



نقش حمایت‌های دولت در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای پاندمی کرونا

ابوالفضل باقری^۱

علیرضا بوشهری^۲

ابوالفضل نصری^۳

چکیده

بحران ویروس کوید-۱۹ تاکنون به کسب‌وکارهای بسیاری در سراسر جهان آسیب زده، با وجود این برخی شرکت‌ها با اتخاذ راهبردهای مناسب، در مسیر رشد و توسعه قرار گرفته‌اند. دولت‌ها نیز با توجه به نیازهای خود کوشیده‌اند با حمایت‌های گوناگون به این شرکت‌ها کمک کنند. با توجه به اهمیت راهبردی شرکت‌های دانش‌بنیان برای ایران، در این مقاله چگونگی تأثیرگذاری حمایت‌های دولتی در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای شیوع کرونا را با رویکردی کیفی و روش مطالعه چندموردی بررسی کرده‌ایم. داده‌های این مطالعه از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران این ده شرکت جمع‌آوری شده‌اند و برای اعتباربخشی به این داده‌ها از روش مثلثی‌سازی منابع استفاده شده است که مصاحبه با مدیران، مستندات معاونت علمی ریاست جمهوری و مستندات صندوق نوآوری و شکوفایی سه ضلع آن را تشکیل می‌دهند. تحلیل محتوای کیفی اسناد تولید و جمع‌آوری شده در فرایند پژوهش نشان می‌دهد که محرک اصلی راهبردهای فرصت‌جویانه متعدد شرکت‌ها در بحران شیوع کرونا، افزایش تقاضا در حوزه کسب‌وکار شرکت است و شرکت‌ها با توجه به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های خود و با اتکا به حمایت‌های دریافت‌شده، از این فرصت‌ها استفاده کرده‌اند. همچنین شواهد نشان می‌دهند که دولت با طیف وسیعی از ابزارهای حمایتی مالی و غیرمالی به این شرکت‌ها کمک کرده است. با وجود این نمی‌توان حمایت دولتی را جایگزین فرصت‌های بازار در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌ها دانست؛ هرچند اغلب این شرکت‌ها بدون حمایت‌های دولتی نمی‌توانستند راهبردهای خود را پیاده‌سازی کنند. در نتیجه باید حمایت‌های دولتی را در کنار فرصت‌های بازار، مکملی حیاتی برای شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان در دوران شیوع بیماری کوید-۱۹ دانست.

واژگان کلیدی: کرونا، کوید-۱۹، مدیریت راهبردی، شرکت‌های دانش‌بنیان، حمایت دولتی، مطالعه چندموردی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۲۰

۱. استادیار گروه مدیریت فناوری، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر. نقش‌نامه: ایده‌پردازی مطالعه، نظارت بر روند پژوهش، کنترل تحلیل داده و نتیجه‌گیری، بازخوانی و اصلاح نسخه نهایی.
۲. استادیار گروه مدیریت فناوری، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر. نقش‌نامه: نظارت بر روند پژوهش، روش‌شناسی، کنترل تحلیل داده و نتیجه‌گیری، بازخوانی و اصلاح نسخه نهایی.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول). Abolfaznasri1369@gmail.com. نقش‌نامه: انجام مصاحبه‌ها، گردآوری داده‌ها، مرور ادبیات، نگارش و بازبینی، شکل‌دهی به سؤال و بحث و بررسی نتایج، نگارش پاسخ به سؤالات داوران، شرکت در کارگاه و ارائه مقاله.

