


## ارائه الگوی راهبرد کار آفرینانه در واکنش به شرایط اضطرار در کسب‌وکارهای نوپا (موضوع مطالعه: بحران کووید-۱۹)

 20.1001.1.24767220.1400.11.4.4.8

کمال سخدری<sup>۱</sup>

بهزاد صادقی<sup>۲</sup>

محمد رضا هدایتی<sup>۳</sup>

### چکیده

بحران کووید-۱۹ تأثیر منفی بسیاری در رشد اقتصادی کشورها و تعطیلی بسیاری از کسب‌وکارها داشته است. این تأثیر به خصوص برای کشور ما که تحت تحریم‌های ناعادلانه اقتصادی نیز هستیم، دوچندان بوده است. بنابراین، با توجه به مشکلات اقتصادی برهه کنونی، هدف از این پژوهش تحلیل الگوی رفتاری کسب‌وکارهای نوپای ایرانی است که در شرایط اضطرار (بحران کرونا) موفق به بقا و حتی رشد خود شده‌اند. این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از روش مطالعه موردی از نوع طرح پژوهش قالبی یا مبتنی بر تمپلیت انجام گرفت و در آن با دوازده کسب‌وکار نوپا در صنایع مختلف مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام شد. در نتایج نشان داده شد به‌کارگیری رفتارها و راهبردهای کارآفرینانه پیشگیری محور، مسئله محور و فرصت محور، پیش و حین بحران، و رفتارهای اکتشافی شامل پرسشگری، مشاهده‌گری، شبکه‌سازی و آزمایشگری احتمال موفقیت کسب‌وکارهای نوپا را در شرایط اضطرار افزایش می‌دهد. در برابر الگوهای رفتاری کسب‌وکارهای نوپای موفق در شرایط بحرانی، این نتایج بینش‌های ارزشمندی برای پژوهشگران و کارآفرینان بالقوه ایجاد می‌کند.

واژگان کلیدی: کرونا، شرایط اضطرار، کسب‌وکار نوپا، کارآفرینی، رفتار کارآفرینانه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۷

۱. دانشیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول); kasakhdari@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد کارآفرینی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

## مقدمه

باتوجه به ضرر و زیان‌های ناشی از شیوع ویروس کرونا در اقتصاد ایران، در صورتی که برای جبران این زیان‌ها راه‌حل و راهکاری عملی در پیش گرفته نشود، آسیب‌های وارد شده تصاعدی افزایش می‌یابند و بسیاری از فعالان اقتصادی با مشکلات فراوانی روبه‌رو خواهند شد که حتی ممکن است از چرخه اقتصادی حذف شوند (Statistical Research, 2020).

علی‌رغم اینکه می‌دانیم کسب‌وکارها در مواجهه با بحران آسیب‌پذیرند؛ هنوز در خصوص اینکه آن‌ها چطور با بحران‌های طولانی‌مدتی، نظیر همه‌گیری کووید-۱۹، روبه‌رو می‌شوند اطلاعات کمی داریم (Alves et al, 2020; Kuckertz et al, 2020). بنابراین چون درباره راهبردهایی که کسب‌وکارهای نوپا باید به کار بندند تا در شرایط اضطراب کنونی دوام آورند و حتی رشد کنند، دانش اندکی وجود دارد. در این پژوهش در نظر داریم تا اختصاصی به بررسی این موضوع در کشور ایران بپردازیم. پس سؤال اصلی این پژوهش این است که کسب‌وکارهای نوپایی که موفق به بقا و حتی رشد در بحران کووید-۱۹ شده‌اند از چه راهبردهای رفتاری استفاده کرده‌اند؟

## ۱. مبانی نظری

در پاسخ به ویروس کرونا و نجات جان انسان‌ها، دولت‌ها در کشورهای تحت‌تأثیر اقدامات سختی نظیر فاصله‌گذاری اجتماعی، تعطیلی‌های گسترده، محدود کردن سفرها و اجتماعات مردمی را وضع کردند و بسیاری از جنبه‌های زندگی عمومی و خصوصی به‌سوی برخط شدن پیش رفت (Liguori and Winkler, 2020). کارآفرینان نیز از این قاعده مستثنا نبودند. شواهد اولیه نشان می‌دهد که تأثیرات منفی همه‌گیری کووید-۱۹ در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، بدتر از بحران مالی سال ۲۰۰۸ است (Gajdzik and Wolniak, 2021; Oravský et al., 2020). باتوجه به اینکه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط موتورهای اقتصادی در کل جهان هستند، نابودی این کسب‌وکارها به‌علت بحران کووید-۱۹ به‌نحو چشم‌گیری رشد اقتصادهای ملی را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد (Beraha and Đuričin, 2020). آمادگی برای مدیریت صحیح چنین بحران‌هایی ضرورت دارد، که البته تعداد کمی از کسب‌وکارها برای بحران به بزرگی کووید-۱۹ آمادگی داشتند (Sakurai and Chughtai, 2020). علی‌رغم ضرورت و اهمیت این موضوع، کار اندکی در خصوص اینکه چطور کسب‌وکارهای کوچک و کارآفرینان با بحران‌ها روبه‌رو می‌شوند، صورت گرفته است (Herbane, 2010) و مطالعات اندک انجام‌شده، درباره رفتار کسب‌وکارها در شرایط بحرانی، عمدتاً بر دوران پیش‌بحران<sup>۱</sup> و مهارت‌ها و منابعی تمرکز داشته‌اند که کارآفرینان و سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا در مقابل رویدادهای

شیوع کووید - ۱۹ در دسامبر ۲۰۱۹ از شهر ووهان در استان هوبئی چین آغاز شد و با گذشت زمان، این ویروس در سرتاسر جهان پخش شد. اگرچه چین در ابتدا مرکز شیوع این بیماری بود، هم‌اکنون موارد ابتلای بسیاری در کشورهای دیگر گزارش شده است. درحالی‌که بعضی کشورها بهتر می‌توانند موارد ابتلا به این بیماری را درمان کنند، ولی هنوز مشخص نیست موارد جدید تا کی و کجا ظهور خواهند کرد. باتوجه به خطر کووید-۱۹ برای سلامت عمومی در جهان، سازمان بهداشت جهانی<sup>۱</sup> برای نشان دادن نگرانی بین‌المللی برای هماهنگی پاسخ‌های بین‌المللی به این بیماری وضعیت اضطراری بهداشت عمومی اعلام کرد و به‌دنبال آن کووید-۱۹ یک بیماری همه‌گیر جهانی معرفی شد (New York Times, 2020). علاوه بر آثار غم‌انگیز انسانی همه‌گیری کووید-۱۹، این ویروس تأثیر بسیار زیادی در اقتصادهای محلی و جهانی داشته است. آثار پیش‌بینی‌ناپذیر کووید-۱۹ به‌نحو چشمگیری اقتصادهای بزرگ جهان را تحت‌تأثیر قرار داده است و بسیاری از اقتصاددانان درحال پیش‌بینی آثار این رکود هستند (GDA, 2020; Maliszewska et al., 2020; McKibbin and Fernando, 2020; Nath, 2020). در شرایط عادی، کسب‌وکارهای نوپا جدید و کوچک هستند و همین حیات آنان را تهدید می‌کند (Stinchcombe, 2004). این وضعیت ممکن است در مواقع بحرانی نظیر شیوع بیماری کووید-۱۹ نیز بدتر شود و خطر شکست این کسب‌وکارها را افزایش دهد. بحرانی نظیر بحران کووید-۱۹ می‌تواند، برای عملکرد یک کسب‌وکار، تهدیدی جدی محسوب شود (Williams and Kedir, 2017).

