغییر تجارت به روش های بی سابقه ای شده است. بیشتر کارمندان در خانه کار می کنند، تقاضا برای تحویل خانه ها به میزان قابل توجهی افزایش یافته است، رستوران ها و بسیاری از مراکز دیگر درهای خود را به روی مردم بسته اند و نرخ شکست در تجارت به طور چشمگیری افزایش یافته است (واشنگتن پست، ۲۰۲۰).

اکثر شرکتها با مشکلات فراوانی در زنجیره تامین مواد اولیه و لجستیک، کاهش فروش و بهره وری مواجه هستند (بخش عرضه). همچنین نگرش ها و انتظار مشتریان در حال تغییر است (بخش تقاضا) که پیامد آن افزایش ریسکهای کسب و کارها خواهد بود. کسب و کارهای فروش آنلاین، تولیدکنندگان محصولات غذایی و بهداشتی و شرکتهایی که قابلیت دورکاری دارند، ریسک پایینتری را تجربه میکنند. سایر کسب و کارها ریسک متوسط تا زیادی خواهند داشت. همچنین احتمال ورشکستگی کسب و کارها افزایش یافته است. آمارهای سازمان بین المللی کار (ILO) نشان می دهد که ۸۱ درصد (۲,۷ میلیارد نفر از ۳,۳ میلیارد نفر) شاغلان جهان تحت تاثیر کرونا قرار گرفته اند. همچنین در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰، به علت شیوع کرونا در مجموع ۶,۷ درصد ساعت کار کم شده است (با فرض ۴۰ ساعت کاری در هفته) که معادل بیکاری ۲۳۰ میلیون کارگر تمام وقت در جهان است. گزارش های وزارت کار نیز نشان می دهد در کشور ۲۰٪ شاغلین کشور که نزدیک به ۵ میلیون نفر هستند، احتمالاً در معرض بیکاری هستند. بیشترین مشاغل که آسیب دیده اند در صنایع پوشاک، گردشگری، حمل و نقل، آموزش حضوری، فرهنگی و تفریحی قرار دارند (داوری و همکاران ۹۹). با این حال، برخی از بخش ها در مقایسه با بخش های دیگر عملکرد بهتری دارند، مانند خرده فروشان مواد غذایی که به عنوان جایگزینی برای رستوران های تعطیل شده عمل کرده اند (MSN، ۲۰۲۰). توصیه های مختلفی برای مشاغل برای دنیای پسا همه گیری وجود دارد، از جمله نوآوری باز و برنامه ریزی افقی (چسبرو، ۲۰۲۰، لوند پدرسن و ریتر، ۲۰۲۰).

به عنوان مثال ، ریتز و لوند پدرس (۲۰۲۰) به اهمیت تصمیم گیرندگان در بازبینی مدل های تجاری خود ، تمرکز بر پیشنهادات ارزش مشتری ، نمایش ارزش و توانایی ها ، همراه با ارتباط بین این مسائل اشاره کردند. آنها اضافه می کنند که تصمیم گیرندگان باید اهداف واقع بینانه را برای سازمانهای خود ، در حین و پس از بحران ، تعیین کنند. در واقع ، تعدادی از شرکت ها (به عنوان مثال ، کوکاکولا ، شورون و فورد) با تولید جنبه هایی از تجهیزات محافظت شخصی (در مقابل محصولات عادی آنها) مدل های تجاری خود را تغییر داده اند تا به تلاش جهانی برای مبارزه با COVID کمک کنند . (فورچون ، ۲۰۲۰).

روش قابل توجه دیگر برای تغییر مدل های تجاری شرکتها از طریق میزان همکاری بین سازمانهای رقیب (همکاری) است که اکنون اتفاق افتاده است زیرا شیوع COVID-۱۹ تأثیر عمیقی بر اقتصاد جهان گذاشته است (گاردین ، ۲۰۲۰). در واقع ، حتی سیاست گذاران نیز با توجه به تأثیر همه گیری و لزوم توازن اهداف اقتصادی و بهداشتی (فعالیت های همکاری) فعالیت های همکاری را انجام داده اند. (نشال پست ، ۲۰۲۰).

رقابت همکارانه به عنوان "یک رابطه متناقض بین دو یا چند بازیگر ، صرف نظر از اینکه در روابط افقی یا عمودی درگیر باشند ، به طور همزمان در تعاملات مشترک و رقابتی نقش دارند" تعریف شده است (Bengtsson & Kock, ۲۰۱۴). استراتژی های همکاری مربوط به شرکت های مشترک منابع (به عنوان مثال ، تجهیزات و بودجه) و توانایی ها (به عنوان مثال ، دانش و تجربه) جهت کسب نتایج سودمند به کار برده می شود . در حقیقت ، اگرچه بحث در مورد روابط شبکه ای گسترده تر از همکاری است ، ریتز ، ویلکینسون و جانستون (۲۰۰۲) خاطرنشان کردند که توانایی مقابله موثر با تعاملات بین روابط شبکه جز صلاحیت های اصلی یک شرکت است که با قدرت و عملکرد رقابتی یک شرکت ارتباط مستقیم دارد. در حالی که اشکالاتی در رابطه با عدم مدیریت موثر فعالیتهای بین شرکتها وجود دارد از جمله تنش ها ، رفتارهای فرصت طلبانه ، اما اکثر تحقیقات پیرامون افزایش عملکرد ناشی از مزایای همکاری است. تا کنون ، هیچ مرکز تحقیقاتی که اجرای فعالیت های همکاری در زمان بحران را انجام می دهد هنوز مورد تحقیق قرار نگرفته است. بنابراین ، مشخص نیست که چگونه فعالان درون سازمان

ها (کوچک و بزرگ) می توانند تعامل بین همکاری و رقابت را برای کنار آمدن با اثرات بالقوه مخرب شرایط اضطراری گسترده (COVID-۱۹) مدیریت کنند. (Crick & Crick, ۲۰۲۰)

این یک نگرانی است زیرا ارائه توصیه به محققان و متخصصان در مورد اینکه آیا مشارکت در این شرایط ناپایدار یک استراتژی بازاریابی صنعتی است (یا نیست)، دشوار است. به طور خاص، نیاز به تحقیق برای ارائه تصاویری از اجرای اشکال مختلف همکاری که در طول یک بحران همه گیری اتفاق می افتد، و همچنین بررسی مزایا و معایب شرکت های درگیر (همراه با مشتریان آنها و سایر سهامداران اصلی) وجود دارد. در مجموع، این بینش خطرات و مزایای همکاری با رقبای صنعت را در این شرایط فوق العاده رابرجسته می کند. از این رو، با تاکید بر نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه ای هدف این مقاله بررسی این است که چگونه تصمیم گیرندگان می توانند مدل های تجاری خود را از طریق پیاده سازی استراتژی های همکاری در زمان بحران (تمرکز بر COVID-۱۹) وفق دهند. با دستیابی به اهداف تحقیق، سه نکته مهم برای تقویت ادبیات بازاریابی صنعتی دنبال می شود

۱- بینش رقابت همکارانه مجموعه ای چند وجهی از رفتارهای سطح شرکت است که برای کمک به شرکت ها (که در غیر این صورت ممکن است با هم همکاری نکنند) جهت کار در یک بحران ناپایدار استفاده می شود (پاسکوال، ۲۰۱۶).

