



Assessing the Factors Affecting the Formation of Damaged Knowledge-Based Companies in Coronavirus Crisis

Abolfazl Nasri¹✉, Abolfazl Bagheri², Alireza Boushehri³

- 1- MSc Student of Information Technology Management, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
- 2- Assistant Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran..
- 3- Assistant Professor, Faculty of Management and Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran..

Abstract:

Coronavirus outbreak and its economic consequences have damaged many Iranian knowledge-based companies, which are one of the most important means for achieving economic resilience during the sanctions period. So, in this article, we've considered factors affecting the formation of damaged knowledge-based companies' strategies using a multiple case study method. Qualitative data of this study has collected through semi-structured interviews with CEOs of six damaged knowledge-based companies. Evidence suggests that in this crisis, smaller companies had less potential for adopting defensive strategies to reduce their costs and preferred to adopt appropriate reactive strategies with a hope of the imminent end of the crisis. On the other hand, the diversity of abilities and capabilities of companies significantly helps to find appropriate alternative solutions for earning money during the crisis period. In addition, while damaged companies have possessed financial supports of government immediately after the beginning of the crisis, this supports couldn't prevent the adoption of defensive strategies by companies and just compensated a part of the financial consequences of the coronavirus pandemic crisis.

Keywords: Coronavirus, COVID-19, Pandemic, Strategic Management, Knowledge-Based Companies, Multiple Case Study.

1. ✉Corresponding author: Abolfazlnasri1369@gmail.com
2. ab.5209@yahoo.com
3. arb1148@yahoo.com



بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان آسیب‌دیده در بحران کرونا

دوره ۱۴ شماره ۴ (پیاپی ۵۰)
زمستان ۱۳۹۹

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴)

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.
استادیار گروه فناوری و راهبرد، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.
استادیار گروه فناوری و راهبرد، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

ابوالفضل نصری^۱

ابوالفضل باقری^۲

علیرضا بوشهری^۳

چکیده

شیوع بیماری کرونا و پیامدهای اقتصادی آن به بسیاری از شرکت‌های دانش‌بنیان ایران که از مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به تاب‌آوری اقتصادی در دوران تحریم هستند، آسیب رسانده است. از این رو در این مقاله عوامل موثر بر شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان آسیب‌دیده در بحران کرونا را با استفاده از روش مطالعه چندموردی بررسی کرده‌ایم. داده‌های کیفی این مطالعه از طریق انجام مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با مدیران عامل شش شرکت دانش‌بنیان آسیب‌دیده جمع‌آوری شده‌اند. شواهد نشان می‌دهند که در این بحران شرکت‌های کوچک‌تر، پتانسیل پایین‌تری برای اتخاذ راهبردهای تدافعی جهت کاهش هزینه‌های خود داشته‌اند و ترجیح داده‌اند که با امید به پایان قریب‌الوقوع بحران، با اتخاذ راهبردهای واکنشی مناسب به فعالیت خود ادامه دهند. از طرفی متنوع بودن توانمندی‌ها و قابلیت‌های شرکت‌ها به یافتن راهکارهای بدیل مناسب جهت کسب درآمد در دوران بحران کمک زیادی کرده است. همچنین با وجود اینکه شرکت‌های آسیب‌دیده بلافاصله پس از شروع بحران از حمایت‌های مالی دولت برخوردار شده‌اند، اما این حمایت‌ها نتوانسته مانع اتخاذ راهبردهای تدافعی توسط شرکت‌ها شود و تنها بخشی از پیامدهای مالی بحران همه‌گیری کرونا را جبران کرده است.

واژگان کلیدی: ویروس کرونا، کووید-۱۹، پاندمی، مدیریت راهبردی، شرکت‌های دانش‌بنیان، مطالعه چندموردی.

۱. مسئول مکاتبات: Abolfazlnasri1369@gmail.com

۲. ab.5209@yahoo.com

۳. arb1148@yahoo.com

۱- مقدمه

بیش از ۹ ماه از شیوع بیماری کووید-۱۹ در جهان می‌گذرد و طبق گزارش‌های سازمان بهداشت جهانی تاکنون نزدیک به ۴۶ میلیون نفر به این بیماری مبتلا شده‌اند و میزان مرگ‌ومیر آن به ۱/۲ میلیون نفر رسیده است (WHO, 2020, 2).^۲ با وجود سیاست‌های کنترلی سختگیرانه دولت‌ها در ماه‌های ابتدایی این همه‌گیری، امروز در اغلب نقاط جهان شاهد تداوم فعالیت مردم با رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی و حفظ فاصله‌گذاری اجتماعی هستیم، زیرا علی‌رغم گسترش سریع بیماری در سراسر جهان، به دلیل نبود افقی روشن برای تولید واکسنی موثر جهت مقابله با آن، دولت‌ها چاره‌ای جز ایجاد تعادل بین نجات کسب‌وکارهای کشور خود و حفظ سلامتی مردم ندارند. این فرآیند مستلزم ترکیبی از حکمرانی قوی، استفاده از فناوری‌های موجود، بکارگیری رویکردهای نوین به شکلی نوآورانه و مشارکت و همبستگی جامعه است (Shaw et al, 2020, 1).

در چنین وضعیتی به سبب گسترش سریع بیماری و محدودیت‌های اعمال‌شده از سوی دولت‌های کشورهای درگیر، شرکت‌ها در طرف عرضه و تقاضا با پیامدهایی جدی روبه‌رو شده‌اند. ترس از ابتلا به بیماری و مواجهه با عدم قطعیت شدید نیز به نوبه خود باعث کاهش مصرف و مخارج مصرف‌کنندگان، آسیب‌دیدگی کسب‌وکارها و از بین رفتن بسیاری از مشاغل شده است (OECD, 2020 a, 2; b, 9). به همین منظور هرچند هنوز هم در اغلب کشورهای جهان محدودیت‌های گسترده‌ای برای ورود و خروج اتباع کشورهای خارجی (به خصوص گردشگران) وجود دارد، اما دولت‌ها تلاش کرده‌اند با اندیشیدن تدبیرهای مناسب برای بازگشایی کسب‌وکارهای داخلی و تدوین طرح‌های حمایتی مناسب از ایجاد آسیب‌های جبران‌ناپذیر اقتصادی برای شرکت‌ها جلوگیری کنند.

ایران نیز از جمله کشورهایی است که به دلیل وجود تحریم‌های گسترده خارجی و مشکلات اقتصادی داخلی، خیلی زود تصمیم گرفت تا با بازگشایی کسب‌وکارها با تدوین پروتکل‌های بهداشتی، چرخه اقتصاد کشور را مجدداً به حرکت بیندازد و جلوی آسیب‌دیدگی بیشتر معیشت مردم را بگیرد. به گزارش سازمان بهداشت جهانی از ابتدای شیوع بیماری کووید-۱۹ تا کنون بیش از ۵۷۴ هزار نفر به این بیماری مبتلا شده‌اند و بیش از ۳۳ هزار نفر جان خود را از دست داده‌اند (WHO, 2020, 15).

در این شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان^۱ به عنوان شرکت‌هایی که با استفاده از دانش، محصولات/خدمات نوین را وارد بازار می‌کنند، از اهمیت بسزایی برخوردار هستند. اینگونه کسب‌وکارها ضمن ایجاد فضای رقابتی، انطباق و انعطاف‌پذیری مناسبی نیز در مقابل تغییر و تحولات نوظهور در

¹ Covid-19

² World Health Organization (WHO)

^۳ این ارقام از گزارش اپیدمیولوژیک هفتگی شماره ۱۲ سازمان بهداشت جهانی در تاریخ ۳ نوامبر ۲۰۲۰ (۱۳ آبان ۱۳۹۹) به دست آمده است و با توجه به تداوم شیوع بیماری کووید-۱۹، این آمار همچنان در حال افزایش است.

⁴ Knowledge-based Enterprises

اقتصاد دارند و در چنین شرایطی، کشوری مثل ایران که در تحریم به سر می‌برد و نیازمند اتخاذ سیاست‌های مرتبط با تاب‌آوری اقتصاد است، می‌تواند به توانایی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان تکیه کند. اما مشاهدات نشان می‌دهند که شرکت‌های دانش‌بنیان بسیاری از ابتدای شیوع کرونا در کشور به واسطه پیامدهای این بیماری دچار آسیب شده‌اند، به طوری که پس از فراخوان معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری برای حمایت از شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها، بسیاری از آن‌ها درخواست‌ها و مستندات خود را به این نهاد ارسال کرده‌اند تا از این تسهیلات برخوردار شوند. لذا ما در این مقاله به دنبال پاسخگویی به سوال زیر هستیم:

۱. چه عواملی و چگونه بر شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌های آسیب‌دیده از بحران کرونا تاثیر گذاشته‌اند؟

برای رسیدن به پاسخ این پرسش در بخش دوم با مروری بر ادبیات شکل‌گرفته پس از شیوع بیماری کرونا، پیامدهای این بیماری برای شرکت‌ها و چگونگی پاسخگویی شرکت‌ها به این پیامدها مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ سپس مطالعات انجام‌شده در زمینه عملکرد شرکت‌ها و عوامل موثر بر این عملکرد در بحران‌های اقتصادی پیشین (به طور خاص بحران جهانی سال ۲۰۰۸) بررسی می‌شوند و بر اساس آن مدلی مفهومی برای این مطالعه کیفی ارائه می‌گردد. در بخش سوم روش مورد استفاده برای انجام این مطالعه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از آن تشریح می‌شود. در این مطالعه از روش مطالعه چندموردی برای دستیابی به هدف تحقیق استفاده شده و داده‌های مورد استفاده برای تحلیل نهایی از طریق مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته و مستندات موجود در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و صندوق نوآوری و شکوفایی به دست آمده‌اند. در بخش چهارم نتایج حاصل از انجام مصاحبه با مورد‌های مطالعه و بررسی مستندات موجود بیان می‌شود و نهایتاً در بخش پایانی تحلیلی جامع در رابطه با چگونگی شکل‌گیری راهبرد شرکت‌های آسیب‌دیده و عوامل موثر بر آن ارائه می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت راهبردی فرآیند شناسایی مقاصد، تعیین اهداف، انتخاب مسیرهای عملیاتی دستیابی به این اهداف و نهایتاً پیاده‌سازی این اعمال است (Bracker et al, 1988, 6). در چندین دهه گذشته اندیشمندان مدیریت راهبردی به بررسی ارتباط بین فرآیندهای شکل‌گیری راهبرد سازمان‌ها و تاثیر این فرآیندها بر عملکرد آن‌ها پرداخته‌اند (Hart & Banbury, 1994, 1). در این بین دو رویکرد منازع بر دیگر رویکردها چیرگی دارند: رویکردهای مدیریت راهبردی رسمی^۱ و رویکردهای مدیریت راهبردی غیررسمی^۲ (Charles et al, 2015, 2).