بر اساس نتایج طرح پژوهشکده آمار، میزان فعالیت کل کسب‌وکارهای اقتصادی در زمان شیوع کرونا حاکی از آن است که برآثر شیوع این ویروس فعالیت ۳۸ درصد کسب‌وکارها در اسفند ۱۳۹۸ و فروردین ۱۳۹۹ کاملاً متوقف شده و این بنگاه‌ها هیچ فعالیتی نداشته‌اند؛ البته این تعداد در اردیبهشت ۱۳۹۹ به ۲۱ درصد کاهش یافته است. در اسفند و فروردین فقط ۲۲ درصد کسب‌وکارها با تمام ظرفیت به فعالیت خود ادامه دادند که این عدد در اردیبهشت به ۳۴ درصد رسیده است (Statistical Research, 2020). همچنین بررسی‌های اقتصادی که تاکنون و در زمان همه‌گیری صورت گرفته است نشان می‌دهد که شیوع ویروس کرونا بخش‌های اقتصادی شامل گردشگری، بازرگانی خارجی، بازار سرمایه، بازار ارز، بازار مسکن، کسب‌وکارهای خرد، کسب‌وکارهای عمومی، قیمت کالاها و تولید ناخالص داخلی را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد (McKibbin and Fernando, 2020).

همکاران (2018) در خصوص عوامل حفظ حیات کسب‌وکارها، پس از زلزله ۲۰۱۲، انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که کسب‌وکارهایی که موفق به حفظ حیات خود شدند، با استفاده از منابع موجود در آن زمان، اقدام به ایجاد تغییر و فرصت کرده‌اند که این رفتار یکی از اصول مهم اثربازی محسوب می‌شود. پیترز و دراگر (2020) در پژوهشی، با تمرکز بر شناسایی مشکلاتی که کارآفرینان در بحران کووید-۱۹ با آن‌ها مواجه‌اند، درباره گسترش اعتماد در وضعیت‌های بحرانی و اینکه چطور این مشکلات در گسترش اعتماد برای کسب‌وکارها تأثیرگذار است تحقیق کردند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که وضعیت‌های بحرانی نظیر بحران کووید-۱۹ می‌تواند مشکلاتی را به‌وجود آورد تا فرصتی برای کارآفرینان باشد که قوی‌ترین نوع اعتماد، یعنی اعتماد حسن‌نیت شخصی،<sup>۵</sup> را ایجاد کنند (Peeters and Drucker, 2020). براها و دیوریکین (2020) با انجام پژوهشی تأثیر بحران کووید-۱۹ را در شرکت‌های با اندازه متوسط در صربستان بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که بحران کووید-۱۹ در ابعاد و شدت‌های مختلفی شرکت‌های با اندازه متوسط را تحت تأثیر قرار داده است. ۲۰ درصد از شرکت‌ها در این پیمایش کارمندان خود را به‌صورت دورکاری به خدمت گرفته بودند و از طرفی ۱۶ درصد نیز با کاهش نقدینگی، با مشکلات زنجیره تأمین، مواجه شده بودند (Beraha and Đuričin, 2020). پیمایشی که بارتیک و همکاران (2020) از ۵۸۰۰ کسب‌وکار کوچک در امریکا انجام دادند نیز نگرانی‌های مطرح‌شده کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را تأیید کرد. این پیمایش نشان داد که ۴۳ درصد از کسب‌وکارهای پاسخ‌دهنده تا موقع انجام آن پیمایش بسته شده‌اند و به‌طور متوسط، کسب‌وکارها ۴۰ درصد از نیروی کار خود را تعدیل کرده‌اند. سه‌چهارم از پاسخ‌دهندگان نیز گفته بودند که فقط برای ۲ ماه آینده موجودی پول نقد دارند (Bartik et al., 2020). آلوز و همکاران (2020) در پژوهشی کیفی راهبردهای بقا و تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را بررسی کردند. نتایج مصاحبه‌های دقیق آنان با ۶ کسب‌وکار کوچک نشان داد که کاهش ناگهانی در تقاضا بیشترین تأثیر را در کسب‌وکارها داشته است. در پاسخ این کسب‌وکارها به بحران، به‌کارگیری راهکارهای منعطف با منابع انسانی در میان راهکارهای مختلف بیشترین کاربرد را داشت. همچنین راهکارهای دیگری که این کسب‌وکارها برای بقای خود استفاده کرده بودند شامل افزایش تنوع محصولات، پیداکردن بازارهای جدید و افزایش یادگیری بود (Alves et al., 2020). همچنین مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای جهان درباره تأثیرات بحران کووید-۱۹ در کسب‌وکارهای نوپا، کوچک و متوسط در جدول ۱، ارائه شده است.

بحرانی مقاومت کنند (Bullough et al., 2014; Doern et al., 2019; Korber and McNaughton, 2018). همچنین در مقایسه با سازمان‌های بزرگ، کسب‌وکارهای کوچک و کارآفرینان با مشکلات خاصی در زمان بحران‌ها مواجه هستند (Shane, 2011). مطالعات موجود بر این موضوع اشاره دارد که شرکت‌های کوچک ممکن است، به‌علت نداشتن آمادگی<sup>۱</sup> کافی، محدودیت‌های منابع، موقعیت نسبی ضعیف در بازار و وابستگی بیشتر به آژانس‌های دولتی، آسیب‌پذیری بیشتری در مواجهه با بحران‌ها داشته باشند (Herbane, 2013; Hong, 2006; Jeong, 2006; Runyan, 2006). همچنین بحران‌ها ممکن است استرس‌های عاطفی و روان‌شناختی به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تحمیل کنند (Doern, 2016; Leung et al., 2005). از سوی دیگر، کسب‌وکارهای کوچک به‌طور خاص تمایل به سازگاری و انعطاف‌پذیری دارند (Smallbone et al., 2012) و از این‌رو، ممکن است در موضع بهتری برای کشف، ارزیابی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید منبعث از یک بحران قرار داشته باشند (Davidsson, 2015; Shepherd and Williams, 2019). در سال‌های اخیر، محققان به بررسی تأثیر بحران‌ها در موفقیت و فعالیت‌های کارآفرینانه (Bartz and Winkler, 2016; Davidsson and Gordon, 2016; Devece et al., 2016; Giotopoulos et al., 2017; N. Williams and Vorley, 2015) و چگونگی کنش‌های کارآفرینان در زمان بحران پرداخته‌اند (Cucculelli and Peruzzi, 2020; Doern, 2016; Mayr et al., 2017). با توجه به نوظهور بودن پدیده همه‌گیری، تاکنون شواهد تجربی بسیاری درباره تأثیر بحران کووید-۱۹ در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۲</sup> به‌دست نیامده است. طبق گزارش سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی، یک‌سوم صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌ترسند از آنان حمایتی نشود و کسب‌وکارشان ظرف مدت یک ماه و در بیش از ۵۰ درصد موارد ظرف مدت سه ماه از بین برود (OECD, 2020). از نظر رونیان (2006)، شکست در آماده‌سازی<sup>۳</sup> ممکن است پیامدهای منفی چشم‌گیری داشته باشد، خصوصاً برای کسب‌وکارهای کوچکی که با قطع جریان نقدینگی و فقدان دسترسی به سرمایه برای تجدیدقوا آسیب‌پذیر می‌شوند و با مشکلات ساختاری جدی مواجه‌اند (Runyan, 2006). در پژوهشی که مارتینلی<sup>۴</sup> و