۲- موانع مشارکت در فعالیت های رقابت همکارانه نشان داده شده است که چگونه برخی نیروهای سیاسی، بوروکراتیک و حقوقی می توانند از کار سازمان ها با رقبای صنعت در مواقع اضطراری مربوط به سلامت جلوگیری کنند (Schiavone & Simoni, ۲۰۱۵).

۳- ماهیت ظریف پارادوکس رقابت همکارانه برای دستیابی به بینش قوی تر از چگونگی همکاری شرکت ها با رقبای خود در طول (و احتمالاً پس از) بحران همه گیری ارزیابی می شود (لو و همکاران، ۲۰۰۷) ارزیابی می شود.

جهت بررسی این سه مقوله، ساختار این مقاله به شرح زیر است. ابتدا ادبیات مشارکت بررسی می شود. سپس، برخی از اخبار مربوط به فعالان صنعت در رابطه با موضوعات اصلی در ادبیات بازاریابی تجاری مورد بحث قرار می گیرند که مربوط به چگونگی ایجاد برخی از سازمانهای خاص برای استفاده از

استراتژیهای همکاری در پاسخ به شیوع COVID-۱۹ مدل‌های تجاری خود است. در ادامه، برخی از مفاهیم مدیریت عملی بیان می‌شود همچنین نتیجه‌گیری صورت می‌گیرد و نهایتاً چندین پیشنهاد برای تحقیقات آینده شرح داده شده می‌شود.

۲- بررسی ادبیات تحقیق

۲-۱- تئوری مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه‌ای

دیدگاه مبتنی بر منابع، رابطه بین منابع و توانایی‌های سازمان و عملکرد آنها را بررسی می‌کند فرض اساسی این دیدگاه در این است که شرکت‌های بزرگتر، با حجم بیشتری از منابع و توانایی‌ها، می‌توانند بطور معمول شرکتهای با اندازه کوچکتر را با دارایی کمتری در اختیار داشته باشند (Crick & Crick, ۲۰۲۰). برای ایجاد یک مزیت رقابتی، استفاده از منابع و توانایی‌های شرکت می‌تواند در دارایی‌هایی که به خوبی سازمان یافته‌اند، آشکار شود که همچنین باید از نظر ارزش، نادر، تکرار نشدنی و غیرقابل جایگزین باشند (Palmatie, ۲۰۱۴). با این وجود، برخورداری مدیران و مالکان از منابع و توانایی‌ها لزوماً به مزیت رقابتی منجر نمی‌شود. در عوض، انعطاف‌پذیری استراتژیک در تصمیم‌گیری موضوع مهمی است (Priem & Butler, ۲۰۰۱). سازگاری استراتژی بازاریابی با منابع و قابلیت‌ها و همچنین رابطه‌ی افزایش عملکرد با توجه به تئوری مبتنی بر منابع در تحقیقات قبلی نشان دهنده مزایای استفاده از مشارکت به عنوان یک استراتژی بازاریابی B2B است (Gnyawali & Charleton, ۲۰۱۸). به عنوان مثال، (Rindfleisch & Moorman, ۲۰۰۳) تأکید کرد که اگر سازمان‌ها با رقبای خود همکاری کنند (آنچه که آنها به عنوان همکاری بین شرکت نامیده می‌شوند)، آنها می‌توانند منابع و قابلیت‌های جدید (همراه با دارایی‌های خود) را بدست آورند تا سطح بالاتری از عملکرد در مقایسه با زمانی که آنها تحت یک مدل کسب و کار فردگرا عمل می‌کنند. با این حال، اگرچه دیدگاه مبتنی بر منابع به توضیح چگونگی تأثیر مثبت توانایی تقسیم‌فعالیت‌ها و منابع کمک می‌کند، اما ماهیت روابط موجود در استراتژی‌های همکاری را به طور کامل در نظر نمی‌گیرد، یعنی اینکه کدام رقبای شرکت با یکدیگر همکاری می‌کنند و این امر چگونه انجام می‌شود. همانطور که توسط کریک ۲۰۱۹ اشاره شده است دیدگاه رابطه‌ای بر این نکته متمرکز است که چگونه روابط با

کیفیت بین سازمانی (به طور بالقوه رقبا) می تواند بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت بگذارد (Dyer & Singh, ۱۹۹۸). در حقیقت، کارهای اخیر بارنی (۲۰۱۸) دیدگاه مبتنی بر منابع را گسترش داده تا ابعاد ذینفعان را محصور کند، نتایج تحقیقات شرایطی را نشان می دهد که در آن تصمیم گیرندگان باید از نزدیک با شرکای اصلی (به عنوان مثال، رقبا در این مطالعه فعلی) همکاری کنند تا در موفقیت بازارهای خود موفق تر باشند. از این رو می توان تئوری مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه ای را برای بررسی جنبه های همکاری و رقابتی ساختار همکاری ادغام کرد، از جمله چگونگی کار تصمیم گیرندگان برای کار با رقبای قابل اعتماد جهت حصول نتایج سودمند متقابل (دایر و همکاران، ۲۰۱۸).

۲-۲- منشا ساختار رقابت همکارانه

همکاری در دهه ۱۹۹۰ با ظهور دو تفکر، در میان دانشمندان بازاریابی صنعتی مورد توجه قرار گرفت. از یک سو، همکاری را به عنوان یک ذهنیت در کل سازمان که مربوط به مدیران و کارکنان سطح عملکردی قلمداد می شود که به اهمیت همکاری با رقبای صنعت اعتقاد داشتند. از طرف دیگر، بنگتسون و کوک (۱۹۹۹) استدلال کردند که مشارکت مجموعه ای از رفتارها در سطح شرکت است، به موجب آن، سازمان ها منابع و قابلیت های خود را با رقبا تقسیم می کنند تا عملکرد خود را در بازارهای خود بهبود بخشند. در حقیقت، این دیدگاه اخیر منجر به علاقه مستمری شده است که شامل فعالیت های مشترک منابع و قابلیت های تصمیم گیرندگان و ارتباط با جنبه های عملکرد شرکت است (Crick & Crick, ۲۰۱۹). کریک (۲۰۱۹) در تحقیقات خود به طور رسمی ساختار همکاری را تعریف نکردند. بلکه آنها بر همکاری با رقبا تمرکز کردند. یک سال بعد، Bengtsson & Kock (۲۰۰۰) فعالیت های همکاری را به عنوان تعامل بین همکاری و رقابت توصیف کرد که در آن دو شرکت رقیب همکاری می کنند. پس از آن، آنها ایده های خود را گسترش دادند تا اذعان کنند که همکاری می تواند در کانال های افقی و عمودی و همچنین بین چندین رقیب اجرا کرد. Bengtsson & Kock (۲۰۱۴). مقاله حاضر از این تحولات برای کشف ناهمگنی سازه همکاری (فعالیت های افقی و عمودی) که برای تعداد زیادی از رقبای بالقوه صنعت (نه فقط دو رقیب) اعمال می شود، استفاده کرد. به طور خاص، چگونگی ارتباط انواع مختلف همکاری با پاسخ رقبای همکار مربوطه به بیماری همه گیر COVID-۱۹ است. (Crick & Crick, ۲۰۲۰)