¹ Resilience

² Formal Strategic Management

³ Informal Strategic Management

رویکردهای رسمی با این دانش سنتی سازگار هستند که روش‌های مورد استفاده مدیران، الگوهای کنش‌هایی که انجام می‌دهند، دیدگاه‌هایی که بیان می‌کنند و نهایتاً سطوح عملکردی که به دست می‌آورند، همگی از مدل‌های تجویزی و از پیش طراحی‌شده^۱ نشئت می‌گیرند (Ansoff, 1965). با این حال برخی از مکاتب فکری، مدیریت راهبردی را به مثابه یک مسیر تصمیم‌گیری غیررسمی، غریزی و غیرساختاریافته می‌بینند که شامل سیستم‌های تحلیلی عقلایی رویکردهای نظریه‌پردازان کلاسیک نیستند (Mintzberg, 1978). در واقع برخی اندیشمندان از زاویه دیگری به مقوله راهبرد نگاه می‌کنند و معتقد هستند که راهبردها می‌توانند نخواستہ باشند (Mintzberg & Waters, 1985).

برخی اندیشمندان استدلال می‌کنند که راهبرد از پیش طراحی‌شده، حس جهت‌گیری قاطع را به سازمان می‌دهد، درحالی که راهبرد نخواستہ بدین معناست که سازمان آنچه را که در عمل با آن مواجه می‌شود، یاد می‌گیرد (Mintzberg, 1994). همانطور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مقایسه راهبردهای موردنظر با راهبردهای محقق‌شده ایجاد تمایز بین راهبردهای از پیش طراحی‌شده (محقق‌شده بر اساس قصد قبلی) و راهبردهای نخواستہ (الگوهایی که در غیاب قصد قبلی محقق می‌شوند) را ممکن می‌سازد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که دسته اول به وسیله برنامه‌های رسمی مکتوب و پیروی دقیق از آن‌ها و دسته دوم از طریق نبود برنامه‌های رسمی مکتوب و اتکاء به یادگیری از تجربیات گذشته سنجیده می‌شوند (Charles et al, 2015).

درحال حاضر کرونا همچنان درحال گسترش است. با افزایش بکارگیری سیاست قرنطینه و طرح‌های فاصله‌گذاری اجتماعی در کشورها، ترس از ابتلا به کرونا و کاهش درآمد باعث افزایش عدم‌قطعیت^۲ در جهان شده است. یک سنجه جدید عدم‌قطعیت اقتصادی مربوط به پاندمی‌ها نشان می‌دهد که عدم‌قطعیت ناشی از شیوع کرونا نسبت به دیگر موارد شیوع بیماری‌های واگیردار در گذشته به شکلی استثنائی بالاتر است (Ahir et al, 2020). آن‌ها برای سنجش این عدم‌قطعیت، در قالب یک برنامه مطالعاتی در صندوق بین‌المللی پول^۳ شاخص جهانی عدم‌قطعیت پاندمی^۴ را برای ۱۴۳ کشور جهان توسعه داده‌اند که نقطه آغاز آن سال ۱۹۹۶ است. این شاخص نشان می‌دهد که سطح عدم‌قطعیت مربوط به پیامدهای شیوع کرونا در دو دهه اخیر بی‌سابقه بوده است؛ به طوری که در تاریخ ۳۱ مارس ۲۰۲۰، این عدم‌قطعیت بیش از ۳ برابر بیشتر از عدم‌قطعیت ناشی از شیوع بیماری سارس در سال ۲۰۰۲ و حدود ۲۰ برابر بیشتر از عدم‌قطعیت بیماری ابولا در سال ۲۰۱۴ بوده است (Ahir et al, 2020).

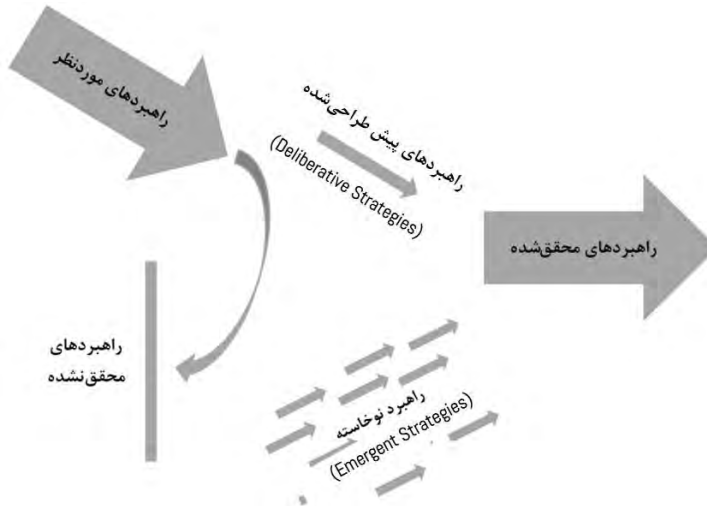
¹ Deliberative

² Emergent

³ Uncertainty

⁴ International Monetary Fund

⁵ World Pandemic Uncertainty Index (WPUI)



شکل ۱: راهبرد از پیش طراحی شده و راهبرد نوظهور (Mintzberg, 1994)

بنابراین رویکرد معمول شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری جهت عبور از این بحران بیش از حد کند است. تعویق در تصمیم‌گیری تا دستیابی به اطلاعات بیشتر، شاید در شرایط معمولی قابل درک باشد، اما وقتی شرکت‌ها با محیط‌هایی متلاطم مواجه می‌شوند که در آن اطلاعات به صورت اضطراری و ناقص منتشر می‌شوند، چنین رویکردی برای آن‌ها مناسب نیست (Alexander et al, 2020). البته این نکته بدین معنا نیست که ایده‌های پورتر (رویکرد از پیش طراحی شده) دیگر وارد نیستند، بلکه بسیاری از مدیران همچنان از رویکرد وی در برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌های خود استفاده می‌کنند. اما می‌توان گفت که تمرکز صرف بر رویکرد پورتر برای دنیای امروز کمی قدیمی شده است. در نقطه مقابل اینطور به نظر می‌رسد که رویکرد مینزبرگ، برای دنیای پرتلاطم و سرشار از عدم قطعیت امروز مناسب‌تر است. رویکرد مینزبرگ این نکته را بازتاب می‌کند که شکست برنامه‌ها ممکن است، البته این نکته به معنای مفید نبودن برنامه‌ریزی نیست، بلکه می‌گوید با توجه به سیالیت مرزها در صنایع و عدم قطعیت ناشی از بحران‌های جهانی، راهبردهای نوظهور می‌توانند راهگشای صنایع و شرکت‌های مختلف باشند (Moore, 2011).

۲-۱- راهبردهای شرکت‌ها در مواجهه با پیامدهای شیوع بیماری کرونا

در اغلب سازمان‌ها، فرآیند تطبیق با تغییرات و عدم قطعیت، بسیار پیچیده است و شامل تصمیمات و اقداماتی متنوع در سطوح مختلف سازمان می‌باشد. موفقیت یک سازمان به فرآیند تطبیق‌پذیری خارجی (محیط) و داخلی (راهبرد، ساختار، فرآیندها و ایدئولوژی) بستگی دارد. این فرآیند به وسیله هم‌تراز کردن سازمان با بازار برای پاسخگویی به نیازهای کنونی و آتی مشتریان آغاز

می‌شود. یعنی این نوع تحلیل به دنبال ارزیابی تطبیق‌پذیری سازمانی با یک محیط در حال تغییر از طریق مطالعه ارتباط بین راهبرد، ساختار و فرآیندهای سازمان است (Miles et al, 1978). دسته‌بندی مایلز و همکارانش، شرکت‌ها را از نظر راهبردهای تطبیق با محیط به چهار دسته تقسیم می‌کند که خلاصه‌ای از مشخصات آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مدل مایلز و اسنو (منبع: Miles et al, 1978)

مشخصات سازمانی	محیط	راهبرد	
خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، غیرمتمرکز	پویا، در حال رشد	نوآوری، یافتن فرصت‌های جدید بازار، رشد، مخاطره‌پذیری	فرصت‌جو
کنترل شدید، تمرکز بالا، کارایی تولید، سربار پایین	پایدار	حفاظت از قلمرو، صرفه‌جویی، نگهداشتن بازار کنونی	مدافع
کنترل شدید به همراه انعطاف‌پذیری، تولید کارا، خلاقیت	تغییرات متعادل	حفظ بازار کنونی و نوآوری در حد متعادل	تحلیلی‌گر
بدون رویکرد سازمانی روشن، وابسته به نیازهای کنونی	تمام شرایط محیطی	بدون راهبرد روشن، واکنش به شرایط پیش‌آمده	واکنش‌دهنده

با توجه به سازگاری ماهیت این مدل با وضعیت‌هایی مانند بحران کرونا که محیطی مملو از عدم قطعیت و متغیر را به وجود می‌آورند، در اینجا با اقتباس از ادبیات فوق دسته‌بندی زیر برای راهبردهای شرکت‌ها در مواجهه با پیامدهای این بیماری ارائه شده است:

۱) **راهبردهای فرصت‌جویانه** که با هدف سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از فرصت‌ها اتخاذ می‌شوند.