1. Preparedness
2. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)
3. Preparation
4. Martinelli

جدول ۱: پژوهش‌های مهم صورت گرفته در خصوص تأثیرات بحران کووید-۱۹ در کسب‌وکارها

ردیف	نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌ها	سال	نام مجله
۱	Kuckertz A., et al.	Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic	رفتارهایی که صاحبان کسب‌وکارها در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ از خود نشان دادند شامل استفاده از اصل سرهم‌بندی (بریکولاژ) به منظور استفاده خلاقانه از منابع در دست، استفاده از منابع شبکه اجتماعی خود، تکیه بر حسن نیت شرکای تجاری خود از طریق همکاری و کمک دوسویه به یکدیگر و همچنین پیگیری برای دریافت حمایت‌های مادی دولتی بوده است.	2020	<i>Journal of Business Venturing Insights</i>
۲	Al-Fadly A.,	Impact of covid-19 on smes and employment	بزرگ‌ترین مشکل برای مدیران کسب‌وکارها مربوط به مسائل کارکنان خود در دوران همه‌گیری کووید-۱۹ است که چطور بتوانند از نیروهایی که به صورت حضوری در اختیار ندارند استفاده کنند. همچنین بزرگ‌ترین خطر برای کسب‌وکارها نیز طبق این پژوهش تخریب زنجیره تأمین آنان عنوان شده است. بنابراین کسب‌وکارها نیاز به ایجاد یک راهبرد در بازار جدید نظیر ارائه تخفیف‌های بالا و همچنین کتابچه‌های حامل محتوای بهداشتی دارند.	2020	<i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>
۳	Nurunnabi M.,	Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: experience from Saudi Arabia	مدیران سازمان‌ها باید روند تأثیرات همه‌گیری کووید-۱۹ را به دقت نظاره کنند و از برنامه‌های اقتضایی برای مقابله با هر وضعیت نامطلوب ناشی از کووید-۱۹ استفاده کنند.	2020	<i>Journal of Accounting and Organizational Change</i>
۴	Le H.B.H., Nguyen, et al.	Policy related factors affecting the survival and development of SMEs in the context of Covid 19 pandemic	سیاست حمایت مالیاتی و سیاست‌های ترجیحی بانکی عواملی هستند که می‌توانند گسترش کسب‌وکارها در طول بحران کووید-۱۹ را به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار دهند. عوامل دیگر نظیر سیاست بیمه‌ای و بسته‌های حمایت سرمایه‌ای دولتی نیز ممکن است تأثیرات مثبت و غیرمستقیمی در حیات کسب‌وکارها داشته باشند.	2020	<i>Management Science Letters</i>
۵	Juergensen J., et al.	European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses	در بلندمدت، مشکلات و فرصت‌های متفاوتی بسته به نوع کسب‌وکار وجود خواهد داشت. بنابراین دولت‌ها برای اعمال سیاست‌های حمایتی از کسب‌وکارها در طول همه‌گیری باید، به جای ارائه یک نسخه واحد برای همه کسب‌وکارها، به انواع مختلف کسب‌وکارها توجه داشته باشند.	2020	<i>Journal of Industrial and Business Economics</i>
۶	Lim D.S.K., et al.	The impact of the global crisis on the growth of SMEs: A resource system perspective	شرکت‌ها برای اینکه رشد کنند نیاز به نبود تعادل بین منابع خود، نظیر منابع راهبردی، منابع فیزیکی، منابع مالی، منابع انسانی و منابع سازمانی دارند. البته این نبود تعادل برای اینکه اثر مثبت داشته باشد، باید دارای دو شرط باشد: ۱. موقتی باشد و در زمان درست به آن پاسخ داده شود. ۲. قابل مدیریت باشد به نحوی که کارآفرینان بتوانند پیامدهای این نبود تعادل را کنترل کنند.	2020	<i>International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship</i>

ردیف	نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌ها	سال	نام مجله
۷	Lu Y., et al.	The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China	همه‌گیری کووید-۱۹ کسب‌وکارها را از طریق تأثیر منفی در جریان‌ات نقدی، زنجیره تأمین و تقاضای بازار دچار مشکل کرده است. این پژوهشگران سه راه‌حل را برای این مشکل پیشنهاد می‌کنند: ۱. کمک دولت به کسب‌وکارها برای تأمین نقدینگی؛ ۲. کمک دولت برای بازگشت نیروی کار کسب‌وکارها؛ ۳. تحریک تقاضا توسط دولت.	2020	<i>Environmental Hazards</i>
۸	Vidmar M., et al.	Resilience of New Space Firms in the United Kingdom during the Early Stages of COVID-19 Crisis: The Case for Strategic Agility	کسب‌وکارهایی که سطح بالایی از چابکی راهبردی دارند، نظیر زیرساخت‌های دورکاری، ظرفیت جذب، فرهنگ سازمانی پویا و توانایی بازتجدید ساختارهای سازمانی می‌توانند در دوران بحران نظیر همه‌گیری عملکرد بهتری از خود نشان دهند.	2020	<i>New Space</i>
۹	Thorgren S., Williams T.A.,	Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster	سیاست‌های حمایتی دولت‌ها از کسب‌وکارها در بحران‌ها باید به‌سرعت تأثیرات خود بحران‌ها باشد. دولت‌ها از سایر روش‌های حمایتی به‌جای اعطای وام به کسب‌وکارها استفاده کنند.	2020	<i>Journal of Business Venturing Insights</i>
۱۰	Akpan I.J., et al.	Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic	فناوری‌هایی که باعث ایجاد کسب‌وکارهای اجتماعی، سیستم‌های مدیریت روابط مشتری، راه‌های ارتباطی جدید، فناوری‌های واقعیت مجازی و اینترنت اشیا می‌شوند برای کاهش هزینه‌های کسب‌وکارها در دوران همه‌گیری، بسیار حیاتی هستند.	2021	<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i>
۱۱	Ibarra D., et al.	Business model innovation in established SMEs: A configurational approach	مدیران کسب‌وکارها برای اینکه بتوانند برای دوران پسا کرونا خود را تقویت کنند باید هم‌زمان هم فعالانه رویکرد مدیریتی خود را به نوآوری در الگوی کسب‌وکار مدنظر قرار دهند و هم قابلیت‌های پویایی در کسب‌وکارهای خود برای به‌کارگیری این نوآوری‌ها خلق کنند.	2020	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>
۱۲	Casalino N., et al.	Digital strategies and organizational performances of smes in the age of coronavirus: Balancing digital transformation with an effective business resilience	برای اینکه کسب‌وکارها در مواجهه با بحران‌هایی نظیر کووید-۱۹ بتوانند به حیات خود ادامه دهند باید مأموریت و راهبرد کلان خود را با تاب‌آوری دیجیتال، که یک عنصر مکمل است، ترکیب کنند.	2019	<i>Law and Economics Yearly Review</i>

ردیف	نویسندگان	عنوان مقاله	یافته‌ها	سال	نام مجله
۱۳	Csath M.,	Crisis situations: how should micro, small and medium enterprises handle them with a long term view?	کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اگر ذهنیت مدیریتی پیشگامانه و دانش حرفه‌ای بالا که اغلب سرمایه فکری نامیده می‌شود داشته باشند، می‌توانند در شرایط بحرانی نظیر همه‌گیری پایدار باشند و حتی می‌توانند رشد کنند.	2020	<i>Development and Learning in Organizations</i>
۱۴	de Falco S.E., Renzi A.,	Benefit corporations and corporate social intrapreneurship	بحران کووید-۱۹ تمایل کسب‌وکارها به ترکیب منافع اقتصادی و اجتماعی را افزایش داده است.	2020	<i>Entrepreneurship Research Journal</i>

## ۲. روش‌شناسی

بر اساس گردآوری داده‌ها (عمدتاً از طریق مصاحبه)، کدبندی و تحلیل محتوا بررسی می‌شود. ۱۲ نمونه از کسب‌وکارهای نوپا، که پیش از شیوع کووید-۱۹ در ایران دارای جریان درآمدی مثبت بوده‌اند، انتخاب شده‌اند که اطلاعات آن‌ها در جدول ۲ ذکر شده است. از این تعداد، ۶ نمونه نمونه مثبت (موفق) و ۶ نمونه نمونه منفی (ناموفق) شناسایی شده‌اند. برای افزایش روایی داده‌ها، نمونه‌گیری‌ها بر اساس نظر بین (2017)، هم منطق تکرار یا نمونه‌گیری مثبت (دارای جریان درآمدی مثبت در حداقل سه ماه متوالی پس از شیوع کووید-۱۹) و هم بر اساس منطق نظری یا نمونه‌گیری منفی (توقف جریان درآمدی در حداقل سه ماه متوالی پس از شیوع کووید-۱۹) بوده است.