۲-۳- پارادوکس رقابت همکاریانه

اگرچه همکاری در طی بیست و پنج سال گذشته به عنوان یک ساختار بازاریابی از طریق کسب و کار به تکامل رسیده است اما مطالعات موجود عمدتاً این را یک استراتژی متناقض می دانند. در واقع (Bengtsson & Kock, ۲۰۰۰) در کارهای اصلی خود خاطرنشان کردند که شرایطی وجود دارد که اگر میزان رقبا با توجه به میزان رقابت در یک بازار بیشتر از حد شود (و بالعکس)، یا اینکه نیروهای متناقض به یک اندازه باشند، در تمام مشارکت های همکاری، هرگونه رفتار مشارکتی با نوعی از اقدامات رقابتی در تعامل خواهد بود. (Park et al, ۲۰۱۴). در واقع، برخی از محققان ساختار همکاری را مفهومی بین و یانگ (مفهوم یگانگی تضادها) دانسته اند، به موجب آن، اگر نیروهای رقابتی و رقابتی متعادل باشند، مزیت محسوب می شود. به عنوان مثال، اگر تصمیم گیرندگان با شرکای مکمل کار کنند و تنش های احتمالی را مدیریت کنند. متناوباً، اگر این نیروهای متناقض از طریق اشکال بیش از حد رقابت خالی از لطف نباشند، می تواند نتایج عملکرد منفی باشد (Crick & Crick, ۲۰۲۰). با شروع دوران پاندمی کرونا در دنیا، دنیای دیجیتال نیز با موج جدید و عجیب از کاربران مواجه شده و بیشتر از قبل ثابت شده که شرکت آمازون تا چه اندازه در زندگی روزمره مردم کشورهای اروپایی و آمریکایی تاثیرگذار است. آمازون تاثیر زیادی در دنیای تجارت، لجستیک و صنعت پردازش ابری دارد و همین تاثیر مهم، این شرکت را به یکی از مهم ترین و اصلی ترین شرکت های صنعت تبدیل کرده است.

۲-۴- سوابق رقابت همکاریانه

مجموعه ای از ادبیات در حال ظهور، سوابق (یا محرک ها) استراتژی های همکاری را احاطه کرده است. به عنوان مثال، (Gnyawali & Park, ۲۰۱۱) از داده های مطالعه موردی سونی و سامسونگ الکترونیک برای توضیح چگونگی مجهز شدن شرکتهای با اندازه بزرگتر (در مقابل نهادهای دارای منابع کمبود منبع) با سازوکارهای مشارکت گرایانه استفاده کردند. آنها پیشنهاد کردند که محرک مهم استراتژی های همکاری، یک ذهنیت همکاری مدار باشد. به عبارت دیگر، (Gnyawali & Park, ۲۰۱۱)، استدلال کرد که اگر مدیران و کارکنان سطح عملکردی به اهمیت همکاری با رقبای خود اعتقاد دارند، این ارزش ها و فرضیات باید در شکل های رفتاری همکاری، مانند تقسیم منابع و توانایی

ها با نهادهای رقیب ظاهر شود. یکی دیگر از سوابق همکاری با میزان رقابت در یک بازار مرتبط است. به این معنی که برای وجود همکاری، سازمان‌ها شرکت‌های رقیب را ملزم به همکاری می‌کنند. بنابراین، برخی محققان به این نتیجه رسیدند که چگونه نیروهای رقابتی (مانند شدت رقابت) شرایط سطح بازار را برای اجرای استراتژی‌های همکاری فراهم می‌کنند. با این حال، برای داشتن همکاری، مدیران مالک باید در رابطه با نتایج سودمند متقابل، با رقبای قابل اعتماد درگیر شوند، از جمله هدف قرار دادن بازارهای محصولات مکمل (Lascaux, ۲۰۲۰). بر اساس نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه‌ای، فضای کسب و کار رقابتی می‌تواند بر نتایج عملکرد منابع و توانایی‌های سازمانی و همچنین تعیین استراتژی‌های خاصی که تصمیم‌گیرندگان اعمال می‌کنند، تأثیر بگذارد (Crick & Crick, ۲۰۲۰). در واقع، از دیدگاه بیرونی، تشخیص نیاز به تصمیم‌گیرندگان برای هدایت بازار وجود دارد جهت نشان دادن این امر، پیشنهادهایی از سوالات معمولی ناشی از دیدگاه بیرونی را ارائه می‌دهد. "چگونه و چرا مشتریان تغییر می‌کنند؟ چه نیازهای جدیدی دارند؟ برای حل مشکلات آنها و کمک به درآمد بیشتر چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟ چه رقبای جدیدی در گوشه و کنار خود کمین کرده‌اند و چگونه می‌توانیم تلاش آنها را از خط خارج کنیم؟" در چارچوب این مطالعه حاضر، سوال اخیر مناسب است، زیرا فعالیت‌های همکاری می‌توانند به تصمیم‌گیرندگان کمک کنند تا با همکاری با رقبا، فرصت‌ها را حس کنند و از آنها استفاده کنند (نه اینکه آنها را به عنوان بخشی از مدل‌های تجاری خود از ریل خارج کنند). با این وجود، در بخشهای بعدی این مقاله، برخی از موانع انجام فعالیتهای همکاری نشان داده شده است، زیرا نیروهای سیاسی، بوروکراتیک و حقوقی که می‌توانند شرکتها را از کار با رقبای صنعت خود در سراسر موارد اضطراری جهانی بازدارند (سیمونی، ۲۰۱۹). در صورت حذف نیروهای بازدارنده، این موانع محیطی می‌توانند به عنوان پیشگامان همکاری در طی یک بحران همه گیر مانند COVID-۱۹ عمل کنند، به شرطی که تصمیم‌گیرندگان از انعطاف پذیری استراتژیکی در واکنش به شرایط متغیر برخوردار باشند. (Crick & Crick, ۲۰۲۰)

محققان بازاریابی صنعتی (B2B) به توضیح ماهیت رابطه بین فعالیت های رقابت همکارانه و عملکرد شرکت کمک کرده اند (کریک ، ۲۰۱۹). جهت روشن شدن این مطلب ، برخی مطالعات نشان داده اند که اگرچه همکاری ممکن است منجر به سطح بالاتری از عملکرد (به عنوان مثال ، فروش به صورت خطی) شود ، اما یک ارتباط غیر خطی (شکل معکوس) هم ممکن است وجود داشته باشد (Crick & Crick, ۲۰۲۰).