۲) **راهبردهای تدافعی** که با هدف کاهش هزینه‌های شرکت اتخاذ می‌شوند.

۳) **راهبردهای واکنشی** که با هدف حفظ وضع موجود و تطبیق با شرایط جدید اتخاذ می‌شوند.

۴) **راهبردهای تحلیلی‌گرانه** که با تحلیل رفتارهای شرکت‌های پیشرو در جهت دفاع از بازار پایدار و استفاده از فرصت‌های نوظهوری که دیگران قبلاً از آن‌ها استفاده کرده‌اند، اتخاذ می‌شوند.

با مروری بر ادبیات راهبرد شرکت‌ها در بحران کرونا، راهبردهای اتخاذ شده توسط شرکت‌های مختلف در مواجهه با پیامدهای این بیماری با توجه به دسته‌بندی فوق مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه این بررسی در جدول ۲ به صورت خلاصه ارائه شده است.

جدول ۲: دسته‌بندی راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای شیوع کرونا

منابع	مصادیق راهبرد در دوران شیوع کرونا	نوع راهبرد
Dore et al (2020)	توسعه محصول/خدمت جدید	راهبردهای فرصت‌جویانه
Dore et al (2020)	افزایش ظرفیت تولید	
Dore et al (2020)	تنوع‌بخشی به سبد محصولات/خدمات	
Dertozous et al (2020); Dore et al (2020); Baumgartner et al (2020)	نوآوری در روش‌های فروش و توزیع	
Mysore & Usher (2020); Alicke et al (2020); Baumgartner et al (2020)	حفاظت از زنجیره تامین	
Dertozous et al (2020)	تعدیل نیرو یا ترخیص موقت کارکنان	راهبردهای تدافعی
Dertozous et al (2020)	کاهش تولید یا تعطیلی موقت	
Alicke et al (2020); Baumgartner et al (2020)	اولویت‌بندی فعالیت‌ها	
Baumgartner et al (2020)	کاهش دستمزد کارکنان	
Baumgartner et al (2020); Dertozous et al (2020)	کاهش هزینه‌های غیرضروری	
Alicke et al (2020); Baumgartner et al (2020)	ادامه فعالیت با رعایت پروتکل‌های بهداشتی	راهبردهای واکنشی
Alicke et al (2020); Dertozous et al (2020)	دورکاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیر	
Baumgartner et al (2020)	شیفت‌بندی کار برای کاهش ارتباط بین کارکنان	
در مرور ادبیات موجود با مصادیق اینگونه راهبردها در مواجهه با پیامدهای کرونا مواجه نشدیم.		راهبردهای تحلیلی‌گرانه

۲-۲- عوامل موثر بر شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌ها

در خصوص عوامل شکل‌گیری و اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای شرکت‌ها مطالعات زیادی صورت پذیرفته و علل متنوعی مطرح شده است. در برخی از مطالعات موفقیت راهبردها را به سه عامل نسبت داده‌اند: ویژگی‌های شرکت، خصوصیت‌های مدیر شرکت و عوامل بیرونی (Menzel & Gunther, 2012). در این مطالعه اندازه شرکت، عمر شرکت، تنوع قابلیت‌ها و فعالیت‌ها و گرایش به صادرات به عنوان ویژگی‌های شرکت و عوامل محیط کسب‌وکار (شامل تخریب تقاضا و تخریب مدل کسب‌وکار) و

حمایت‌های دولتی به عنوان عوامل محیط بیرونی مورد بررسی قرار می‌گیرند. از آنجایی که واحد تحلیل این مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان هستند، از بررسی تاثیر خصوصیت‌های شخصیتی مدیران یا مالکان شرکت‌ها خودداری شده است.

اندازه شرکت یکی از متغیرهای اساسی است که در بسیاری از مطالعات تجربی مربوط به عوامل تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها بررسی می‌شود. برخی شواهد نشان می‌دهند که بحران‌های اقتصادی ضربه‌های شدیدتری را به شرکت‌های کوچک‌تر وارد می‌کنند. دشواری دستیابی به منابع مالی خارجی یکی از مهم‌ترین دلایلی است که باعث می‌شود شرکت‌های کوچک‌تر مشکلات بیشتری داشته باشند (Burger et al, 2017). البته شواهدی نیز وجود دارند که نشان می‌دهند شرکت‌های کوچک در تطبیق با بحران‌های اقتصادی انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و بهتر می‌توانند از فرصت‌های بازارهای دنج^۱ بهره‌برداری کنند (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). برخی مطالعات نیز نشان می‌دهند که شرکت‌های بزرگ‌تر در بحران‌های اقتصادی سوددهی بیشتری داشته‌اند (Hytis et al, 2018).

عمر شرکت یکی دیگر از متغیرهایی است که در مطالعات مربوط به عملکرد شرکت‌ها در بحران‌های اقتصادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. شواهد مربوط به بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸ نشان می‌دهند که کسب‌وکارهای کوچک و جوان در مقایسه با شرکت‌های بزرگ و بالغ بیشتر از پیامدهای بحران اقتصادی آسیب دیده‌اند (Burger et al, 2017).

گرایش به صادرات و جغرافیای صادراتی شرکت‌ها هم می‌تواند در مقاومت شرکت‌ها در بحران‌های اقتصادی نقش داشته باشد؛ به دلیل رابطه بین گرایش به صادرات و عملکرد شرکت و هم به خاطر ماهیت جغرافیایی بحران و سرعت انتشار آن. یک نتیجه‌گیری غالب در ادبیات این است که شرکت‌های صادرات‌محور در مقایسه با شرکت‌های محلی موفق‌تر هستند، لذا انتظار می‌رود که این شرکت‌ها در بحران اقتصادی هم عملکرد موفقیت‌آمیزتری داشته باشند (Burger et al, 2017). اما وقتی بحران جهانی است یا بازارهای اصلی شرکت را هدف قرار می‌دهد، گرایش به صادرات دیگر مزیت محسوب نمی‌شود. عامل زمانی هم اهمیت زیادی دارد. مثلاً در سال ابتدایی بحران اقتصادی جهانی اخیر، تجارت جهانی بیشتر از تولید ناخالص داخلی افت کرد که نشان‌دهنده آسیب‌دیدگی شدیدتر صادرکنندگان است (Eaton et al, 2011). هرچند می‌توان انتظار داشت که شرکت‌های صادراتی مقاومت بهتری در برابر بحران اقتصادی نشان دهند، اما این موضوع به ساختار جغرافیایی و گستردگی بحران و این واقعیت که مناطق مختلف جهان در مراحل متفاوتی از بحران قرار دارند، بستگی دارد (Burger et al, 2017).

مطالعات بسیاری استدلال کرده‌اند که شرکت‌ها با پیاده‌سازی راهبردهایی با محوریت متنوع‌سازی، عملکرد خود در بحران اقتصادی را ارتقاء می‌بخشند، لذا در این بین شرکت‌هایی که از

¹ Niche Markets

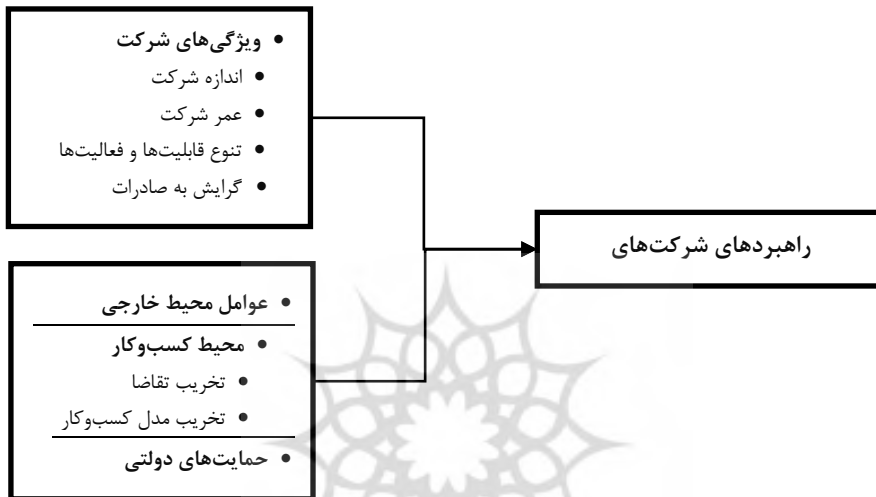
قبل فعالیت‌ها و بازارهای متنوعی دارند، بهتر می‌توانند از فرصت‌ها استفاده کنند (Kitching et al, 2009). به عنوان مثال مطالعاتی مانند Hayter (1985) و Picard & Rimmer (1999) نشان داده‌اند که تنوع‌بخشی به فعالیت‌های شرکت می‌تواند عملکرد شرکت در بحران اقتصادی را بهبود بخشد. Pearce & Michael (2006) اشاره کرده‌اند که سرمایه‌گذاری برای متنوع‌سازی روش‌های بازاریابی نیز می‌تواند به عملکرد مثبت شرکت در بحران اقتصادی کمک کند. به عبارتی شرکت‌هایی که به مشتریان، تامین‌کنندگان و بازارهای کمتری وابسته هستند، در مواجهه با بحران‌های اقتصادی در زمینه حفظ فعالیت‌های خود با مشکلات بیشتری مواجه می‌شوند (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014).