این پژوهش از نظر هدف تحقیقی کاربردی، از لحاظ روش گردآوری داده‌ها میدانی مبتنی بر مصاحبه است و راهبرد پژوهشی آن مطالعه موردی از نوع قالبی یا مبتنی بر تمپلیت است. این نوع مطالعه موردی، که آلیسون و زلیکوف (1971) و لانگلی (1999) آن را گسترش داده‌اند، یک الگوی چارچوب و قالب اصلی در نظر گرفته می‌شود و تطابق رفتارهای نمونه‌ها با آن قالب مقایسه می‌شود (Allison, G. T., and Zelikow, 1971; Langley, 1999). این روش برای اولین بار در پژوهش کارآفرینی فیشر (2012) استفاده شده است (Fisher, 2012). در این روش ابتدا، با مطالعه ادبیات رفتارهای پیشنهادی، الگو (اختصاصاً در این پژوهش، ۴ بعد الگوی آیرلند و همکاران (2009)) احصا می‌شود و سپس میزان تناسب ابعاد الگو با رفتارهای احصا شده

جدول ۲: معرفی نمونه‌های موردبررسی

کد	الگوی کسب‌وکار	صنعت	سال تأسیس	محصول / خدمت اصلی	وضعیت شرکت
S1	B2B	سلامت	۹۸	ارائه رژیم غذایی پزشکی تغذیه	موفق
S2	B2C	تجارت الکترونیک	۹۸	فروش کالاهای مصرفی اینترنتی	موفق
S3	B2C	گردشگری	۹۷	ارائه و فروش تورهای داخلی	ناموفق
S4	B2C	رسانه	۹۸	اطلاع‌رسانی رویدادهای دانشگاهی	موفق
S5	B2C	صنایع غذایی	۹۷	سرویس ارسال غذا	ناموفق
S6	B2B	فناوری اطلاعات	۹۶	ارائه بستر برگزاری کلاس‌های برخط	موفق
S7	B2C	صنایع غذایی	۹۵	سفارش نان اینترنتی	ناموفق
S8	B2B	منابع انسانی	۹۶	سامانه مدیریت منابع انسانی	ناموفق
S9	B2B	فناوری اطلاعات	۹۸	سامانه پردازش عکس	موفق
S10	B2C	گل و گیاه	۹۶	فروش اینترنتی گل و گیاه	ناموفق
S11	B2C	آموزش	۹۷	ترجمه رسمی مدارک	موفق
S12	B2C	مسکن	۹۷	خرید، فروش و اجاره ویلا	ناموفق

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

حوزه‌های تمرکز (رفتار کارآفرینانه پیشگیرانه، رفتار کارآفرینانه مسئله‌محور، رفتار کارآفرینانه فرصت‌محور) و ارزیابی و یادگیری (ارزیابی آستانه‌ها و شاخص‌های عملکردی، یادگیری، چرخش و بهبود) که در جدول ۳ همراه با مفاهیم تحلیل موردی ذکر شده است. مطابق روش مبتنی بر تمپلیت (Fisher, 2012)، نمونه‌ها بر اساس این ابعاد مقایسه می‌شوند و با علامت (√) یا (x) سازگاری یا ناسازگاری آن‌ها با الگوی آیرلند نشان داده شده است. جدول ۴ مقایسه بین نمونه‌ای<sup>۱</sup> را نشان می‌دهد.

پس از بررسی ادبیات و اختصاصاً الگوی آیرلند و همکاران (Ireland et al., 2009)، چهار بعد اصلی برای تدوین راهبرد کارآفرینی سازمانی احصا شد: جهت‌گیری کارآفرینانه سازمانی (فهم راهبرد کارآفرینی سازمانی، تشکیل گروه اقدامات راهبردی و عملیات نفس‌گیر)، رفتارهای اکتشافی (پرسشگری، مشاهده‌گری، شبکه‌سازی، آزمایشگری)، آمادگی و تعیین

جدول ۳: کدگذاری و احصای مفاهیم با تحلیل موردی

ردیف	مفاهیم دست اول	مفاهیم دست دوم	ابعاد تجمیعی
۱	فقط نیروهایی را از همان ابتدا استخدام می‌کردیم که عطش موفقیت، نوآوری و همچنین سابقه کار در فضای کسب‌وکار نوپا را داشتند.	فهم راهبرد کارآفرینی سازمانی	جهت‌گیری کارآفرینانه سازمانی
۶	در همان ابتدای شیوع کرونا در ایران جلسات متعددی برای تحلیل سطح تأثیر شرکت از این همه‌گیری برگزار کردیم.	پرسشگری	رفتارهای اکتشافی
۷	در واحد بازاریابی، گروهی را مسئول خواندن و تحلیل هشتهای شبکه اجتماعی توئیتر، اینستاگرام و لینکدین کردیم تا بهتر بتوانیم واکنش‌های بازار را تحلیل کنیم.	مشاهده‌گری	
۸	واحد بازاریابی شرکت را مأمور کردیم رفتارهای جست‌وجوی مشتریان در اینترنت در بحران کرونا را به دقت رصد کنند و روزانه به ما گزارش بدهند.	شبکه‌سازی	
۹	با تماس با شتاب‌دهنده‌ها اعلام آمادگی کردیم از ایده‌هایی که تعارضات ما را حل می‌کنند حمایت می‌کنیم.	آزمایشگری	
۱۰	با ارتباط مستمر با مشتریان و همین‌طور گروه بازاریابی، عملکرد رفتارهای نوآورانه جدید خود را ارزیابی می‌کردیم.	رفتار کارآفرینانه پیشگیرانه	آمادگی و تعیین حوزه‌های تمرکز
۱۱	تفکر ما در همان ابتدای تأسیس این شرکت این بود که به جای استخدام افراد با تحصیلات بالا افرادی را استخدام کنیم که توانایی چندوظیفه‌ای و انجام کارهای مختلفی را داشته باشند.	رفتار کارآفرینانه مسئله‌محور	رفتار کارآفرینانه فرصت‌محور
۱۲	چون اکثراً هم‌دانشکده‌ای بودیم و نرم‌افزار خوانده بودیم، مهارت‌های مکمل زیادی داشتیم تا بتوانیم خودمان را با شرایط جدید وفق بدهیم.	رفتار کارآفرینانه مسئله‌محور	
۱۳	به دلیل اینکه از تقاضای آینده بازار هیچ اطمینانی نداشتیم خطر نکردیم و محصولات و خدمات غیرراهبردی خود را حذف کردیم.	رفتار کارآفرینانه فرصت‌محور	ارزیابی و یادگیری
۱۴	از نیروهای کاری که به علت شیوع کرونا بیکار شده بودند به صورت پاره‌وقت و با هزینه پایین‌تر استفاده کردیم. کانال‌های توزیع برخط خود را گسترش دادیم.	ارزیابی آستانه‌ها و شاخص‌های عملکردی	
		یادگیری، چرخش، بهبود	

جدول ۴: مقایسه بین نمونه‌های نمونه‌های موفق و ناموفق

مصادیق کلامی		کد شرکت‌های مورد بررسی											بعد	
یک نمونه مصداق کلامی منفی	یک نمونه مصداق کلامی مثبت	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2		S1
بیشتر عمل محور هستم تا اهل مسائلی که بیشتر به درد دانشگاه می خورد. این کسب و کار را به صورت اتفاقی از یکی از دوستانم که قبلاً شروع کرده بود تحویل گرفتم، برای همین در بحث نوآوری اساسی چندان ایده نداشتیم.	باتوجه به اینکه خودم فوق لیسانس مدیریت دارم با مفاهیم نوآوری و مدیریت آشنا هستم و به همین علت می دانستم که با دید کارآفرینی بهتر می توان این شرایط را مدیریت کرد.	x	x	x	>	x	x	>	x	x	>	>	>	فهم راهبرد کارآفرینی سازمانی
خودم بیشتر تصمیمات کلان در شرکت را می گیرم و همکارانم از نظر من آن قدر ابتکار عمل ندارند که بخواهم با آن ها همفکری کنم. تقریباً همیشه هم این روش کاری برای شرکت ما جواب داده است.	از همان زمانی که وزارت بهداشت رسماً ورود ویروس کرونا به ایران را اعلام کرد، جلدی پیگیری تأثیرات آن بودیم و به همین منظور گروهی از واحدهای مختلف برای همفکری برای اقدامات مؤثر تشکیل دادیم.	>	>	x	>	>	x	>	x	x	>	x	x	تشکیل تیم اقدامات راهبردی و عملیات نفس گیر
به هیچ وجه فکر نمی کردیم این ویروس این قدر جدی باشد و این همه تبعات منفی برای ما داشته باشد. به خیال خودمان فکر می کردیم بعد از عید با گرم شدن هوا همه چیز به حالت عادی برمی گردد.	باتوجه به اینکه احتمال می دادیم کسب و کار ما از ویروس کرونا آسیب پذیری بالایی داشته باشد، بلافاصله در اینترنت تجارب کسب و کارهای چینی در خصوص مقابله با مشکلات کرونا را دنبال کردیم.	>	>	>	>	x	>	>	x	x	>	x	>	رفتارهای کارآفرینانه پیشگیرانه
به دلیل نبودن تعداد شرکای اصلی شرکت، تعارض منافع پیدا کردیم و همین امر باعث شد، درباره یک راه حل یکپارچه، برای حل مسائل کنونی شرکت به توافق نرسیم.	برای کمک به حفظ جریان نقدینگی در شرکت، در تمامی فرایندهای کاری خود بازنگری و فعالیت های اضافی را حذف کردیم.	x	>	x	>	x	x	>	x	>	x	>	>	رفتارهای کارآفرینانه مسئله محور
در شرایط آشفته ای که به علت کمبود نقدینگی ایجاد شده بود، تنها دغدغه ما حفظ بقا بود و نه استفاده از فرصت برای رشد!	روی هر محصول ارسالی برای مشتری، یک بسته بهداشتی رایگان هم اضافه می کردیم تا به نقش مسئولیت اجتماعی خود عمل کرده باشیم.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	>	>	رفتارهای کارآفرینانه فرصت محور