یعنی ، با همکاری "خیلی کم" ، سازمان ها ممکن است به دلیل نداشتن حجم کافی از منابع و توانایی ها ، برای رسیدن به اهداف خود تلاش کنند (ولو ، ۲۰۱۶) یا با وجود همکاری "بیش از حد" ، ممکن است طیف وسیعی از مشکلات وجود داشته باشد ، از جمله تنش (به عنوان مثال ، درگیری ، عدم توازن قدرت و فرصت طلبی رفتارها) ، در نتیجه شرکت مالکیت معنوی را از دست داده و مزایای رقابتی را کاهش داده است (لاکو ، ۲۰۲۰). و تصمیم گیرندگان با چالش مشارکت در "سطح بهینه" همکاری روبرو می شوند که این عوامل از عملکرد بهینه آنها جلوگیری کنند. مشخص است که پیش بینی این "نقطه عطف" دشوار است ، که در آن تصمیم گیرندگان نمی توانند برای مرحله دقیق پایان همکاری و از سرگیری رقابت برنامه ریزی کنند. با این حال ، مدیران و کارکنان سطح عملکرد باید در نظر بگیرند که اگر در درجات حداقل یا بیش از حد از این فعالیتها باشند ، ممکن است همکاری همیشه منجر به بهبود عملکرد نشود. در حقیقت ، مطالعات خاص نشان داده است که نیروهای برجسته سطح بازار (به عنوان مثال ، شدت رقابت) وجود دارند که می توانند این رابطه را تعدیل کنند. برای تأکید بر نکته قبلی ، استراتژی های همکاری از نیروهای متناقض همکاری و رقابت تشکیل شده است ، به این معنی که صرف نظر از اینکه مدیران و کارمندان در سطح عملکردی منابع و توانایی های خود را با شرکای خود به اشتراک می گذارند ، آنها رقبای صنعت هستند. از طریق این تأثیرات تعدیل کننده ، به نظر می رسد که جنبه های فضای کسب و کار رقابتی (مانند شدت رقابت) می تواند ماهیت ظریف پارادوکس همکاری را تحریف کرده و بر عملکرد شرکت تأثیر منفی بگذارد (آنگ ، ۲۰۰۸). در نتیجه ، تصمیم گیرندگان باید با رقبای مناسب (مانند قابل اعتماد و یا هدف قرار دادن بازارهای مکمل محصول) برای کاهش نقاط تاریک فعالیت های همکاری تلاش کنند (Czaron & Felzensztein & Deans, ۲۰۱۶; ۲۰۱۶).

Czernek ؛ Lacaux, ۲۰۲۰) به نوبه خود ، این ناظران موقعیت هایی را شناسایی کرده اند که همکاری یک استراتژی بازاریابی از طریق کسب و کار برای افزایش عملکرد است (و نیست). تحقیقات کنونی این ایده پردازی ها را گسترش می دهد تا مزایا و معایب همکاری در یک بحران همه گیر جهانی را برجسته کند.

۲-۶- اندازه گیری سازه رقابت همکارانه

در سراسر ادبیات گسترده بازاریابی صنعتی ، عملیاتی سازی های مختلفی از ساختار همکاری صورت گرفته است (از جمله مطالعاتی که توسط تئوری مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه ای پشتیبانی می شود) ، مانند تک شاخص ها ، ابزارهای مبتنی بر بررسی ، متغیرهای ساختگی ، مجاورت بایگانی ، و مقیاس های چند بعدی در حالی که محدودیت هایی در تمام اقدامات سازه ای وجود دارد (Lee & Cadogan, ۲۰۱۳) ، بهترین همکاری به گونه ای است که نشان می دهد چگونه ابعاد همکاری و رقابتی زیربنای این استراتژی های بازاریابی صنعتی را نشان می دهند تحقیقات چارلتون (۲۰۱۸) توضیح می دهد که چرا برخی از عملیاتی سازی های ساختار همکاری در مطالعات موجود شامل یک ضرب همکاری و رقابت است به عبارت دیگر ، برای سنجش دقیق فعالیتهای همکاری ، دانشگاہیان باید ابزاری را برای بررسی این رفتارهای همکاری و رقابتی یا میزان همکاری شرکتها با رقبای خود ایجاد کنند (Bouncken et al, ۲۰۱۸). که کار ساده ای نیست، زیرا دیدگاه های مختلفی در مورد نحوه به دست آوردن واریانس فعالیت های همکاری وجود دارد. بنابراین ، این مطالعه فعلی با استفاده از بینش مبتنی بر رقابت همکارانه ، تغییرات مختلف "مشارکتی" در مدل های تجاری شرکت ها را در پاسخ به همه گیری نشان می دهد. علاوه بر این ، هنگام انجام تحقیقات کمی شامل عملیاتی سازی ساختار همکاری ، محققان باید یک محیط مناسب برای تحقیقات خود پیدا کنند. یک زمینه تجربی ایده آل برای تحقیقات مبتنی بر مشارکت بخشی است که نیازمند رده های بالایی از همکاری و رقابت است. به عنوان مثال مشاغل کشاورزی، شرکتهای با فناوری بالا، سازمانهای ورزشی، تولیدکنندگان الکل و تولید کنندگان خودرو ، از این رو ، هنگام ارزیابی مشارکت در زمان بحران (طبق این تحقیق فعلی) ، نه تنها نیاز به وجود این نیروهای همکاری و رقابتی وجود دارد ، بلکه همچنین باید نگرانی وجود داشته باشد که تأثیر منفی نیز داشته باشند

۳- رقابت همکارانه و COVID ۱۹

۳-۱- بازاریابی در مواقع بحرانی

مطالعات زیادی انجام شده است که فعالیتهای گسترده بازاریابی را در مواقع بحرانی بررسی می کنند. که بیشتر شامل شرکتهایی است که با کمبود کالا و خدمات روبرو هستند (کاتلر، ۱۹۷۴) در حوزه بازاریابی، یک بحران می تواند اشکال مختلفی داشته باشد، اما در نهایت، اوضاع گسترده ای را شامل می شود که در آن یک رویداد تأثیر شدید و منفی بر یک سازمان، مشتریان، رقبا، کارمندان و سایر سهامداران مرتبط داشته باشد. با این وجود، دانش محدودی از بازاریابی را در یک بحران همه گیر وجود دارد و فرصتی را برای کمک به ادبیات بازاریابی صنعتی فراهم می کند. تحقیقات موجود بر تصمیمات مربوط به سیاستهای عمومی یا فعالیتهای بازاریابی مصرفی متمرکز شده است - نه بازاریابی صنعتی (کندی، هریس و لرد، ۲۰۰۴). علاوه بر این، تحقیقات زیادی در رابطه با بازاریابی سلامت در زمینه مقابله با بحران ها انجام شده است، اما این تحقیقات معمولاً بر روی بیمارستان ها و ارائه دهندگان خدمات مراقبت متمرکز هستند که منابع و توانایی های خود را برای درمان بیماران مدیریت می کنند. بنابراین، این مقاله چگونگی اجرای همکاری را توسط سازمان های خاصی در پاسخ به شیوع COVID-۱۹ بررسی می کند (Crick & Crick, ۲۰۲۰).