در بخش عوامل خارجی سه عامل تخریب مدل کسب‌وکار، تخریب تقاضا و حمایت‌های دولتی را بررسی خواهیم کرد. شرکت‌ها باید در مواجهه با پیامدهای کرونا به شوک‌های دوگانه‌ای که به تقاضا و مدل کسب‌وکار آن‌ها وارد می‌شوند، توجه داشته باشند و بر این اساس تصمیم بگیرند که برای رسیدن به وضعیت عادی چه مسیری را باید پیش بگیرند (Hirt et al, 2020). در برخی بخش‌ها مانند توریسم و حمل‌ونقل، شرکت‌های فعال با افت شدید تقاضا مواجه شده‌اند، درحالی که شرکت‌های فعال در حوزه‌های مرتبط با پیشگیری، تشخیص و درمان با افزایش ناگهانی و شدید تقاضا روبه‌رو هستند. از طرفی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های خاص بحران کرونا تخریب شدید بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار و نیاز به استفاده از مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال است. لذا میزان تاثیرپذیری تقاضا و مدل کسب‌وکار شرکت‌ها نیز روی شکل‌گیری راهبردهای آن‌ها در مواجهه با پیامدهای بحران کرونا موثر هستند (Hirt et al, 2020).

پیامدهای اقتصادی نیاز به ارائه پاسخ‌های سیاستی اضطراری از سوی دولت‌ها برای حمایت از شرکت‌ها را به وجود آورده‌اند، اما چگونگی طراحی این مداخلات حمایتی از سوی دولت‌ها از این نظر مهم است که مداخلات نسجیده می‌توانند انحراف‌های عظیمی را در بازارهای جهانی به وجود بیاورند. هرچند دولت‌ها ابزارهای مختلفی را برای حمایت از شرکت‌ها در اختیار دارند، اما تجربه بحران‌های پیشین نشان می‌دهد که طرح‌های حمایتی زمان‌دار، هدفمند، مبتنی بر نقدینگی و سازگار با اهداف کلان کشورها در بازاریابی پایدار شرکت‌ها اثرگذاری بیشتری دارند. شفافیت بسته‌های حمایتی برای جلب اعتماد عمومی حیاتی است، اما علاوه بر آن پس از پایان بحران امکان پاسخگویی صریح در مورد پیامدهای این حمایت‌ها و ارزیابی و یادگیری دولت‌ها از عملکرد حمایتی‌شان در بحران اقتصادی را نیز به وجود می‌آورد (OECD, 2020 (c)).

دولت‌ها در بحران‌های اقتصادی (یا حتی شرایط عادی) می‌توانند با ابزارها و روش‌های مختلفی مانند تخفیف مالیات، وام بلاعوض، ارائه تسهیلات مختلف، ارائه اطلاعات فناورانه، حمایت اجتماعی، تعویق بازپرداخت وام و دیون و ... از شرکت‌ها حمایت کنند (Storey & Tether, 1998).

Price et al (2013) نشان دادند که در سال‌های بحران اقتصادی جهانی در انگلستان دسترسی به منابع مالی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها در دوران رکود پس از بحران اقتصادی بوده است که البته به دلیل تمرکز طرح‌های حمایتی دولت این کشور از شرکت‌های بزرگ در آن دوره، شرکت‌های کوچک و متوسط آسیب زیادی دیده‌اند. لذا به این صورت می‌توان مدل مفهومی این مطالعه را به صورت طرح‌واره ارائه شده در شکل ۲ به نمایش گذاشت.



شکل ۲: مدل مفهومی مطالعه

۳- روش‌شناسی

در این مقاله از روش مطالعه چندموردی برای تحلیل کیفی داده‌ها استفاده شده است. به طور کلی مطالعه موردی، یک روش مطالعه تجربی است که یک پدیده جدید را در دل زمینه واقعی خود آن مورد بررسی قرار می‌دهد، به خصوص در مواقعی که نمی‌توان مرز بین پدیده و زمینه آن را به روشنی بیان کرد (Yin, 2017). ماهیت کیفی این روش، چیدمان طبیعی پدیده مورد بررسی را مورد توجه قرار می‌دهد تا اطلاعات کیفی دقیقی را درباره‌ی آن به دست بیاورد (Creswell & Poth, 2016). این کار به پژوهشگر اجازه می‌دهد که پاسخ‌های بهتری را از شرکت‌کنندگان در تحقیق به دست آورده و به درکی عمیق نسبت به زمینه مطالعه برسد. این نوع تحقیق از یک فرآیند نظام‌مند برای جمع‌آوری داده، تحلیل داده و تولید نتایج استفاده می‌کند.

مطالعات موردی برای اهداف اکتشافی مورد استفاده قرار می‌گیرند، همچنین می‌توان از این روش برای اهداف تفسیری و توصیفی نیز استفاده کرد. همچنین در انتخاب موردهای مطالعه توجه به زمینه مطالعه اهمیت بالایی دارد و در استفاده از این روش به طور جدی پیشنهاد شده که مطالعات باید

براساس منابع مختلف داده‌ها و شواهد انجام شوند (Yin, 2017). استفاده از روش مطالعه موردی با اهداف این مقاله به خوبی مطابقت دارد، زیرا این روش اجازه می‌دهد که چگونگی تاثیرگذاری عوامل ذکرشده بر شکل‌گیری راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان آسیب‌دیده در بحران کرونا با یک رویکرد کیفی و تعداد مشارکت‌کننده اندک برای درک عمیق زمینه‌ها و تجربیات آن‌ها بررسی شود.

از آنجایی که تعداد موردهای مطالعاتی در این مقاله بیش از یکی است، به جای روش مطالعه تک‌موردی، از روش مطالعه چندموردی استفاده شده است. نتایج و شواهد حاصل از مطالعات چندموردی در مقایسه با مطالعات تک‌موردی، قانع‌کننده‌تر هستند و از قوت بیشتری برخوردارند (Yin, 2017). در این مقاله ۶ شرکت دانش‌بنیان آسیب‌دیده بررسی شده و با توجه به اهداف تحقیق در مورد آن‌ها نتیجه‌گیری شده است. هر تک‌مورد در این مطالعه نمایشگر یک شرکت‌دانش‌بنیان است. واحد تحلیل^۱ در این مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. ۶ مورد مطالعه در این مقاله از فهرست شرکت‌های دانش‌بنیانی انتخاب شده‌اند که جهت دریافت تسهیلات حمایتی صندوق نوآوری و شکوفایی، مستندات آسیب‌دیدگی خود در بحران کرونا را به این نهاد ارائه کرده‌اند. البته قابل دسترسی بودن مدیران شرکت‌ها و تمایل آن‌ها برای مشارکت در این مطالعه، در انتخاب آن‌ها نقشی اساسی را ایفا کرده است. لذا پس از مکاتبه و تماس با شرکت‌های دانش‌بنیان حاضر در فهرست مذکور مختلف ۶ شرکت برای مطالعه انتخاب شدند که خلاصه‌ای از مشخصات آن‌ها را در جدول ۳ ملاحظه می‌کنید.

جدول ۳: معرفی موردهای مطالعه

بخش حوزه فعالیت	حوزه فناوریانه	نوع شرکت	
نرم‌افزارهای سازمانی	فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای	تولیدی نوع ۲	شرکت (۱)
تعمیر موتورهای هوایی	ماشین‌آلات و تجهیزات پیشرفته	تولیدی نوع ۲	شرکت (۲)
توسعه دانش فنی نفت، گاز و پتروشیمی	مواد پیشرفته و محصولات مبتنی بر فناوری‌های شیمیایی	تولیدی نوع ۲	شرکت (۳)
گردشگری	فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای	نوپا نوع ۲	شرکت (۴)
نرم‌افزارهای مالی	فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای	تولیدی نوع ۲	شرکت (۵)
تولید نهال و نشاء	فناوری زیستی، کشاورزی و صنایع غذایی	تولیدی نوع ۱	شرکت (۶)

¹ Unit of Analysis

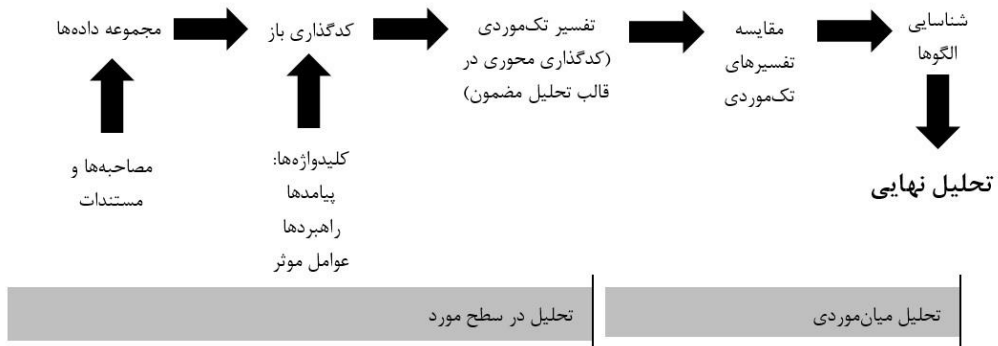
جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مستندات موجود در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و صندوق نوآوری و شکوفایی انجام شده است. با استفاده از این منابع می‌توان از طریق مثلثی‌سازی منابع داده‌ها^۱ اعتبار یافته‌های مطالعه را بالا برد و روایی سازه و قابلیت اطمینان‌پذیری داده‌های آن را ارتقاء بخشید (Yin, 2017). استفاده از مستندات برای تایید ادعاهای مطرح‌شده توسط مدیران در طول مصاحبه به این صورت انجام شده است که کلیه ادعاهای مصاحبه‌شونده در زمینه اقدامات شرکت و حمایت‌های دولتی دریافت‌شده در دوران شیوع کرونا با مستندات موجود تطبیق داده شده‌اند تا نتیجه‌گیری‌ها بر اساس واقعیت‌ها انجام شود. در این مقاله مصاحبه‌هایی چهره به چهره با مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان منتخب انجام شده است. در خلال این مصاحبه‌ها، مصاحبه‌گر چهار سوال کلی درباره مشخصات شرکت، پیامدهای بیماری کرونا، اقدامات شرکت در مواجهه با این پیامدها و حمایت‌های دولتی دریافت‌شده را از مصاحبه‌شوندگان پرسیده است تا پاسخ‌های آن‌ها را جمع‌آوری کرده و در بین این پرسش‌های کلی در صورت نیاز سوالاتی تکمیلی را مطرح کرده است تا بتواند مسائل مورد نظر را به شکل عمیق‌تری بررسی نماید. این روش اجازه می‌دهد که مصاحبه‌شوندگان به صورت باز و آزادانه وضعیت پدیده مورد بررسی را از نقطه نظر خود تشریح کنند.