جهت گیری کارآفرینانه سازمانی

آمادگی و تعیین حوزه های تمرکز



مصادیق کلامی		کد شرکت‌های موردبررسی											بعد	
یک نمونه مصداق کلامی منفی	یک نمونه مصداق کلامی مثبت	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2		S1
در آن زمان قصد جذب سرمایه برای شرکت را داشتیم و تمام فکر و ذهنمان متوجه این قضیه بود و وقتی برای پرداختن به بحث کرونا که آن را تهدیدی جدی هم تلقی نمی‌کردیم، نداشتیم.	همان زمانی که تازه بحث کرونا در چین جدی شده بود، در جلساتمان این را مطرح می‌کردیم که اگر این ویروس در ایران منتشر شود، آیا تأثیر منفی در کسب‌وکار ما دارد یا خیر؟	✓	✓	×	✓	✓	×	✓	×	×	✓	✓	×	پرسشگری رفتارهای اکتشافی
خود را رهبر بازار می‌دانستیم و کپی برداری از رقبای ما وجهه جالبی نداشت.	با رصد دیگر رقبا و همچنین کسب‌وکارهای خارجی، سعی کردیم از آن‌ها ایده‌های خوب را الگو برداری کنیم.	×	✓	×	×	×	×	✓	×	✓	×	✓	✓	
به رقبایمان همیشه به دید منفی نگاه کردیم. برای ما پیش‌بینی ناپذیر بود که با رقبایی که راضی به بودن کسب‌وکار ما در بازار نیستند، بتوان همکاری مشترکی داشت.	باتوجه به اینکه بخشی از عملیات شرکت ما غیرفعال شده بود برای جبران هزینه‌های حقوق و دستمزد از سایر شرکت‌هایی که دچار مشکل شده بودند پروژه می‌گرفتیم.	✓	✓	×	×	×	✓	✓	×	×	×	✓	✓	شبکه‌سازی
متأسفانه به علت قانونی فاصله‌گذاری اجتماعی خیلی نمی‌توانستیم با مشتریان از نزدیک ارتباط داشته باشیم و بیش‌تر از نیازهای فعلی آنان کسب کنیم.	روی هیچ ایده و راه‌حلی تعصب نداریم. بهترین راه‌حل وجود ندارد. چیزی را پیگیری می‌کنیم که جواب دهد. هر زمان که بفهمیم کار نمی‌کند، قطعاً بازبینی می‌کنیم.	×	✓	×	×	×	×	✓	×	×	×	✓	✓	آزمایشگری
مرزبندی مشخصی بین فرایندهای کاری ما وجود نداشت. به همین علت تعیین شاخصی که بتوانیم هم خود فرایند و هم مجری آن را ارزیابی کنیم خیلی مشکل بود.	شاخص‌های کسب‌وکار خودمان را برحسب شاخص‌های حیاتی و شاخص‌های غیرحیاتی طبقه‌بندی کردیم.	✓	✓	×	✓	×	×	✓	×	×	×	✓	✓	ارزیابی آستانه‌ها و شاخص‌های عملکردی ارزیابی و یادگیری
خب ما از قبل هم مسائلی در خصوص ادامه یا توقف کسب‌وکارمان به دلیل اختلافات بین شرکا داشتیم، وقوع کرونا هم باعث شد دیگر انسجامی برای گرفتن بازخوردها نداشته باشیم.	در پایان هر روز کاری و همین‌طور در پایان هفته، جمع می‌شدیم که بینیم دقیقاً کجای کاریم و کجاها از مسیر اصلی فاصله گرفتیم.	×	✓	×	✓	×	×	✓	×	✓	×	✓	✓	یادگیری، چرخش و بهبود

بحران یک ابزار مدیریت راهبردی مهم برای شناخت به موقع تهدیدهای محیطی ناشی از بحران‌ها و به‌کارگیری رویکرد درست در برابر آن‌هاست (Stattev et al., n.d., 2019). همچنین کسب‌وکارهایی که علاوه بر حفظ حیات خود رشد کرده بودند، در کنار رفتارهای پیشگیرانه، رفتارهای فرصت‌محور بیشتری از خود نشان داده‌اند (s2,s1,s6,s11). این یافته را می‌توان هم‌سو با پژوهش فاکس و همکاران (2020) دانست که اظهار می‌دارند کسب‌وکارهایی که از الگوی کسب‌وکار منعطف استفاده می‌کنند بهتر می‌توانند خود را با نیازهای متغیر ذی‌نفعان در مواقع وقوع بحران سازگار سازند و بنابراین عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد (Fox et al., 2020). کسب‌وکارهایی هم که از راهبرد رفتار مسئله‌محور استفاده کرده بودند، اگرچه رشدی نکرده‌اند؛ اما موفق به حفظ حیات خود و متعادل کردن جریان نقدینگی خود شده‌اند (s4,s9).

پس از اینکه پذیرفتیم کارآفرینی سازمانی راهبرد حفظ و گسترش مزیت رقابتی و تعیین حوزه‌های فرصت و تمرکز سازمان است، گام بعدی ارائه منابع، زمان و انگیزاننده‌های مناسب برای انجام رفتارهای اکتشافی کارکنان و مدیران برای مسئله‌یابی، فرصت‌یابی و راه‌حلیابی است (Ireland et al., 2009). شایان ذکر است که هرچه افراد بیشتری در سازمان درگیر رفتارهای اکتشافی شوند، هزینه و زمان سازمان برای مسئله‌یابی، فرصت‌یابی و راه‌حلیابی کاهش می‌یابد (Robinson, 2008). در این راستا، دایر و همکاران (Dyer et al., 2008) چهار رفتار اکتشافی (پرسشگری، مشاهده‌گری، شبکه‌سازی و آزمایشگری) را با مطالعه سازمان‌های کارآفرین معرفی می‌کنند که در این شرایط نیز می‌تواند استفاده شود. با بررسی کسب‌وکارهای موفق و ناموفق در این پژوهش، رابطه‌ای جالب میان دوره‌ی عمر شرکت و میزان رفتارهای اکتشافی آن مشاهده شد. به این صورت که کسب‌وکارهایی که موفق به حفظ حیات و رشد خود شده بودند (s1,s2,s4,s6,s9)، جوان‌تر از کسب‌وکارهای ناموفق بودند. می‌توان استدلال کرد که با افزایش عمر کسب‌وکارها میزان رفتارهای اکتشافی آنان کم شده است و بیشتر به سمت شرایط یک کسب‌وکار تثبیت‌شده، با خصوصیت بهره‌ور و نه چابکی و خلاقیت پیش می‌روند و همین امر موجب می‌شود نتوانند در بحران‌هایی نظیر کووید-۱۹ موقعیت خود را تثبیت کنند. این نظر منعکس‌کننده دیدگاه جفری مور (1999) است که با معرفی مفهوم دره مرگ برای کسب‌وکارها عنوان می‌کند که کسب‌وکارها در روند طول عمر خود به یک مرحله گذار بین مدیریت کارآفرینانه و مدیریت سنتی می‌رسند که از آن با نام دره مرگ یاد می‌کند. کسب‌وکارهایی که موفق به گذار از این دره می‌شوند، رفتارهای کارآفرینان آن‌ها بیشتر به سمت رفتارهای مدیریت سنتی میل می‌کند