مقدمه

که با استفاده از دانش، محصولات/ خدمات نوین را وارد بازار می‌کنند (احمدی جشوقانی و اسماعیلیان، ۱۳۹۵) اهمیت بسزایی دارند. شرکت‌های دانش‌بنیان ازجمله مؤثرترین عوامل ایجاد اشتغال، نوآوری، توسعه نظام‌های اجتماعی و شکل‌گیری و رشد اقتصاد دانش‌بنیان در هر کشوری به‌شمار می‌روند (انصاری و حق‌شناس گرگابی، ۱۳۹۵). این‌گونه کسب‌وکارها ضمن گسترش فضای رقابتی، در برابر تغییر و تحولات نوظهور در اقتصاد انطباق و انعطاف‌پذیری مناسبی نیز دارند و در چنین شرایطی، کشورهای مثل ایران - که در تحریم به‌سر می‌برند و به اتخاذ سیاست‌های مرتبط با تاب‌آوری^۱ اقتصاد نیاز دارند - به توانایی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان خود تکیه می‌کنند (پالیزدار و همکاران، ۱۳۹۶). در وضعیت مملو از عدم قطعیت کنونی، بسیاری از شرکت‌ها ازجمله شرکت‌های دانش‌بنیان تلاش کرده‌اند که به شکل موافق چرخه، با کاهش هزینه‌های خود به‌شکلی از این بحران عبور کنند. اما در این میان، برخی از شرکت‌های دانش‌بنیان نیز با استفاده از فرصت‌های فراهم‌شده در این بحران، به کسب‌وکار خود رونق داده‌اند. این شرکت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و موقعیت‌های پیش‌آمده در دوران شیوع کرونا با اتخاذ راهبردهایی مسیر خود را برای رشد در دل این بحران اقتصادی هموار ساخته‌اند. در این مقاله از اینگونه راهبردها با عنوان راهبردهای فرصت‌جویانه یاد می‌شود.

در این میان، دولت‌ها نیز وارد عرصه مقابله با بحران شده‌اند تا با حمایت‌های خود، از تخریب کسب‌وکارها و ظرفیت‌های تولیدی کشور به‌سبب پیامدهای ویروس کوید-۱۹ پیشگیری کنند و به رفع نیازهای اساسی کشور در این وضعیت بحرانی یاری رسانند. اما در عین حال باید توجه داشته باشند که سیاست‌های حمایتی خود را با دقت انتخاب کنند تا در کنار رفع نیازهای ناشی از شیوع کرونا و همچنین کمک به سرپاماندن فعالیت کسب‌وکارهای گوناگون، خود به منبع رقابت غیرمنصفانه تبدیل و به انحراف اقتصاد جهانی منجر نشوند (OECD, 2020 b). هدف این مقاله، پاسخ به این پرسش است که چگونه حمایت‌های دولتی در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای شیوع ویروس کوید-۱۹ تأثیرگذارند؟

۱. مبانی نظری

مدیریت راهبردی عبارت‌اند از فرایند شناسایی مقاصد، تعیین اهداف، انتخاب مسیرهای عملیاتی دستیابی به این اهداف و درنهایت پیاده‌سازی این اعمال (Bracker et al., 1988). در چندین دهه گذشته، اندیشمندان مدیریت راهبردی ارتباط میان فرایندهای شکل‌گیری راهبردی سازمان‌ها و تأثیر این فرایندها در عملکرد مالی و غیرمالی آن‌ها را بررسی کرده‌اند (Hart and Banbury, 1994). پژوهش‌های

در ۳۱ دسامبر ۲۰۱۹، ابتلای ۲۷ نفر به نوعی ذات‌الریه با منشأ نامعلوم در شهر ووهان در استان هبئی کشور چین شناسایی شد (Sohrabi et al., 2020). مقامات چینی این بیماری را در ژانویه ۲۰۲۰ به‌منزله بیماری جدید با عنوان کروناویروس جدید^۱ تشخیص دادند و سازمان بهداشت جهانی^۲ در پایان ژانویه، وضعیت اضطراری بین‌المللی بهداشت عمومی را اعلام کرد. با وجود تلاش‌های بسیار، انتشار بیماری کوید-۱۹ در دیگر نواحی چین و دیگر کشورها از اواسط ژانویه آغاز شد (Shaw et al., 2020)؛ به‌گونه‌ای که در زمان نگارش این مقاله (اواسط تابستان ۱۳۹۹)، براساس گزارش‌های رسمی سازمان بهداشت جهانی بیش از ۱۶ میلیون نفر از مردم جهان به ویروس کرونا مبتلا شده‌اند و بیش از ۶۴۰ هزار نفر بر اثر این بیماری جان خود را از دست داده‌اند. ایران نیز ازجمله اولین مکان‌های شیوع این ویروس بود و از ابتدای اسفندماه ۱۳۹۸ تا زمان نگارش این مقاله، بیش از ۱۵ هزار نفر بر اثر این بیماری از دنیا رفته‌اند (WHO, 2020).^۳