۳-۲- دیجی کالا در بحران کرونا

دیجی کالا به عنوان بزرگترین فروشگاه آنلاین کشور فعالیت می کند. در زمان آغاز شیوع ویروس کرونا در اوایل اسفندماه ۹۸، تعداد سفارش های روزانه دیجی کالا ۲۰۰ هزار آیتم بود که به سرعت تا پایان اسفندماه به ۳۰۰ هزار آیتم رسید و در اواخر بهار ۹۹ با رشد ۷۰ درصدی مشتریان جدید به ۵۰۰ هزار سفارش در روز ارتقا یافت؛ یعنی دو تا سه برابر شدن خریدها و سفارش کالاها در یک بازه کوچک و در وضعیتی که کل کشور در حالتی نیمه تعطیل به سر می برد. در برخی دسته های کالایی مانند سوپرمارکتی، سفارش ها رشدی ۲،۵ تا ۵ برابر داشتند و در پوشاک رشد بالای ۸۰ درصدی به ثبت رسید.

در بخش فروشنده ها نیز افزایش ۳۰ هزار فروشنده به مارکت پلیس دیجی کالا طی سه ماه مشاهده شد تا کل فروشنده های دیجی کالا به مرز ۶۱ هزار فروشنده برسد. برای پاسخ گویی به سفارش های جدید و

تسریع در ارسال کالاها، در فاز اول ۷۰۰ نیروی جدید به بخش عملیات افزوده شدند و به تدریج میزان استخدامی‌ها به بیش از ۲ هزار نیرو در بخش‌های انبارداری، پردازش و تحویل سفارش رسید. در اواخر اسفند ۹۸ روزانه ۶ هزار مشتری جدید به فروشگاه دیجی کالا افزوده شده و به تدریج با گسترش ویروس کرونا و اعمال قرنطینه‌ها و محدودیت‌های شدیدتر، در فروردین ماه نزدیک به ۱۰ هزار مشتری جدید و پس از آن شاهد ۱۲ هزار مشتری تازه مشاهده شد. در برخی روزهای اردیبهشت ماه نزدیک به ۲۰ هزار مشتری جدید وارد دیجی کالا شده و اولین خریدهای خود را انجام دادند. افزایش ناگهانی مشتریان جدید، رشد سفارش‌های روزانه، فروشنده‌ها و کالاها در یک پلتفرم فروشگاهی، بیش از هر چیز نیازمند توسعه زیرساختی و لجستیک است. صرفاً با استخدام صدها نیروی جدید نمی‌توان پاسخ‌گوی حجم نیازهای موجود بود. به همین دلیل، مدیران دیجی کالا از همان ماه ابتدایی همه‌گیری ویروس کرونا، هدف‌گذاری کردند ظرفیت مرکز پردازش‌های این فروشگاه را از ۲۰۰ هزار سفارش در روز به ۳۰۰ هزار سفارش و تا نیمه دوم سال ۹۹ به ۵۰۰ هزار سفارش در روز برسانند. این تصمیم مستلزم سرمایه‌گذاری تازه، به‌روزرسانی تمام زیرساخت‌های فناوری و لجستیکی، ایجاد فرآیندهای جدید برای فروش محصول، ارتباط با فروشنده‌ها، مشتریان و برنامه‌ریزی‌های پیچیده با زمان‌بندی‌های دقیق است. همین‌طور، باید طراحی و استانداردهای جدیدی برای توسعه با اولویت رعایت استانداردهای بهداشتی تدوین شود. کسب‌وکارهای بسیاری در دوران پاندمی کرونا با انواع محدودیت‌ها در فروش فیزیکی، کاهش تردها و ارسال کالا به نقاط مختلف کشور مواجه شدند و بازار آن‌ها با کساد روبه‌رو شد. در این شرایط دیجی کالا توانست بستر مناسبی برای این دسته از فروشندگان باشد تا بتوانند بخشی از محصولات خود را در پلتفرم مارکت‌پلیس این فروشگاه بفروشند و از مزایای سیستم فروش، پرداخت آنلاین، انبارداری و ارسال دیجی کالا بهره ببرند (سایت خبری دیجی کالا)

۳-۴- شرکت‌های دارویی برای نتایج مرتبط با سلامتی با هم رقابت همکارانه می‌کنند

طبق گفته نیویورک تایمز (۲۰۲۰)، شرکت‌های دارویی از ایالات متحده، چین و آلمان با به اشتراک گذاری دانش و تجهیزات برای تولید واکسن COVID-۱۹ فعالیت می‌کنند. همچنین تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی (به عنوان مثال، دستگاه‌های تهویه، ماسک و سایر دستگاه‌های تنفسی). این رقبا داده‌های علمی مانند آزمایشات و آزمایشات بالینی را برای تسریع در روند یافتن گزینه‌های درمانی این بیماری را با یکدیگر به اشتراک گذاشته‌اند. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، اغلب عواملی بوروکراتیک،

سیاسی و حقوقی وجود دارد که به عنوان موانعی برای اجرای استراتژی‌های همکاری در طول بیماری‌های همه‌گیر وجود دارد. در این شرایط، تسهیل همکاری در سطح بین‌کشورها نه تنها از طریق قوانین در زمینه همکاری در مقابل رقابت، بلکه از طریق یک انگیزه مشترک برای توسعه یک درمان یا حداقل گزینه‌های درمانی در اسرع وقت صورت گرفته است. جهت تأکید بر یک نکته مهم که قبلاً ذکر شد، در طول همه‌مشارکتهای همکاری، باید نتیجه سودمندی متقابل، که معمولاً سطح بالاتری از عملکرد را شامل می‌شود، حاصل شود (Czako et al, ۲۰۲۰). در اینجا، این نتیجه مشترک مفید بیشتر برای سلامت انسان (و منافع اقتصادی مرتبط) است، و دلیل جدید، اما گسترده‌ای را برای مشارکت در همکاری به عنوان یک استراتژی بازاریابی صنعتی ارائه می‌دهد. این سازمان‌ها نشان داده‌اند که علی‌رغم وجود اختلافات نهادی می‌توانند همکاری کوتاه مدت داشته باشند که از برخی رفتارهای رقابتی بیشتر است. اکنون شرایطی وجود دارد که شرکتها بیشتر از رقابت با یکدیگر همکاری می‌کنند. در گزارش دیگری از نیویورک تایمز (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌هایی که به طور معمول رده‌های بالایی از رقابت را نشان می‌دهند، از این همه‌گیری جهانی برای همکاری در جهت منافع بیشتر استفاده کرده‌اند. علاوه بر این، تحقیقات کمی در مورد همکاری در یک عرصه بین‌المللی انجام شده است (به عنوان مثال، فلزنشتاین و همکاران، ۲۰۱۴؛ شو و همکاران، ۲۰۱۷). توافق نامه همکاری در سطح بین‌المللی نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند منابع و توانایی‌ها را در آن سوی مرزهای ملی برای نتایج سودمند متقابل جمع کنند. در حقیقت، تلاش شرکتها مبنی بر جهانی شدن به رقبا اجازه می‌دهد تا برای دستیابی به نتایج عملکرد مشترک، حتی اگر در فاصله‌های زیادی واقع شوند، همکاری کنند (Crick & Crick, ۲۰۲۰).