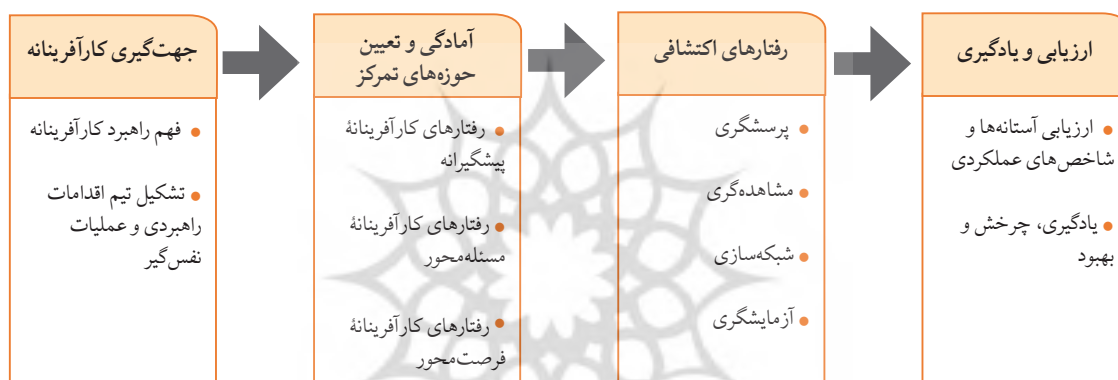
به باور آیرلند و همکاران (2009) جهت‌گیری کارآفرینانه یکی از ابعاد راهبرد کارآفرینی سازمانی است که می‌توان آن را از وجود شواهدی که رفتارهایی نظیر پیشگامی<sup>۱</sup>، تهاجم رقابتی<sup>۲</sup>، نوآوری<sup>۳</sup> و خطرپذیری<sup>۴</sup> را منعکس می‌کنند، استنباط کرد (Ireland et al., 2009). در واقع هر قدر این مفاهیم در رفتار یک سازمان وزن بیشتری داشته باشد، می‌توان انتظار رفتارهای کارآفرینانه‌تری از آن سازمان داشت. در بررسی کسب‌وکارهای نوپایی که موفق به ادامه حیات خود در دوران کرونا و حتی رشد شده بودند مشخص شد که بیشتر این کسب‌وکارها (s4,s11,s1,s6)، به‌علت اینکه مؤسسان و مدیران آن‌ها دانش فنی مدیریتی یا تحصیلات دانشگاهی مرتبط در این حوزه را داشتند، با مفاهیم کارآفرینانه آشنایی و در نتیجه با سرعت بیشتری توانایی انطباق با تغییرات بیرونی را داشته‌اند (Mashavira et al., 2019). از طرف دیگر، بیشتر کسب‌وکارهای شکست‌خورده (s5,s7,s10,s12,s3) کسب‌وکارهایی بودند که مدیران‌شان به‌علت ناآگاهی از مفاهیم فنی کلان مدیریتی و تکیه بر ساختار سنتی خود برای انجام رفتارهای نوآورانه، خطرپذیری و پیشگامی چابکی نداشته‌اند و همین امر منجر به ناتوانی آنان در ارائه پاسخ مناسب به آثار منفی بحران کووید-۱۹ شده است. این رفتار منطبق با نظر یانگ و لیو است که به نظر ایشان چابکی یک منبع حیاتی برای به‌دست آوردن مزیت رقابتی به‌منظور افزایش عملکرد کسب‌وکار است (Yang and Liu, 2012).

بعد دیگر راهبرد کارآفرینی سازمانی آمادگی و تعیین حوزه‌های تمرکز است. کارآفرینی سازمانی با دو رویکرد مسئله‌محوری (بهبودی و بهره‌برداری) و فرصت‌محوری (اکتشافی و رشد) می‌تواند مدنظر قرار گیرد (Sakhdari, 2016). خود این راهبردها تحت‌تأثیر آمادگی سازمان هستند و اقدامات پیشگیرانه یا معماری کسب‌وکار، در طی فرایند کسب‌وکار یا اکتشاف، بر اساس تفکر و گرایش کارآفرینانه می‌تواند آمادگی کسب‌وکار را در شرایط اضطراب و بحران افزایش دهد (Kraus et al., 2012). بنابراین حوزه‌های تمرکز کسب‌وکار را می‌توان به سه بخش اصلی اقدامات پیشگیرانه، مسئله‌محور و فرصت‌محور تقسیم‌بندی کرد. نکته قابل‌تأمل در این خصوص آن است که تمام کسب‌وکارهایی که در طول بحران شکست خورده بودند و فعالیتشان متوقف شده بود (s3,s5,s7,s8,s10,s12)، هیچ‌کدام از رفتارهای کارآفرینانه پیشگیرانه استفاده نکرده بودند و به همین علت در مواجهه با صدمات آبی بحران کووید-۱۹ نتوانسته بودند به‌سرعت خود را تطبیق دهند و جریان نقدینگی خود را مثبت کنند. در صورتی که به‌نظر استاتف و همکاران (2019)، استفاده از رویکرد پیشگیرانه

1. Proactiveness
2. Competitive Aggressive
3. Innovativeness
4. Risk - Taking

لازم است شرکت‌ها برنامه‌های غلطان داشته باشند (Giones et al., 2020) و با رویکرد نوآوری چابک و ناب، استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود و منابع در دسترس به نحو انعطاف‌پذیری با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را منطبق کنند (Manolova et al., 2020) و از یادگیری‌ها برای بهبود کسب‌وکار استفاده کنند (Aldrich and Yang, 2014). همچنین با درک و یادگیری از شرایط بحران کرونا با رویکرد بلندمدت‌تر، قابلیت‌سازی با رویکرد بلندمدت بازار را انجام دهند (Batra, 2020; Guo et al., 2020); در نهایت، با ترکیب یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و الگوی کارآفرینی سازمانی آیرلند، رفتارها و راهبردهای کارآفرینانه در پاسخ به شرایط اضطرار (همه‌گیری کووید-۱۹)، در نمودار ۱، ارائه شد:

که باید در این مرحله نیز رفتارهای نوآورانه از خود نشان دهند، در غیر این صورت محکوم به شکست خواهند شد (Moore, 2007; G. A., and McKenna, 1999). در نهایت، چهارمین بعد از راهبرد کارآفرینی سازمان آیرلند و همکاران (Ireland et al., 2009)، رفتار ارزیابی و یادگیری در کسب‌وکارهای این پژوهش واکاوی شد. در مقایسه با کسب‌وکارهای فیزیکی، که مبتنی بر زنجیره تأمین فیزیکی و نه مجازی بوده‌اند (s3,s5,s7)، کسب‌وکارهایی که موفق به ادامه حیات و حتی رشد خود شده بودند (s1,s2,s4, s6,s9,s6)، به علت الکترونیکی بودن ساختار و محصول خود، تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد منعطف، رفتار ارزیابی و یادگیری بهتری را از خود نشان داده‌اند. با توجه به اینکه شرایط بحران کرونا منحصر به فرد تلقی می‌شود و تخمین‌ها درباره آن بر اساس آزمون و خطا و حدس و گمان صورت می‌گیرد،