در این مطالعه برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۲ که در بسیاری از مطالعات کیفی گزارش شده استفاده می‌شود. تحلیل مضمون یک روش مبتنی بر تکرار برای شناسایی مضامین مشترک در داده‌های کیفی جهت درک عمیق پدیده‌های خاص در زمینه‌های خاص محسوب می‌شود (Clarke & Braun, 2013). Eisenhardt (1989) دو گام را برای بکارگیری روش تحلیل مضمون در مطالعات چندموردی پیشنهاد کرده است که شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح تک‌موردی و یافتن الگوهای بین‌موردی می‌شود.

یکی از عوامل تعیین‌کننده اثربخشی مطالعات موردی، کدگذاری داده‌های جمع‌آوری‌شده در مطالعات میدانی است. در اینجا قراردادن داده‌ها در دسته‌بندی‌هایی مشخص از اهمیت بالایی برخوردار است (Miles & Huberman, 1994). مستندسازی خوب شواهد حاصل از منابع چندگانه مطالعه، امکان ایجاد یک زنجیره شواهد را به وجود می‌آورد. به این صورت که رخداد پدیده‌ها در داده‌ها در قالب دسته‌هایی مشخص کدگذاری می‌شوند؛ سپس محقق با مقایسه هر رخداد با رخداد پدیده‌های پیشین در همان دسته، ویژگی‌های نظری هر دسته و ابعاد این ویژگی‌ها را مشخص می‌کند (Partington, 2000). برای درک بهتر روند شکل‌گیری تفسیرهای این مطالعه طرح‌واره‌ای ساده در قالب شکل ۳ ارائه شده است که همانطور که مشاهده می‌کنید دو بخش تحلیل‌های تک‌موردی و تحلیل بین‌موردی را در بر می‌گیرد.

¹ Data Source Triangulation

² Thematic Analysis



شکل ۳: الگوی ساخت تفسیر در این مطالعه

۴- یافته‌ها

شرکت (۱) از سال ۱۳۸۱ در حوزه طراحی، تولید و راه‌اندازی بسته‌های نرم‌افزاری، سامانه‌های تحت وب، طراحی و تولید محتوای الکترونیکی آموزشی و نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای و نشر الکترونیک است فعالیت می‌کند که سامانه نشر الکترونیک و سامانه نشر مجازی این شرکت، محصولات دانش‌بنیان آن محسوب می‌شوند. آن‌ها در مجموع ۱۰ نفر پرسنل دارند. پس از شیوع کرونا این شرکت با کاهش چشمگیر تقاضای محصولات دانش‌بنیان خود مواجه شد (جریان اصلی درآمد) و در کنار آن عدم پرداخت مطالبات فروش‌های قبلی، آن‌ها را از نظر مالی در مضیقه قرار داد. همچنین به دلیل شیوع بیماری کرونا کلیه جلسه‌های حضوری بازاریابی این شرکت لغو شدند و برگزاری جلسات آنلاین عایدی چندانی برای آن‌ها نداشته است. این شرکت علاوه بر ایجاد امکان دورکاری برای کلیه کارکنان (به غیر از شرایط خاص) جهت حفظ سلامتی آن‌ها، تصمیم گرفته است که به جای فروش محصولات دانش‌بنیان که با کاهش تقاضا مواجه شده‌اند، به سراغ انجام پروژه‌های سفارشی توسعه نرم‌افزار برای سازمان‌های دولتی (از طریق شرکت در مناقصات) برود. از طرفی دریافت تسهیلات کرونایی صندوق نوآوری و شکوفایی نیز توانسته بخشی از مشکلات مالی آن‌ها را رفع کند.

شرکت (۲) از سال ۱۳۸۹ در زمینه تعمیرات عمقی موتورهای توربینی هوایی فعالیت خود را آغاز کرده و مجوزهای لازم برای تعمیرات عمقی چند هواپیمای پرکاربرد ناوگان هوایی تجاری کشور را کسب کرده است. هرچند فعالیت این شرکت به یک ماموریت کاملاً تخصصی یعنی تعمیرات موتور هواپیمای تجاری محدود شده است، اما این کار نیازمند تجمیع و یکپارچه‌سازی تخصص‌ها و دانش‌های مختلف می‌باشد که در این شرکت محقق شده است. این شرکت حدود ۳۰ نیروی متخصص دارد. آن‌ها پس از شیوع کرونا به واسطه کاهش شدید پروازهای داخلی و خارجی با کاهش شدید تقاضای تعمیرات مواجه شدند و در کنار آن عدم پرداخت مطالبات قبلی، آن‌ها را از نظر مالی تحت فشار قرار داده است. از طرفی هنوز هم تقاضای تعمیرات از سوی شرکت‌های هواپیمایی وجود دارد

ولی آن‌ها به دلیل تخریب زنجیره تامین و افزایش هزینه‌ها، با تغییر در مدل کسب‌وکار خود، پذیرش سفارش را منوط به دریافت پیش‌پرداخت کرده‌اند. همچنین آن‌ها انجام فعالیت‌های طراحی را به عنوان یک اولویت جدید برای کسب درآمد تعریف کرده‌اند. از طرفی هم سعی کرده‌اند هزینه‌های غیرضروری خود را کم کنند، ولی این راهبرد تاثیر چندانی نداشته و شرکت به ناچار مجبور است با همین وضعیت نیروهای خود را با رعایت پروتکل‌های بهداشتی سرکار حاضر کرده و سفارشات موجود خود را انجام دهد. البته دریافت تسهیلات کرونایی صندوق نوآوری و استمهال بدهی‌های مالیاتی توانسته بخشی از بار روی دوش این شرکت را کاهش دهد.

شرکت (۳) در زمینه توسعه دانش فنی در حوزه صنایع نفت، گاز و پتروشیمی فعالیت می‌کند و در سال توسط تیمی از فارغ‌التحصیلان دانشگاه صنعتی شریف از دل فعالیت‌های باشگاه دانش‌پژوهان جوان تاسیس شده است و تاکنون بیش از ۴۰ پروژه توسعه دانش فنی را به خصوص در حوزه صنایع پتروشیمی انجام داده و طرح‌های نوآورانه‌ای را در حوزه کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و تولید بنزین از ضایعات پلاستیکی دارد. این شرکت پس از شیوع کرونا با کاهش تقاضای شرکت‌های نفتی برای اجرای طرح‌های توسعه‌ای مبتنی بر دانش فنی مواجه شد و در کنار آن عدم دریافت مطالبات پروژه‌های پیشین و عدم برگزاری جلسات حضوری بازاریابی، آن‌ها را از نظر مالی تحت فشار قرار داده است. آن‌ها برای تداوم فعالیت خود در بحران کرونا اولاً نیروها را در دو شیفت بر سرکار حاضر می‌کنند و در مواردی برای افراد امکان دورکاری را تعریف کرده‌اند؛ اما همچنان بخشی از کار که به حضور فیزیکی نیاز دارد به صورت حضوری و با رعایت پروتکل‌های بهداشتی انجام می‌شود. از طرفی این شرکت جلسات بازاریابی خود را به صورت آنلاین برگزار می‌کند، اما توفیق چندانی را در این زمینه به دست نیاورده است. به همین دلیل آن‌ها همچنان به دنبال تعریف اولویت‌های جدید برای کسب درآمد در این بحران هستند. در چنین وضعیتی تسهیلات کرونایی صندوق نوآوری و استمهال بدهی‌های مالیاتی شرکت توانسته بخشی از مشکلات این شرکت را کاهش دهد.

شرکت (۴) یک شرکت نوپا است که از سال ۹۶ در زمینه ارائه خدمات گردشگری سلامت فعالیت خود را آغاز کرده و در این حوزه خدمات متنوعی از استقبال از بیمار خارجی گرفته تا کلیه کارهای مربوط به خدمات درمانی موردنیاز بیمار و حتی مسائل تفریحی و نهایتاً خروج فرد از کشور را پوشش می‌دهد. این شرکت در مدت کوتاه فعالیت خود موفقیت چشمگیری را در این حوزه به دست آورده به طوری که در سال ۹۶ رقم درآمد ۱ میلیون دلاری را به ثبت رسانده‌اند. به دلیل وسعت خدمات این شرکت، آن‌ها بیش از ۱۱۰ نیروی رسمی و مستقیم (تا پیش از شیوع کرونا) داشته‌اند. پس از شیوع کرونا به دلیل ممنوعیت ورود گردشگران خارجی، کانال اصلی کسب درآمد این شرکت عملاً مسدود شد و به همین خاطر این شرکت یکی از تخصص‌های قدیمی خود یعنی ارائه خدمات مشاوره‌ای در زمینه استانداردسازی خدمات پزشکی را به اولویت اصلی کسب درآمد خود تبدیل کرد،

اما با این وجود بیش از نیمی از نیروهای شرکت که کار آن‌ها مستقیماً با گردشگران در ارتباط است، تعدیل شده‌اند. همچنین شرکت با جابجایی محل دفتر خود، تلاش کرده است که هزینه‌های خود را کاهش دهد. البته به دلیل از بین رفتن تقاضای دریافت خدمات این شرکت، بخشی از نیروها به ارائه مشاوره و نوبت‌دهی اینترنتی به گردشگران مشغول هستند و شرکت از طریق دریافت پیش‌پرداخت نیز درآمدی را به دست می‌آورد. کلیه فعالیت‌های این شرکت به صورت دورکاری انجام می‌شود. در ضمن این شرکت نیز بخشی از خسارات وارده را با کمک تسهیلات صندوق نوآوری جبران کرده است.