۳-۵- رقابت همکارانه فنی برای منافع بیشتر

گروهی از مشاغل فنی رقیب برای مقابله با تهدیدات امنیت سایبری مرتبط با بیماری همه‌گیر (یعنی پیمان COVID-۱۹ CTI)، از جمله متخصصان ارشد مایکروسافت و آمازون، با هم متحد شده‌اند (سکیوریتی، ۲۰۲۰). دلیل این امر این است که، همراه با تعداد بیشتری از افرادی که از خانه کار می‌کنند و از اینترنت برای خرید آنلاین استفاده می‌کنند، احتمال حملات سایبری مانند تلاش‌های فیشینگ افزایش می‌یابد. پیمان COVID-۱۹ CTI تقریباً ۴۰۰ نفر را شامل می‌شود اعضای شرکت‌های رقیب بر کاهش این تهدیدهای الکترونیکی متمرکز شده‌اند. در مورد پیمان COVID-۱۹ CTI، این شرکت‌های با فن‌آوری بالا از قبل دارای این باورها و پیش‌فرض‌ها بوده‌اند که احتمالاً همکاری با شرکت‌های رقیب به آنها کمک می‌کند عملکرد بهتری نسبت به مدل‌های تجاری منحصر به فرد خود داشته باشند (سکیوریتی، ۲۰۲۰). این از مطالعات قبلی پشتیبانی می‌کند که نشان می‌دهد یک

ذهنیت همکاری محور محرک اصلی اشکال رفتاری همکاری است (Gnyawali & Charleton, ۲۰۱۸) به همین ترتیب، آنها آماده بودند که در این شرایط بحرانی در این استراتژی‌های مشترک بازاریابی صنعتی شرکت کنند. به نظر می‌رسد که اعضای پیمان COVID-۱۹ CTI به منابع و توانایی‌های مورد نیاز برای پرورش ذهنیت‌های همکاری خود در استراتژی‌های مشارکتی مجهز بودند تا نقش مهمی در کمک به مصرف‌کنندگان و سازمان‌ها در طی همه‌گیری داشته باشند. از این رو، مهم است که سازمان‌ها بتوانند استراتژی‌های همکاری خود را با سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مشهود و نامشهود ارزش افزوده برای دستیابی به نتایج سودمند متقابل از روابط تجاری خود با تجارت توسعه دهند. همکاری فنی در سایر ظرفیت‌های مربوط به COVID-۱۹ نیز صورت گرفته است. به عنوان مثال، اپل و گوگل با هم همکاری کرده‌اند تا فناوری ردیابی را برای محاسبه تعداد افراد آلوده، افرادی که از نزدیک با افراد مبتلا به این بیماری در ارتباط بوده‌اند و تعداد موارد مرگ در مناطق خاص را محاسبه کنند (گاردین، ۲۰۲۰) در حال حاضر، جنبه‌های اشتراک داده سیستم i-phone اپل با اندروید سازگار نیست - چیزی که این برنامه همکاری برای غلبه بر آن طراحی شده است. با درگیر شدن در این شکل همکاری، مزایای متعددی مشهود است. اول، این استراتژی بازاریابی صنعتی به معنی این است که شرکت‌ها با نظارت بر این که به این بیماری مبتلا می‌شوند و به طور بالقوه جان انسان‌ها را نجات می‌دهند، برای جامعه ارزش ایجاد می‌کنند. دوم، یک ابتکار مسئولیت اجتماعی شرکت وجود دارد که شرکت‌ها از منابع و توانایی‌های خود برای کمک به پایان این همه‌گیری استفاده می‌کند. سوم، کارمندان با استعداد می‌توانند با داشتن توانایی‌ها و اطلاعات جدید، بهره‌وری خود را افزایش دهند، در نتیجه این شرکت‌ها با داده‌های بهبود یافته کار می‌کنند که به آنها امکان تولید کالاها و خدمات برتر را در آینده می‌دهد. در مجموع، از طریق شیوع COVID-۱۹، این استراتژی‌های همکاری مبتنی بر فن‌آوری در مقیاس بزرگ تأکید می‌کنند که می‌تواند مزایای بی‌شماری از این روابط بازاریابی صنعتی وجود داشته باشد (Gnyawali & Park, ۲۰۱۸).

۳-۶- سازمانهای غیر انتفاعی برای یک هدف مشترک اتحاد می‌بندند

با مراجعه به بخش غیرانتفاعی، گروه کوچکی از خیریه‌های رقیب با همکاری مشترک در زمینه جمع‌آوری کمک مالی، گرفتن وام تجهیزات (به عنوان مثال مراکز تماس و وسایل نقلیه) و به اشتراک گذاشتن اعضای کارکنان، در یک ظرفیت بازاریابی صنعتی در فضای بازرگانی همکاری می‌کنند. و داوطلبان برای پاسخگویی به COVID-۱۹. موسسات خیریه در جهت افزایش آگاهی یک مسئله خاص (به عنوان مثال، بی‌خانمانی، تحقیقات سرطان، بیماری‌های قلبی و رفاه حیوانات) فعالیت می‌کنند، به این معنی که برای آنها مناسب است که برای رسیدن به اهداف "اجتماعی" خود با شرکت‌های رقیب

همکاری کنند (اوشونسی، ۱۹۹۶). در رابطه با منطقی که موسسات خیریه در پاسخ به این بیماری همه گیر همکاری می کنند، به دلیل از دست دادن کار افراد و اعلام ورشکستگی شرکت ها، میزان بی خانمانی و گرسنگی افزایش یافته است (CNN، ۲۰۲۰)، این بدان معناست که موسسات خیریه در جهت کمک به جمعیت های آسیب پذیر در معرض فشار بیشتری قرار دارند. مشارکت در سطح اجتماعی این استراتژی بازاریابی صنعتی در برابر بیماری همه گیر COVID-۱۹ مربوط به نتیجه سودآور متقابل و غیر انتفاعی فعالیت های همکاری است که خیریه ها قصد دارند انجام دهند، در مقابل فروش و سودآوری، که بیشتر مورد علاقه شرکت های خصوصی است (میلن و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، استخدام این نوع مشارکت برای مقابله با پیامدهای ویرانگر همه گیری صورت گرفته است، به موجب آن، این سازمان های غیر انتفاعی اختلافات رقابتی خود را (در مورد نیاز به کمک های مالی) کنار گذاشته اند تا برای این هدف مشترک کار کنند. (ویلی، ۲۰۲۰). فراتر از ارزش "اجتماعی" این روابط بازاریابی صنعتی، این شکل از همکاری نمادی از این فعالیت ها است که به سازمان های کمبود منابع کمک می کند تا عملکرد بالاتری را در کنار سایر نتایج سودمند برای هم داشته باشند (به دنبال). علاوه بر این، این موسسات خیریه نشان داده اند که چگونه تغییر نیروهای سطح بازار می تواند پویایی همکاری و رقابتی را در یک بخش تغییر دهد و این سازمان های غیر انتفاعی را به همکاری با رقبا خود سوق دهد (Crick & Crick، ۲۰۲۰).