نمودار ۱: راهبردهای کارآفرینانه در شرایط اضطرار

## نتیجه‌گیری

که رفتارهای اکتشافی (پرسشگری، مشاهده‌گری، شبکه‌سازی و آزمایشگری) داشته‌اند نگرش کارآفرینانه داشته‌اند و همچنین کسب‌وکارهایی که رفتارهای پیشگیرانه انجام داده‌اند بیشتر مستعد انجام رفتار ارزیابی و یادگیری بوده‌اند که به نظر همین امر باعث حفظ حیات و حتی رشد آنان شده است. همچنین آیرلند و همکاران (۲۰۰۹) رفتار و فرایند کارآفرینانه را به صورت کلی و بدون توجه به نقش محیط بحرانی بیان کرده‌اند که برای نوآوری دیگری در این پژوهش پیشنهاد می‌کنیم اقدامات رفتاری کارآفرینانه باید در دو حوزه قبل بحران (رفتارهای کارآفرینانه پیشگیرانه) و حین بحران (رفتارهای کارآفرینانه مسئله‌محور و رفتارهای کارآفرینانه فرصت‌محور) انجام شوند. لازم است مدیران کسب‌وکارها با در نظر گرفتن الگوی جهت‌گیری کارآفرینانه، آمادگی و تعیین حوزه‌های تمرکز، رفتارهای اکتشافی، ارزیابی و یادگیری در مواجهه با چنین بحران‌هایی خود را مصون نگه دارند. همچنین برای انجام مطالعات از جنس رویکرد

بحران کووید-۱۹ یک تجربه منفی منحصر به فرد برای نظام اقتصادی کشورها و به خصوص کسب‌وکارهای کوچک و متوسط محسوب می‌شود. هم‌زمانی این بحران با تحریم‌های ناعادلانه اقتصادی و سیاسی غرب علیه کشورمان سنگینی فشار بر کسب‌وکارها و کارآفرینان را دوچندان کرده است. بنابراین با توجه به این مشکلات، این پژوهش با هدف شناسایی الگوهای رفتاری کسب‌وکارهایی که موفق به حفظ حیات خود در طول بحران همه‌گیری کووید-۱۹ شده‌اند، انجام پذیرفت. آیرلند و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به صورت کلی شرایط محیط بیرونی را تأثیرگذار در راهبرد کارآفرینی سازمانی کسب‌وکار عنوان می‌کنند، حال آنکه در این پژوهش با تمرکز بر محیط دارای شرایط اضطرار ناشی از شیوع کووید-۱۹ رفتار و راهبردهای کسب‌وکارهایی که موفق به ادامه حیات خود شده‌اند بررسی شده است و این الگو به دست آمده است که کسب‌وکارهایی

- Block, J., and Sandner, P. (2009). "What is the effect of the financial crisis on venture capital financing? Empirical evidence from US Internet start-ups". *Venture Capital*, 11(4), pp. 295-309.
- Bullough, A., Renko, M., and Myatt, T. (2014). "Danger Zone Entrepreneurs: The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), pp. 473-499.
- Cucculelli, M., and Peruzzi, V. (2020). "Post-crisis firm survival, business model changes, and learning: evidence from the Italian manufacturing industry". *Small Business Economics*, 54(2), pp. 459-474.
- Davidsson, P. (2015). "Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization". *Journal of Business Venturing*, 30(5), pp. 674-695.
- Davidsson, P., and Gordon, S. R. (2016). "Much Ado About Nothing? The Surprising Persistence of Nascent Entrepreneurs Through Macroeconomic Crisis". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), pp. 915-941.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., and Rueda-Armengot, C. (2016). "Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure". *Journal of Business Research*, 69(11), pp. 5366-5370.
- Doern, R. (2016). "Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), pp. 276-302.
- Doern, R., Williams, N., and Vorley, T. (2019). "Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature". In *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), pp. 400-412.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., and Christensen, C. (2008). "Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), pp. 317-338.
- Fisher, G. (2012). "Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging مبتنی بر قالب، بهتر آن است که کسب‌وکارهای موردبررسی همگی از صنعت‌های مشابه انتخاب شوند. حال آنکه باتوجه به محدودیت‌های دسترسی به کسب‌وکارها در دوران تعطیلی‌های کرونا ما فقط به کسب‌وکارهایی که الگوی کسب‌وکاری از جنس پلتفرمی داشتند اکتفا کردیم و این امر از محدودیت‌های پژوهش بود. بنابراین پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی در این زمینه انتخاب کسب‌وکارهای یک صنعت خاص را مدنظر قرار دهند.
- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است
- پژوهشکده آمار (۱۳۹۹)، تأثیر ویروس کرونا در کسب‌وکارهای ایرانی.
- منابع
- Aldrich, H. E., and Yang, T. (2014). "How do entrepreneurs know what to do? learning and organizing in new ventures". *Journal of Evolutionary Economics*, 24(1), pp. 59-82.
- Allison, G. T., and Zelikow, P. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. 327. Little, brown and company.
- Alves, J., Lok, T. C., Luo, Y., and Hao, W. (2020). *Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., and Stanton, C. (2020). *How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey*. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Bartz, W., and Winkler, A. (2016). "Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis - Evidence from Germany". *Journal of Business Venturing*, 31(2), pp. 196-215.
- Batra, D. (2020). "The Impact of the COVID-19 on Organizational and Information Systems Agility". *Information Systems Management*, 37(4), pp. 361-365. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1821843>.
- Beraha, I., and Đuričin, S. (2020). "The impact of COVID-19 crisis on medium-sized enterprises in Serbia". *Economic Analysis : EA*, 53(1), pp 14-27.

- Theories in Entrepreneurship Research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), pp. 1019–1051.
- Fox, C., Davis, P., and Baucus, M. (2020). "Corporate social responsibility during unprecedented crises: the role of authentic leadership and business model flexibility". *Management Decision*, 58(10), pp. 2213–2233.
- Gajdzik, B., and Wolniak, R. (2021). "Influence of the COVID-19 Crisis on Steel Production in Poland Compared to the Financial Crisis of 2009 and to Boom Periods in the Market". *Resources*, 10(1), p. 4.
- GDA. (2020). Covid-19 Executive Briefing (Issue October). Available in: <https://www.business.att.com/content/dam/attbusiness/briefs/att-globaldata-coronavirus-executive-briefing.pdf>
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., and Brinckmann, J. (2020). "Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic". *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Giropoulos, I., Kontolaimou, A., and Tsakanikas, A. (2017). "Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about?" *Small Business Economics*, 48(4), pp. 913–930.
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., and Guo, A. (2020). "The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey". *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), pp. 1–25.
- Herbane, B. (2010). "Small business research: Time for a crisis-based view". *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 28(1), pp. 43–64.
- Herbane, B. (2013). "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), pp. 82–95.
- Hong, P., and Jeong, J. (2006). "Supply chain management practices of SMEs: From a business growth perspective". *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), pp. 292–302.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., and Kuratko, D. F. (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 19–46.
- Korber, S., and McNaughton, R. B. (2018). "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review". *In International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), pp. 1129–1154.
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., and Hosman, V. (2012). "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands". *Review of Managerial Science*, 6(2), pp. 161–182.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., and Berger, E. S. C. (2020). "Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic". *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. Available in: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Langley, A. (1999). "Strategies for theorizing from process data". *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691–710.
- Leung, G. M., Ho, L.-M., Chan, S. K. K., Ho, S.-Y., Bacon-Shone, J., Choy, R. Y. L., Hedley, A. J., Lam, T.-H., and Fielding, R. (2005). "Longitudinal Assessment of Community Psychobehavioral Responses During and After the 2003 Outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome in Hong Kong". *Clinical Infectious Diseases*, 40(12), pp. 1713–1720.
- Liguori, E., and Winkler, C. (2020). "From Offline to Online: Challenges and Opportunities for Entrepreneurship Education Following the COVID-19 Pandemic". *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 3(4), pp. 346–351.
- Maliszewska, M., Mattoo, A., and van der Mensbrugge, D. (2020). "The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade: A Preliminary Assessment". *World Bank Policy Research Working Paper*, (9211). Available in: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9211>
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., and Elam, A. (2020). "Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic". *International Small Business Journal: Researching*