شرکت (۵) فعالیت خود را از سال ۹۳ در زمینه توسعه سامانه‌های نرم‌افزاری بانکی و بیمه‌ای آغاز کرده است. محصولات آن‌ها در دو حوزه اصلی قرار می‌گیرند: محصولات زیرساختی (که به کاربران داخلی مشتری خدمت می‌رسانند) و محصولات دارای واسط کاربری (که کاربران نهایی از طریق اینترنت آن‌ها را به کار می‌گیرند). این شرکت در مجموع حدود ۵۰ نیروی کار دارد. این شرکت پس از شیوع کرونا به دلیل عدم دریافت مطالبات پروژه‌های قبلی و همچنین برگزار نشدن جلسات حضوری بازاریابی محصولات خود از نظر مالی با زیان قابل توجهی مواجه شد. اما به دلیل افزایش تقاضا برای توسعه سامانه‌های بانکی غیرحضوری به خوبی توانست با تعریف طرح‌های جدید، مسیری را برای کسب درآمد در بحران کرونا باز کرده و مجبور به تعدیل نیرو نشود. از طرفی با جابجایی دفتر خود به خوبی توانسته‌اند در هزینه‌های غیرضروری خود صرفه‌جویی کنند. همچنین توانایی نیروهای این شرکت در حوزه طراحی نرم‌افزار به این شرکت کمک کرد تا پلتفرم دورکاری اختصاصی خود را سریعاً توسعه داده و کلیه فعالیت‌های خود را از راه دور انجام دهند. البته دریافت تسهیلات کرونایی و همچنین تسهیلات سرمایه در گردش از صندوق نوآوری به خوبی توانست بخشی از زیان مالی این شرکت را پوشش دهد.

شرکت (۶) از جمله شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه کشاورزی است که از سال ۸۸ فعالیت خود را در زمینه تولید نهال و نشای گیاهان مختلف آغاز کرده و محصولات متنوعی از جمله انواع نهال‌های کشت بافتی مانند پایه درختان میوه و ... را تولید می‌کند. این شرکت در مجموع بیش از ۹۰ نیروی فعال دارد. آن‌ها نیز پس از شیوع کرونا با کاهش تقاضا مواجه نشدند، اما به دلیل آنکه فروش محصولات آن‌ها فقط در اسفند و فروردین انجام می‌شود، بسته‌بودن خروجی‌های استان قزوین باعث شد که نتوانند هیچ یک از سفارشات مشتریان خود را تحویل دهند و به دلیل خرابی نشاءها و نهال‌های تولیدشده در سال ۹۸، زیان مالی بزرگی را تجربه کنند که بخشی آن یک بدهی ارزی بزرگ به کشور ازبکستان است. به همین خاطر آن‌ها مجبور شده‌اند بخش قابل توجهی از نیروهای خود را تعدیل کرده و سفارشات موجود و سفارشات جدید را با کمک نیروهای موجود آماده کنند. البته آن‌ها با توجه به تنوع توانمندی‌های خود در عرصه کشاورزی، تولید داروهای گیاهی مورد نیاز برای پیشگیری و درمان کرونا را به عنوان اولویت جدید کسب درآمد خود تعریف کنند. آن‌ها همچنین با

تغییر در مدل کسب‌وکار خود، به سمت راهکارهایی مانند پیش‌فروش، کاهش قیمت و بیع متقابل رفته‌اند. این شرکت با وجود دریافت تسهیلات کرونایی صندوق نوآوری و استمهال بدهی‌های مالیاتی به دلیل وسعت زیان مالی واردشده در بحران کرونا، همچنان با مشکلات مالی زیادی دست و پنجه نرم می‌کند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

شیوع کرونا و بحران اقتصادی ناشی از آن، هرچند تفاوت‌هایی با بحران‌های اقتصادی پیشین (که عمدتاً در بازارهای مالی ریشه داشتند) دارد، اما در هر صورت نکته مشترک بحران‌های اقتصادی این است که کسب‌وکارهای بسیاری به دلایل مختلف آسیب می‌بینند و بسیاری از آن‌ها با وجود تلاش‌های مختلف، دریافت حمایت از نهادهای دولتی و اتخاذ راهبردهای گوناگون، در دل این بحران غرق می‌شوند. به عبارت دیگر هرچند این بحران به واسطه ماهیت خاص خود فرصت‌هایی را برای رشد و کسب درآمد برای برخی از شرکت‌های فعال در بخش‌های خاص به وجود آورده، اما در عین حال به اغلب شرکت‌ها (حتی شرکت‌هایی که با فرصت رشد مواجه شده‌اند) ضرباتی جدی را وارد کرده است که به تبع شرکت‌های دانش‌بنیان کشور نیز از این امر مستثنی نیستند. به طوری که در همین مدت کوتاه فهرست بلندبالایی از شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ کم‌سابقه و پرسابقه از طرح حمایت صندوق نوآوری و شکوفایی استقبال و تلاش کرده‌اند تا با کمک تسهیلات این صندوق حداقل بخشی از مشکلات خود را رفع کنند.

نکته مهم در مورد شرکت‌های آسیب‌دیده این است که آن‌ها صرفاً به دلیل کاهش تقاضای محصولات یا خدمات خود دچار مشکل نشده‌اند، بلکه کاهش تقاضای یکی از چندین دلیلی است که می‌تواند باعث آسیب‌دیدگی آن‌ها شده باشد. نکته مشترک در تمامی شرکت‌های آسیب‌دیده مورد مطالعه، تخریب مدل کسب‌وکار است که کاهش تقاضای تنها یکی از جنبه‌های آن محسوب می‌شود. نتایج مطالعه شرکت‌های آسیب‌دیده نشان می‌دهد که موارد زیر مصادیق تخریب کسب‌وکار شرکت‌ها هستند:

- کاهش تقاضای محصولات/خدمات شرکت (۳ مورد)
- دریافت نکردن مطالبات پروژه‌های تکمیل‌شده شرکت (۴ مورد)
- تخریب زنجیره تامین و افزایش قیمت مواد اولیه (۱ مورد)
- عدم برگزاری جلسات حضوری بازاریابی و معرفی محصول (۳ مورد)
- صرف‌شدن فروش محصولات و خدمات شرکت (۲ مورد)

جدول ۴: ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه

اندازه شرکت	عمر شرکت	بخش	سابقه صادرات	تنوع
کوچک (۱۰)	۱۸ سال	نرم‌افزارهای سازمانی	خیر	تنوع در بخش تنوع در محصول
کوچک (۳۰)	۱۰ سال	تعمیر موتورهای هوایی	خیر	خدمات محدود و تخصصی
کوچک (۷)	۱۵ سال	نفت، گاز و پتروشیمی	خیر	تنوع در قابلیت‌ها در حوزه تخصصی
متوسط (۱۱۰)	۳ سال	گردشگری سلامت	بله	خدمات تخصصی گردشگری سلامت
متوسط (۵۰)	۵ سال	نرم‌افزارهای مالی	خیر	تنوع در قابلیت‌ها در حوزه تخصصی
متوسط (۹۰)	۱۱ سال	تولید نهال و نشاء	بله	تنوع در محصولات

جدول ۵: پیامدهای کرونا برای شرکت‌های مورد مطالعه و راهبردهای آن‌ها

کاهش تقاضا	تخریب کسب‌وکار	حمایت دولتی	راهبردهای واکنشی	راهبردهای تدافعی
بله	کاهش تقاضا عدم دریافت مطالبات عدم برگزاری جلسات بازاریابی	تسهیلات کرونایی	دورکاری	تعریف اولویت جدید کسب درآمد تغییر در مدل کسب‌وکار
بله	عدم دریافت مطالبات کاهش تقاضا تخریب زنجیره تامین	تسهیلات کرونایی تمدید مهلت پرداخت مالیات	پروتکل‌های بهداشتی	تعریف اولویت جدید کسب درآمد کاهش هزینه تغییر در مدل کسب‌وکار
بله	کاهش تقاضا عدم برگزاری جلسات بازاریابی عدم دریافت مطالبات	تسهیلات کرونایی تمدید مهلت پرداخت مالیات	شیفت‌بندی فعالیت‌ها دورکاری پروتکل‌های بهداشتی	تعریف اولویت جدید کسب درآمد تغییر در مدل کسب‌وکار
خیر	ممنوعیت ورود گردشگران خارجی	تسهیلات کرونایی	دورکاری	تعریف اولویت جدید کسب درآمد کاهش هزینه تعدیل نیرو
خیر	عدم برگزاری جلسات بازاریابی عدم دریافت مطالبات	تسهیلات کرونایی سرمایه در گردش	دورکاری	تعریف اولویت جدید کسب درآمد کاهش هزینه

کاهش تقاضا	تخریب کسب‌وکار	حمایت دولتی	راهبردهای واکنشی	راهبردهای تدافعی
خیر	بسته‌بودن خروجی‌های استان قزوین و خراب‌شدن کلیه نهال‌های تولیدی در سال ۹۸	تسهیلات کرونایی ترویج فعالیت‌ها تمدید مهلت پرداخت مالیات	پروتکل‌های بهداشتی	تعریف اولویت جدید کسب درآمد کاهش هزینه تغییر در مدل کسب‌وکار تعدیل نیرو

نکته بسیار جالبی که در مورد بحران کرونا وجود دارد، این است که از همان ابتدای شیوع بیماری در کشور چین و سپس ورود آن به ایران، فضا همواره مملو از عدم قطعیت بوده و در عین حال که هیچکس توانایی اظهارنظر در مورد نقطه پایان این بحران را نداشته، همواره جوی از امیدواری به قریب‌الوقوع بودن کشف واکسن، پایان محدودیت‌ها و بازگشت به وضعیت عادی در و محیط‌های کسب‌وکار وجود داشته است و به همین خاطر با وجود اینکه بسیاری از شرکت‌ها راهبردهای تدافعی را نیز در دستورکار خود قرار داده‌اند، اما وزن راهبردهای واکنشی آن‌ها سنگین‌تر بوده است. به عبارت دیگر یعنی شرکت‌ها به دلیل امیدواری نسبت به پایان یافتن بحران در افق کوتاه‌مدت، بیشتر ترجیح داده‌اند با استفاده از گزینه‌های موجود برای تداوم فعالیت در دوران شیوع کرونا از این دوره بحرانی نیز به هر شکلی که هست، عبور کنند و سپس با بازگشت جهان به وضعیت عادی، روند معمول فعالیت‌های خود را مجدداً از سر بگیرند.