۴- پیامدها و توصیه های مدیریتی

این مقاله مفاهیم زیر را برای رقبای همکار ارائه می دهد. اول، اگر تصمیم گیرندگان در مواقع بحرانی کار می کنند، باید از شرایط خاص بازار استفاده کنند که به آنها امکان همکاری با رقبای خود را می دهد. برای مثال:

اگر قوانین رقابت آسانتر شود، شرکت ها باید از آزادی بیشتر برای به اشتراک گذاشتن منابع و توانایی ها با رقبای قابل اعتماد و مکمل صنعت خود برای نتایج سودمند متقابل استفاده کنند. در موارد اضطراری در سراسر جهان، به سازمانها پیشنهاد می شود که مزایای بالقوه متقابل استفاده از استراتژیهای همکاری برای عملکرد با سطوح بالاتر، تأمین تقاضای بی سابقه، کار با زنجیره های تأمین کارآمد یا در واقع زنده ماندن در بازار بی ثبات را کشف کنند. دوم، به دنبال آن، مدیران مالک باید از میزان مجاز بودن فعالیت های خود (طبق قانون) در مشارکت های همکاری آگاه باشند. به این معنا که: مشاغل باید برای ارتقا عملکرد خود با رقبای خود همکاری کنند، اما نه به روشهایی که قوانین دولت اجازه نمی دهد، مانند ایجاد انحصار، گرفتن قیمت های باجگیر یا پایین آوردن قیمت ها برای تأثیر بر

عملکرد برخی رقبای کوچکتر که بخشی از اتحاد آنها نیستند. بسیاری از کشورها مقرراتی دارند که شرکت‌هایی را که به شیوه‌های رقابتی تبانی می‌پردازند مجازات می‌کند. بر این اساس، شرکت‌ها نباید درگیر این اشکال غیرقانونی همکاری شوند. سوم، همکاری از ابعاد مشارکت و رقابتی تشکیل شده است، به این معنی که اگرچه شامل سازمانهایی هست که با رقبای خود کار می‌کنند، اما همیشه شکلی از رقابت (هرچند کوچک) وجود دارد. در نتیجه: تصمیم‌گیرندگان باید از داشتن وابستگی به شرکای همکاری خود برای زنده ماندن در بازارهای خود اجتناب کنند که به آنها اجازه می‌دهد از طریق منابع و توانایی‌های خود تحت یک مدل کسب و کار فردگرایانه رقابت کنند. مدیران-مالک ممکن است تصدیق کنند هرگاه این همه‌گیر جهانی به پایان رسیده باشد (و تنظیم برخی از انواع همکاری به طور بالقوه اعمال شود)، ممکن است پایان دادن به مشارکت آنها با رقبا چالش‌برانگیز باشد. بنابراین، آنها باید در مورد میزان همکاری خود، در مقابل، رقابت با رقبای خود پیش از تغییر شرایط توافق کنند. (Crick & Crick, ۲۰۲۰)

چهارم، مدیران مالک و کارمندان در سطح عملکردی باید اذعان کنند که همکاری یک استراتژی بازاریابی صنعتی است، زیرا ممکن است نتایج منفی داشته باشد. از این رو: تصمیم‌گیرندگان باید در فعالیت‌های مکمل همکاری با شرکای قابل اعتماد شرکت کنند، اما از موقعیت‌های منفی که در آن قرار دارند خودداری کنند که منجر به تنش (به عنوان مثال، درگیری، عدم توازن قدرت و رفتارهای فرصت‌طلبانه)، از دست دادن مالکیت معنوی و کاهش مزایای رقابتی شود.

در مجموع، این پیامدهای مدیریتی به عنوان ملاحظات قابل اجرا برای رقبای همکار هنگام اجرای استراتژی‌های همکاری در زمان بحران، مانند شیوع COVID-۱۹، عمل می‌کند. جهت شفافیت، همکاری می‌تواند یک استراتژی بازاریابی صنعتی از طریق کسب و کار پاداش‌دهنده (افزایش عملکرد) باشد، اما خطرات مرتبط با شرکت‌هایی که با رقبای غیرقابل اعتماد کار می‌کنند وجود دارد. با پیروی از این دستورالعمل‌ها، در صورت مدیریت صحیح، فعالیت‌های همکاری می‌توانند در بهبود شرایط اضطراری جهانی سودمند باشند.

برای به حداقل رساندن جنبه‌های تاریک رقابت همکارانه، توصیه می‌شود مدیران و کارمندان عملیاتی مراقب موقعیت‌هایی باشند که رفتارهای فرصت‌طلبانه شرکای همکاری را درگیر می‌کنند. این زمان نشان‌دهنده زمان خروج از این روابط را نشان خواهد داد. (Crick & Crick, ۲۰۲۰)

۵- نتیجه گیری

با تاکید بر نظریه مبتنی بر منابع و دیدگاه رابطه ای، هدف این مقاله بررسی چگونگی سازگاری سازمان ها با استفاده از استراتژی های همکاری در زمان بحران (تمرکز بر COVID-۱۹) است. برای دستیابی به هدف تحقیق، منابع مختلف علمی و عملی مورد بررسی قرار گرفت که به نوبه خود، سه نتیجه زیر را به دست می دهد. نتیجه گیری اول این است که همکاری می تواند یک استراتژی اقتصادی بازاریابی صنعتی در زمان بیماری همه گیر باشد زیرا این امکان را دارد که شرکتها به نفع سازمان خویش درگیر چنین مشارکتی شوند (و همچنین مشتریان آنها و سایر سهامداران اصلی). نتیجه گیری دوم این است که فعالیت های همکاری رقیبانه از نیروهای همکاری و رقابتی تشکیل شده است، به موجب آن، تصمیم گیرندگان باید مراقب باشند که با کدام رقبا همکاری می کنند، زیرا نتایج مضر در عملکرد آنها وجود دارد. نتیجه گیری سوم (و نهایی) این است که پس از پایان شیوع COVID-۱۹، این سوال وجود دارد که آیا این استراتژی های همکاری موجود ادامه خواهند یافت یا در آینده خاتمه خواهند یافت؟ در این مطالعه حاضر، این سوال جهت تحقیقات آینده بیان شده است که محققان بازاریابی صنعتی ترجیح می دهند آنها را دنبال کنند.

۶- پیشنهادات تحقیقات آتی

به محققان آتی پیشنهاد می شود شرایطی که شرکت ها (در صنعت های مختلف و زمینه های ملی) در حین شیوع COVID-۱۹ با رقبای خود همکاری کردند را بررسی کنند. همچنین بررسی پیشینه این استراتژی های همکاری در طول این بحران همه گیر (به عنوان مثال، منابع و قابلیت های حیاتی). بررسی نتایج این فعالیت های همکاری در این شرایط اضطراری گسترده (به عنوان مثال، بهبود عملکرد شرکت) و همچنین بررسی نحوه فسخ مشارکت بنگاه ها (مانند برداشت دارایی های مشهود و نامشهود کلیدی)

مراجع

داوری، علی؛ جعفر زاده، مهدی؛ (۱۳۹۹). بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکتها و کسب و کارها. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

Ang, S. H. (۲۰۰۸). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, ۲۹(۱۰), ۱۰۵۷-۱۰۷۵.