- Entrepreneurship*, 38(6), pp. 481–491.
- Mashavira, N., Chipunza, C., and Dzansi, D. Y. (2019). “Managerial interpersonal competencies and the performance of family-and non-family-owned small and medium-sized enterprises in Zimbabwe and South Africa”. *South African Journal of Childhood Education*, 17(0), pp. 15.
- Mayr, S., Mitter, C., and Aichmayr, A. (2017). “Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs”. *Journal of Small Business Management*, 55(1), pp. 108–127.
- McKibbin, W. J., and Fernando, R. (2020). “The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios”. *SSRN Electronic Journal*. Available in: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3547729>
- Moore, G. A., and McKenna, R. (1999). Crossing the chasm. available in: <https://www.amazon.com/Crossing-Chasm-Marketing-High-Tech-Mainstream/dp/0060517123>
- Moore, G. A. (2007). “Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of their Evolution”. *Strategic Direction*, 23(9), pp. 413–417.
- Nath, H. K. (2020). Covid-19: “Macroeconomic impacts and policy issues in India”. In *Space and Culture, India*, 8(1), pp. 1–13.
- OECD. (2020). “Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses”. Available in: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101>
- Oravský, R., Tóth, P., and Bánociová, A. (2020). “The Ability of Selected European Countries to Face the Impending Economic Crisis Caused by COVID-19 in the Context of the Global Economic Crisis of 2008”. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), pp. 179.
- Peeters, J., and Drucker, F. (2020). “Challenges during crises, an opportunity to build trust?” available in: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9011989>
- Robinson, D. A. (2008). “Keeping pace with change in SMEs: Creating and maintaining congruence and consistency in SMEs in transition economies”. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(3), pp. 272–285.
- Runyan, R. C. (2006). “Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), pp. 12–26.
- Sakhdari, K. (2016). “Corporate Entrepreneurship: A Review and Future Research Agenda”. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), pp. 5–18.
- Sakurai, M., and Chughtai, H. (2020). “Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters”. *European Journal of Information Systems*, 29(5), pp. 585–594.
- Seetharaman, P. (2020). “Business models shifts: Impact of Covid-19”. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. Available in: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Shane, S. (2011). “ECONOMIC COMMENTARY The Great Recession’s Effect on Entrepreneurship”. *Economic Commentary*, 2011–04. Available in: [www.sba.org](http://www.sba.org)
- Shepherd, D. A., and Williams, T. A. (2019). “Spontaneous Venturing”. In *Spontaneous Venturing*. The MIT Press. Available in: <https://doi.org/10.7551/mitpress/11470.001.0001>
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., and Kitching, J. (2012). “Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom”. *International Small Business Journal*, 30(7), pp. 754–777.
- Statistical Research Center (2020). Impact of Coronavirus on Iranian Businesses. <https://src.ac.ir/analytical-reports/ID/5133> {in persian}
- Stattev, S. V., Boiarchuk, A., Portna, O., Dielini, M., and Pylypiak, O (2019). “Formation of a System of Anti-Crisis Entrepreneurship of Services Companies”. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22, 1-6.
- Stinchcombe, A. L. (2004). “Social structure and organizations”. *Emerald Group Publishing Limited*, 17, pp. 229-259. Available in: [https://doi.org/10.1016/s0742-3322\(00\)17019-6](https://doi.org/10.1016/s0742-3322(00)17019-6)
- Williams, C. C., and Kedir, A. M. (2017). “Evaluating the Impacts of Starting up Unregistered on Firm Performance in Africa”. *Journal of Developmental*

- Entrepreneurship*, 22(3). Available in: <https://doi.org/10.1142/S1084946717500170>
- Williams, N., and Vorley, T. (2015). "The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece". *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(1-2), pp. 28-49.
- Yang, C., and Liu, H. M. (2012). "Boosting firm performance via enterprise agility and network structure". *Management Decision*, 50(6), pp. 1022-1044.
- Yin, R. K. (2017). "Case study research and applications: Design and methods". Sage publications. available in: <https://www.scirp.org/%28S%28351jmbntvnsjt1aadkposzje%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2914980>
- Martinelli, E., Tagliacuzzi, G., and Marchi, G. (2018). "The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-11-2016-0386/full/html>.
- Al-Fadly, A. (2020). "Impact of COVID-19 on SMEs and employment". *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8(2), p. 629.
- Nurunnabi, M. (2020). "Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: experience from Saudi Arabia". *Journal of Accounting & Organizational Change*. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-07-2020-0095/full/html>.
- Le, H., Nguyen, T., Ngo, C., Pham, T., and Le, T. (2020). "Policy related factors affecting the survival and development of SMEs in the context of Covid 19 pandemic". *Management Science Letters*, 10(15), pp. 3683-3692.
- Juergensen, J., Guimón, J., and Narula, R. (2020). "European SMEs amidst the Covid-19 crisis: assessing impact and policy responses". *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), pp. 499-510.
- Lim, D. S., Morse, E. A., and Yu, N. (2020). "The impact of the global crisis on the growth of SMEs: A resource system perspective". *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 38(6), pp. 492-503.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., and Lu, L. (2020). "The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China". *Environmental Hazards*, 19(4), pp. 323-340.
- Vidmar, M., Rosiello, A., and Golra, O. (2020). "Resilience of new space firms in the United Kingdom During the early stages of COVID-19 crisis: The case for strategic agility". *New Space*, 8(4), pp. 172-178.
- Thorgren, S., and Williams, T. A. (2020). "Staying alive during an unfolding crisis: How SME ward off impending disaster". *Journal of Business Venturing Insights*. Available in: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300433>
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., and Kwak, D. H. (2021). "Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic". *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 33(6), pp. 607-617.
- Ibarra, D., Bigdeli, A. Z., Igartua, J. I., and Ganzarain, J. (2020). "Business model innovation in established SMEs: A configurational approach". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), pp. 76.
- Casalino, N., Żuchowski, I., Labrinos, N., Munoz Nieto, Á. L., and Martín, J. A. (2019). "Digital strategies and organizational performances of SMEs in the age of Coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience". *Queen Mary School of Law Legal Studies Research Paper Forthcoming*.
- Csath, M. (2020). "Crisis situations: how should micro, small and medium enterprises handle them with a long term view?". *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-04-2020-0086/full/html>.
- De Falco, S. E., and Renzi, A. (2020). "Benefit corporations and corporate social intrapreneurship". *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), pp. 1-05.



## Proposing The Entrepreneurial Strategy Model Of Start Ups in Response To Emergency conditions (Case Study: Covid-19 Crisis)

Kamal Sakhdari<sup>1</sup>  
Behzad Sadeghi<sup>2</sup>  
Mohammadreza Hedayati<sup>3</sup>

### Abstract

The Covid-19 crisis has had a significant negative impact on the economic growth of countries and the closure of many businesses. This effect has been twofold, especially for our country, which is also subject to unfair economic sanctions. Therefore, given the current economic challenges, the purpose of this study is to analyze the behavioral pattern of Iranian start-ups that have survived and even grown in emergencies (Corona crisis). Using a qualitative approach and using a case study method of template or template-based research design, this research interviewed 12 start-up businesses in different industries in-depth semi-structured interviews. The results show that adopting preventive, problem-oriented, and opportunity-oriented entrepreneurial behaviors and strategies before and during the crisis and exploratory behaviors, including questioning, observation, networking, and experimentation, increases the likelihood of start-up success in emergencies. These results provide valuable insights for researchers and potential entrepreneurs regarding the behavioral patterns of successful start-ups in critical situations.

**Keywords:** COVID-19, Emergency Conditions, Start-up, Entrepreneurship, Entrepreneurial Behavior

---

1. Associate Professor of entrepreneurship Faculty, University of Tehran, Iran. [kasakhdari@ut.ac.ir](mailto:kasakhdari@ut.ac.ir)

2. Ph.D Candidate of corporate entrepreneurship, University of Tehran, Iran.

3. Graduate of master of entrepreneurship, University of Tehran, Iran.



## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

محمدرضا هدایتی	بهزاد صادقی	کمال سخدری	
نویسنده دوم	نویسنده اول	نویسنده مسئول	نقش
نگارش مرور ادبیات	نگارش متن اصلی	بازنگری کلی / نگارش متن اصلی	نگارش متن
ارسال مقاله به مجله	کامنت‌دهی روی متن نهایی	پاسخ به داوران	ویرایش متن و ...
-	-	طراحی و مفهوم پردازی	طراحی / مفهوم پردازی
پیاده سازی مصاحبه	مصاحبه	-	گردآوری داده
-	تحلیل و تفسیر داده	تحلیل و تفسیر داده	تحلیل / تفسیر داده
انجام کارهای گرافیکی	-	-	سایر نقش‌ها

### ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره. چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزرت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزرت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: کمال سخدری

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