دلیل این مسئله آن است که هرچند همه شرکت‌ها با تخریب مدل کسب‌وکار مواجه شده‌اند و بسیاری از آن‌ها کاهش تقاضا را تجربه کرده‌اند، اما یا هنوز کارهایی برای انجام‌دادن دارند و/یا کارهای جدیدی را برای خود تعریف کرده‌اند. در این بین به وضوح مشخص است که استفاده از راهبرد دورکاری توسط شرکت‌هایی اتخاذ شده است که برای تداوم فعالیت‌های خود صرفاً به حضور فیزیکی کارکنان احتیاج ندارند و به واسطه یک برنامه‌ریزی دقیق و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های موجود توانسته‌اند، زمینه را برای پیشبرد اهداف شرکت از راه دور و ایجاد هماهنگی بین تیم‌های کاری به وجود بیاورند. اما شرکت‌هایی مانند شرکت ۵ که برای انجام فعالیت خود نیازمند حضور افراد (کشاورزان، نیروهای آزمایشگاهی و ...) در محل کار هستند، امکان استفاده از این راهبرد را ندارند و ناچار هستند تا جای ممکن با رعایت پروتکل‌های بهداشتی و استفاده از تجهیزات محافظت شخصی کار خود را ادامه دهند.

نکته مشترک بین تمامی شرکت‌های آسیب‌دیده مورد مطالعه اتخاذ راهبردهای واکنشی برای تداوم فعالیت شرکت با کمترین آسیب به سلامتی کارکنان و در کنار آن تعریف اولویت‌های جدید کسب درآمد بوده است. البته هرچند تمامی شرکت‌ها تعریف اولویت‌های جدید برای کسب درآمد در

دوران شیوع کرونا را مدنظر قرار داده‌اند، اما همه آن‌ها هنوز موفق به پیاده‌سازی این راهبرد و کسب درآمد از آن نشده‌اند. مقایسه مورد‌های مطالعه نشان می‌دهد شرکت‌هایی که قابلیت‌ها و فعالیت‌های متنوع‌تری دارند، در تعریف این اولویت‌های جدید عملکرد بهتری داشته‌اند، مثلاً شرکت ۱ و شرکت ۵ که توانمندی‌های گسترده‌ای در زمینه توسعه نرم‌افزار دارند، به راحتی توانسته‌اند مسیرهای جدیدی را برای تداوم فعالیت شرکت تعریف کنند، به طوری که شرکت متوسطی مانند شرکت ۵ برخلاف دو شرکت متوسط دیگر نه تنها مجبور به تعدیل نیرو نشده، بلکه افراد جدیدی را در پروژه‌های جدید خود مشغول به کار کرده است. اما در مقابل شرکت‌هایی مانند شرکت ۲ یا شرکت ۳ که فعالیت آن‌ها به شدت تخصصی است، هرچند طرح‌هایی را برای کسب درآمد در کنار پروژه‌های جاری کوچک‌شده شرکت خود آماده کرده‌اند، اما صرفاً با امیدواری به پایان هرچه سریعتر بحران، تلاش می‌کنند تا فعالیت شرکت خود را تعطیل نکنند.

یکی دیگر از راهبردهای تدافعی شرکت‌ها تغییر در مدل کسب‌وکار است که می‌توان آن را تا حد زیادی از جنس راهبرد تعریف اولویت جدید کسب درآمد دانست. زیرا این راهبرد نیز شامل تغییراتی موقتی در مدل کسب‌وکار شرکت‌ها است که به آن‌ها کمک می‌کند با شیوه‌های سازگار با وضعیت کنونی فعالیت خود را پیش ببرند. یافته‌ها نشان می‌دهند که چهار شرکت از این امکان استفاده کرده‌اند، اما در دو مورد اثربخشی چندانی از آن مشاهده نشده و در دو مورد دیگر هنوز نمی‌توان در مورد اثربخشی آن قضاوت کرد. به عنوان مثال دو شرکت ۱ و ۳ پس از شیوع کرونا برای مشتری‌یابی به برگزاری جلسات به صورت آنلاین روی آورده‌اند که به گفته مدیران این شرکت‌ها، هم کارفرماها تمایل چندانی به شرکت در این جلسات آنلاین ندارند و هم اشکالاتی که در زیرساخت‌های اینترنت و نرم‌افزارهای ارتباطی وجود دارد، مانع برگزاری اثربخش این جلسات شده است.

با این وجود، همچنان در اغلب شرکت‌هایی که اولویت‌های جدید را برای کسب درآمد تعریف کرده‌اند یا تغییراتی را در مدل کسب‌وکار خود به وجود آورده‌اند، راهبردهای واکنشی جدی‌تر دنبال می‌شوند و نسبت به راهبردهای تدافعی وزن بیشتری دارند، زیرا شرکت‌ها با وجود برخورد با مصادیق مختلف تخریب کسب‌وکار، هنوز در وضعیتی قرار دارند که به نوعی می‌توانند فعالیت‌های گذشته خود را ادامه دهند و صرفاً به دلیل پیامدهای غیرمنتظره شیوع این بیماری دچار شوک و زیانی مالی شده‌اند. اما در مقابل شرکت‌هایی هم هستند که آسیب واردشده به کسب‌وکار آن‌ها به قدری جدی است که امکان پیشبرد فعالیت آن‌ها تنها با تعریف اولویت‌های جدید ممکن است. به عنوان مثال شرکت ۴، شرکتی است که به دلیل ممکن نبودن ورود گردشگران خارجی به کشور، عملاً جریان اصلی درآمد خود را از دست داده و به همین خاطر هرچند در این شرکت هم از راهبردهای واکنشی برای تداوم فعالیت استفاده شده، ولی اولویت‌های جدید کسب درآمد در این شرکت پررنگ‌تر از راهبردهای واکنشی هستند. یا مثلاً در شرکت ۱ به دلیل ممکن نبودن برگزاری جلسات ارائه محصول با شرکت‌های کارفرما و اثربخشی نامطلوب جلسات آنلاین، شرکت به سمت انجام پروژه‌های سفارشی

شرکت‌ها سوق پیدا کرده که قبلاً سهم اندکی از جریان کسب درآمد شرکت را به خود اختصاص می‌داد.

اما وقتی بحث بحران اقتصادی و آسیب‌دیدگی شرکت‌ها مطرح می‌شود، شاید اولین راهبردهایی که در ذهن انسان متبادر می‌شوند، کاهش هزینه‌ها و تعدیل نیروها باشند. این موضوعی است که در دوره‌های بحرانی از جمله بحران کرونا به طور مرتب از رسانه‌ها شنیده می‌شود. اما نکته جالبی که در این مطالعه مشاهده شد این است که راهبردهای کاهش هزینه و تعدیل نیرو فقط در تعداد محدودی از موردها اتخاذ شده است؛ در واقع راهبرد تعدیل نیرو فقط توسط دو شرکت و راهبرد کاهش هزینه توسط چهار شرکت اتخاذ شده است (که با بررسی صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان مشخص شد که دو مورد از این راهبردهای کاهش هزینه تاثیرگذاری چندانی هم نداشته‌اند).

اما دلیل این موضوع چیست؟ مقایسه بین موارد مطالعه نشان می‌دهد که ۳ مورد از شرکت‌های آسیب‌دیده مورد مطالعه شرکت‌هایی کوچک هستند که همگی کمتر از ۳۰ نیرو دارند. هیچ یک از این شرکت‌های کوچک در این بحران نیروهای خود را تعدیل نکرده‌اند. این موضوع را از چند زاویه می‌توان بررسی کرد. نکته اول بحث اندازه شرکت است. شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌های خود در بحران‌های اقتصادی به صورت مرحله به مرحله نیروهای خود را تعدیل می‌کنند تا به ثبات موردنظر خود برسند. اما شرکت‌های دانش‌بنیان کوچک مورد مطالعه از این امکان برخوردار نیستند، چون این شرکت‌ها از حداقل نیروی لازم برای پیشبرد اهداف خود استفاده می‌کنند و در صورت کنار گذاشتن هریک از نیروهای خود، احتمالاً در تداوم بخشی از فعالیت خود دچار اختلالی جدی می‌شوند. البته از آنجایی که وقتی فشار اقتصادی زیاد می‌شود، شرکت‌ها چاره‌ای ندارند که به هر وسیله‌ای هدف اصلی خود یعنی بقا در بحران را محقق کنند و شاید همین شرکت‌های کوچک هم در صورت سخت‌تر شدن اوضاع مجبور باشند، عذر برخی از نیروهای خود را بخواهند. به همین خاطر می‌توان گفت که شرط صندوق نوآوری و شکوفایی مبنی بر حفظ ۹۰ درصد از اشتغال شرکت برای برخورداری از تسهیلات کرونایی صندوق (تا سقف ۵۰۰ میلیون) نیز در عدم تمایل شرکت‌های کوچک برای تعدیل نیروها تاثیرگذار بوده است.

از طرفی شرکت‌های دانش‌بنیان، فعالیت‌هایی به شدت تخصصی را انجام می‌دهند که به نیروهایی باتجربه و دارای دانش و مهارت کافی در زمینه موردنظر نیاز دارند. به همین خاطر این شرکت‌ها وقت و هزینه قابل توجهی را صرف یافتن، آموزش‌دادن و بکارگیری نیروهای خود می‌کنند و به همین خاطر از هیچ تلاشی برای حفظ نیروهای خود فروگذار نمی‌کنند. این موضوعی است که تقریباً تمامی شرکت‌های آسیب‌دیده به اشاره کرده‌اند و تمام تلاش آن‌ها صرف اتخاذ راهبردهایی شده که تعدیل نیرو را به عنوان آخرین گزینه پیش روی شرکت‌ها قرار دهد.