Bengtsson, M., & Kock, S. (۱۹۹۹). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۱۴(۳), ۱۷۸-۱۹۴.

Bengtsson, M., & Kock, S. (۲۰۰۰). Coopetition in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, ۲۹(۵), ۴۱۱-۴۲۶.

Bengtsson, M., & Kock, S. (۲۰۱۴). Coopetition - quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, ۴۳(۲), ۱۸۰-۱۸۸.

Chesbrough, H. (۲۰۲۰). To recover faster from COVID-۱۹, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management* (forthcoming).

Chesbrough, H. (۲۰۲۰). To recover faster from COVID-۱۹, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management* (forthcoming).

CNN (۲۰۲۰). Detroit mom-and-pop restaurants, forced to close due to Coronavirus, now cook meals for homeless. Retrieved from <https://edition.cnn.com/۲۰۲۰/۰۳/۲۹/us/detroitcoronavirus-chefs-restaurants-homeless-iyw-trnd/index.html>.

Crick, J. M. (۲۰۱۹). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۴(۲), ۵۱۸-۵۳۱.

Crick, J. M., & Crick, D. (۲۰۱۹). Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۴(۴), ۶۶۵-۶۸۹.

Crick, J. M., & Crick, D. (۲۰۲۰). 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. (۲۰۲۰). The dark-side of coopetition: It's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing* (forthcoming).

Czakoń, W., & Czernek, K. (۲۰۱۶). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, ۵۷(۱), ۶۴-۷۴.

Dyer, J. H., & Singh, H. (۱۹۹۸). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, ۲۳(۴), ۶۶۰-۶۷۹.

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (۲۰۱۸). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value

Felzensztein, C., Stringer, C., Benson-Rea, M., & Freeman, S. (۲۰۱۴). International marketing strategies in industrial clusters: Insights from the southern hemisphere. *Journal of Business Research*, ۶۷(۵), ۸۳۷-۸۴۶.

Fortune (۲۰۲۰). How Global ۵۰۰ companies are utilizing their resources and expertise during the Coronavirus pandemic. Retrieved from <https://fortune.com/۲۰۲۰/۰۴/۱۳/global-۵۰۰-companies-coronavirus-response-covid-۱۹-pandemic/> [۱۲، ۵، ۲۰۲۰].

Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (۲۰۱۸). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, ۴۴(۷), ۲۵۱۱-۲۵۳۴

Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (۲۰۱۱). Coopetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, ۴۰(۵), ۶۵۰-۶۶۳.

<https://www.digikala.com/mag/digikala-at-corona-time>

Independent (۲۰۲۰). 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-a۹۴۱۳۱۴۶.html> [۲۹، ۳، ۲۰۲۰]

James M. Crick, Dave Crick, ۲۰۲۰. Coopetition and COVID-۱۹: Collaborative business-to business marketing strategies in a pandemic crisis, *Industrial Marketing Management* ۸۸ (۲۰۲۰) ۲۰۶-۲۱۳

Kotler, P. (۱۹۷۴). Marketing during periods of shortage. *Journal of Marketing*, ۳۸(۴), ۲۰-۲۹.

Lascaux, A. (۲۰۲۰). Coopetition and trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, ۸۴(۱), ۲-۱۸.

Lee, N., & Cadogan, J. W. (۲۰۱۳). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, ۶۶(۲), ۲۴۲-۲۴۷.

Lund Pedersen, C., & Ritter, T. (۲۰۲۰). Preparing your business for a post-pandemic world. *Harvard Business Review Digital Articles* (forthcoming).

Milne, G. R., Iyer, E. S., & Gooding-Williams, S. (۱۹۹۶). Environmental organization alliance relationships within and across non-profit, business, and government sectors. *Journal of Public Policy & Marketing*, ۱۵(۲), ۲۰۳-۲۱۵.

MSN. (۲۰۲۰). 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/>

National Post (۲۰۲۰). New York to launch tri-state virus tracing program with Michael Bloomberg's help. Retrieved from <https://nationalpost.com/pmnn/health-pmnn/newyork-to-launch-tri-state-virus-tracing-program-with-michael-bloombergs-help>

New York Times (۲۰۲۰). Search for Coronavirus vaccine becomes a global competition Retrieved from

<https://www.nytimes.com/۲۰۲۰/۰۳/۱۹/us/politics/coronavirusvaccine-competition.html> [۲۹،۳،۲۰۲۰].

O'Shaughnessy, N. (۱۹۹۶). Social propaganda and social marketing: A critical difference? *European Journal of Marketing*, ۳۰(۱۰-۱۱), ۵۴-۶۷.

Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (۲۰۱۴). Walking the tightrope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, ۴۳(۲), ۲۱۰-۲۲۱.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (۲۰۰۱). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, ۲۶(۱), ۵۷-۶۶.

Rindfleisch, A., & Moorman, C. (۲۰۰۳). Inter-firm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, ۴۰(۴), ۴۲۱-۴۳۶.

Schiavone, F., & Simoni, M. (۲۰۱۹). Strategic marketing approaches for the diffusion of innovation in highly-regulated industrial markets: The value of market access. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ۳۴(۷), ۱۶۰۶-۱۶۱۸.

Security (۲۰۲۰). Cybersecurity experts come together to fight Coronavirus-related cyberattacks. Retrieved from <https://www.securitymagazine.com/articles/۹۲۰۰۴-cybersecurity-experts-come-together-to-fight-coronavirus-related-cyberattacks> [۲۹،۳،۲۰۲۰].

Shu, C., Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (۲۰۱۷). A contingent view of partner coopetition in international joint ventures. *Journal of International Marketing*, ۲۵(۳), ۴۲-۶۰. ss-BB۱۲CWOe?ocid=spartanntp (۲۰۲۰) [۲۰،۴،۲۰۲۰].

The Guardian (۲۰۲۰). Apple and Google team up in bid to use smartphones to track Coronavirus spread. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/۲۰۲۰/apr/۱۰/apple-google-coronavirus-us-app-privacy> [۱۱،۴،۲۰۲۰۲۰].

United Kingdom Government (۲۰۲۰). 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>

Washington Post (۲۰۲۰). U.S. becomes first country to report ۱۰۰,۰۰۰ confirmed Coronavirus cases; Trump Defence Production Act. Retrieved from <https://eu.usatoday.com/story/news/nation/۲۰۲۰/۰۳/۲۷/scientists-track-coronavirus-strains-mutation/۵۰۸۰۵۷۱۰۰۲> [۲۸،۳،۲۰۲۰].

Wyllie, J. (۲۰۲۰). Coronavirus: North-east charities unite for Feed the City campaign to help those affected by outbreak. Retrieved from: <https://www.pressandjournal.co.uk/fp/news/aberdeen/۲۰۸۸۵۵۶/coronavirus-north-east-charities-unite-for-feed-the-city-campaign-to-help-those-affected-by-outbreak/> [۲۸،۳،۲۰۲۰].