در مورد کاهش هزینه‌های شرکت نیز می‌توان گفت که اندازه شرکت در اتخاذ این راهبرد نقشی اساسی را دارد. شرکت‌های کوچک خصوصی، شرکت‌هایی هستند که در وضعیت عادی هم سعی

می‌کنند با کمترین هزینه اضافی به فعالیت بپردازند و به همین خاطر در بحران کرونا راهی برای کاهش هزینه‌ها در مقایسه با زیان وارد شده به شرکت برای آن‌ها وجود نداشته است. به عنوان مثال شرکت ۲ رقمی چندصد میلیون تومانی را از کارفرماهای خود طلبکار است و در عین حال با کاهش تقاضا نیز مواجه شده است، اما تمام نیازهای شرکت از جمله خدماتی مثل نظافت و پذیرایی نیز توسط نیروهای فنی شرکت انجام می‌شود، به همین خاطر هزینه‌ای در دسترس آن‌ها نیست که با صرفه‌جویی در آن بتوانند بخشی از زیان شرکت در دوران کرونا را جبران کنند. لذا با وجود اینکه یک شرکت کوچک مورد مطالعه هم به اتخاذ این راهبرد تمایل نشان داده‌اند، اما به گفته خودشان این کار تاثیر چندانی در کاهش هزینه‌های شرکت نداشته است.

اما در این بین نباید از نقش حمایت‌های دولت در کاهش بار پیامدهای مالی ناشی از آسیب‌های شیوع کرونا به شرکت‌های دانش‌بنیان، نوآور و استارت‌آپ‌ها غافل شد. همانطور که در بالا اشاره شد، صندوق نوآوری و شکوفایی با توجه به ایجاد رکود و بحران اقتصادی برای کسب‌وکارهای فعال در سطح کشور، بر اساس رسالت خود در راستای حمایت و تأمین مالی اکوسیستم نوآوری و فناوری کشور، برنامه‌ای جهت حمایت از کسب‌وکارهای آسیب‌دیده ناشی از شیوع کرونا در قالب تسهیلات طراحی و اجرا کرده است. این برنامه و تسهیلات حمایتی در چند مرحله و از نیمه فروردین‌ماه سال جاری به اجرا درآمده که در هر مرحله گروه‌های مختلفی از شرکت‌ها تحت حمایت قرار گرفته‌اند.

البته هرچند تسهیلات صندوق نوآوری و شکوفایی به خوبی توانسته بخشی از مشکلات مالی شرکت‌های آسیب‌دیده را پوشش دهد و حداقل برای مدتی (هرچند کوتاه) آن‌ها را از قرار گرفتن در وضعیت بحرانی دور نگه داشته است، اما شرکت‌ها نقدهایی را در رابطه با میزان و شرایط اعطای تسهیلات مطرح کرده‌اند که می‌توان با بررسی آن‌ها و اعمال تغییرات منطقی زمینه را برای حمایت هرچه بهتر از شرکت‌های آسیب‌دیده در بحران‌های احتمالی آتی به وجود آورد. لذا باید گفت که هرچند این تسهیلات نتوانسته جلوی اتخاذ راهبردهای تدافعی توسط شرکت‌های آسیب‌دیده را بگیرد، اما به خوبی توانسته آن‌ها را «فعلاً» از لبه پرتگاه ورشکستگی و تعطیلی دور نگه دارد.

در ضمن یکی از پیشنهاداتی که تعدادی از شرکت‌ها در مصاحبه به آن اشاره کرده‌اند، ایجاد امکان حمایت دولت از شرکت‌ها بدون بدهکار کردن آن‌ها است، یعنی دولت سازوکاری را فراهم کند که بتواند در این وضعیت نیازهای خود را با کمک همین شرکت‌های آسیب‌دیده برطرف کند و به جای اعطای تسهیلات به آن‌ها، پروژه‌هایی را بسته به نیازهای خود در اختیار آن‌ها قرار دهد که بتوانند جریان کسب درآمد خود را در دوره بحران حفظ کنند و با عبور از بحران بدون نگرانی از بازپرداخت تسهیلات و سود آن، در مسیر عادی خود قرار بگیرند.

- World Health Organization. *COVID-19 Weekly Epidemiological Update*. Accessed November 3, 2020. <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---3-november-2020>.
- Shaw, Rajib, Yong-kyun Kim, and Jinling Hua. "Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia." *Progress in disaster science* (2020): 1-11.
- OECD (a), *SME Policy Responses*. Accessed March 30, 2020. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- OECD (b), *COVID-19 and International Trade: Issues and Actions*. Accessed June 12, 2020. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-international-trade-issues-and-actions-494da2fa/>
- Bracker, Jeffrey S., Barbara W. Keats, and John N. Pearson. "Planning and financial performance among small firms in a growth industry." *Strategic management journal* 9, no. 6 (1988): 591-603.
- Hart, Stuart, and Catherine Banbury. "How strategy making processes can make a difference." *Strategic management journal* 15, no. 4 (1994): 251-269.
- Charles, Nyangara Asaka, Patrick B. Ojera, and Oima David. "Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises." *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 4, no. 1 (2015): 1-22.
- Ansoff, H. Igor. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies, 1965.
- Mintzberg, Henry. "Patterns in strategy formation." *Management science* 24, no. 9 (1978): 934-948.
- Mintzberg, Henry, and James A. Waters. "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic management journal* 6, no. 3 (1985): 257-272.
- Mintzberg, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education, 1994.
- Ahir, Hites, Nicholas Bloom, and Davide Furceri, *Global Uncertainty Related to Coronavirus at Record High*, Accessed April 4, 2020. <https://blogs.imf.org/2020/04/04/global-uncertainty-related-to-coronavirus-at-record-high/>
- Alexander, Andrea, Aaron De Smet, and Leigh Weiss. *Decision making in uncertain times*. Accessed March 24, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>
- Moore, Karl. *Porter or Mintzberg: whose view of strategy is the most relevant today*. Accessed March 28, 2011. <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/?sh=55c6f15c58ba>
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer, and Henry J. Coleman Jr. "Organizational strategy, structure, and process." *Academy of management review* 3, no. 3 (1978): 546-562.
- Dore, Fabricio, Oliver Ehrlich, David Malfara and Kelly Ungerman. *Connecting with customers in times of crisis*. Accessed April 15, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/connecting-with-customers-in-times-of-crisis>
- Dertouzos, Joe, Heike Freund, Michael Mischkot, Asutosh Padhi, and Andreas Tschiesner. *Coronavirus: Five strategies for industrial and automotive companies*. Accessed March 27, 2020. <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-five-strategies-for-industrial-and-automotive-companies>
- Baumgartner, Thomas, Bernd Heid, Jakob Fleischmann, Heike Freund, and Dominik Luczak, *Coronavirus: A response framework for advanced industries companies*. Accessed March 19, 2020. <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-a-response-framework-for-advanced-industries-companies>
- Mysore, Mihir, and Ophelia Usher. *Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center*. Accessed March 16, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>
- Alicke, Knut, Xavier Azcue, and Edward Barriball. *Supply-chain recovery in coronavirus times—plan for now and the future*. Accessed March 18, 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>

- Menzel, Daniela, and Lars Günther. "Formal and informal strategizing in a SME." In *Proceedings of the International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management, Chemnitz, Germany*, 29–30 March. 2012.
- Burger, Anže, Jože P. Damijan, Črt Kostevc, and Matija Rojec. "Determinants of firm performance and growth during economic recession: The case of Central and Eastern European countries." *Economic Systems* 41, no. 4 (2017): 569-590.
- Bourletidis, Konstantinos, and Yiannis Triantafyllopoulos. "SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 148 (2014): 639-644.
- Hytis, Evangelos, Stergios Tasios, and Nikolaos Arnis. "Factors affecting Firm Performance in periods of Financial Crisis: Evidence from the listed on the Athens Stock Exchange Food Companies." *MIBES Transactions* 12, no. 1 (2018): 29-36.
- Eaton, Jonathan, Samuel Kortum, Brent Neiman, and John Romalis. "Trade and the global recession." *American Economic Review* 106, no. 11 (2016): 3401-38.
- Kitching, John, Robert Blackburn, David Smallbone, and Sarah Dixon. "Business strategies and performance during difficult economic conditions." (2009).
- Hayter, Roger. "The restructuring of traditional industries in a time of recession." *Tijdschrift voor economische en sociale geografie* 76, no. 2 (1985): 106-120.
- Picard, Robert G., and Tony Rimmer. "Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies." *Journal of Media Economics* 12, no. 1 (1999): 1-18.
- Pearce II, John A., and Steven C. Michael. "Marketing strategies that make entrepreneurial firms' recession-resistant." *Journal of business venturing* 12, no. 4 (1997): 301-314.
- Hirt, Martin, Sven Smit, Chris Bradley, Robert Uhlauer, Mihir Mysore, Yuval Atsmon, and Nicholas Northcote. "Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis." *McKinsey and Company website*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis>. Published April 2 (2020).
- OECD, *Government support and the COVID-19 pandemic*. Accessed April 14, 2020. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/government-support-and-the-covid-19-pandemic-cb8ca170/>
- Storey, David J., and Bruce S. Tether. "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union." *Research policy* 26, no. 9 (1998): 1037-1057.
- Price, Liz, David Rae, and Veronica Cini. "SME perceptions of and responses to the recession." *Journal of Small Business and Enterprise Development* (2013).
- Yin, Robert K. *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications, 2017.
- Creswell, John W., and Cheryl N. Poth. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, 2016.
- Clarke, Victoria, and Virginia Braun. "Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning." *The psychologist* 26, no. 2 (2013).
- Eisenhardt, Kathleen M. "Building theories from case study research." *Academy of management review* 14, no. 4 (1989): 532-550.
- Miles, M., M. Huberman, and J. Saldana. "Qualitative data analysis: A sourcebook." Beverly Hills: Sage 780 (2015).
- Partington, David. "Building grounded theories of management action." *British Journal of management* 11, no. 2 (2000): 91-102.