از آغاز شیوع این بیماری عبارت‌هایی مانند «فاصله‌گذاری اجتماعی»،^۴ «خودانزوازی»،^۵ «قرنطینه چهارده روزه»، «شکستن زنجیره شیوع»، «مسطح کردن منحنی شیوع» به شکل گسترده شنیده می‌شوند که هدف همه آن‌ها پیشگیری از گسترش بیشتر بیماری کوید-۱۹ است. با اینکه هر روز گزارش‌های فراوانی درباره آزمایش موفقیت‌آمیز داروهای گوناگون در حوزه درمان این بیماری از سراسر جهان شنیده می‌شود، اما تاکنون مؤثر بودن هیچ دارو یا واکسنی برای درمان ویروس کوید-۱۹ ثابت نشده است. بنابراین در حال حاضر، به‌نظر می‌رسد که راهی جز پیشگیری از اجتماعات و ارتباط نزدیک با افراد برای کند کردن سرعت انتشار این بیماری وجود ندارد (Shaw et al., 2020). به‌سبب گسترش سریع بیماری و محدودیت‌هایی که دولت‌های کشورهای درگیر اعمال کرده‌اند شرکت‌ها در طرف عرضه و تقاضا، با پیامدهایی جدی روبه‌رو شده‌اند و ترس از ابتلا به بیماری و مواجهه با عدم قطعیت^۶ شدید نیز به‌نوبه خود باعث کاهش مصرف و مخارج مصرف‌کنندگان شده است (OECD, 2020 a; 2020 b).

در چنین موقعیتی، شرکت‌های دانش‌بنیان^۷ به‌منزله شرکت‌هایی

1. Novel Coronavirus

2. World Health Organization (WHO)

۳. این آمار براساس گزارش وضعیت شماره ۱۸۹ سازمان بهداشت جهانی در تاریخ ۲۷ ژوئیه ۲۰۲۰، برابر با ۶ مرداد ۱۳۹۹ است و همچنان در حال افزایش است.

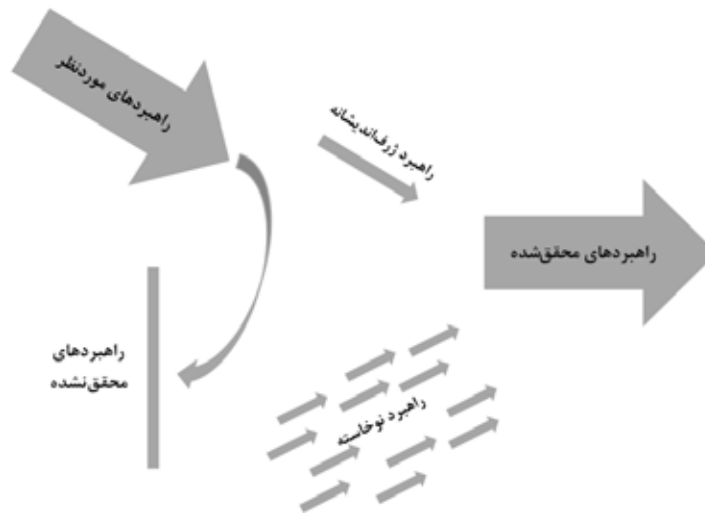
4. Social Distancing

5. Self-isolation

6. Uncertainty

7. Knowledge-based Enterprises

8. Resilience



شکل ۱: راهبرد ژرف‌اندیشانه و راهبرد نوظاسته (منبع: Mintzberg, 1994)

سازمان می‌دهد؛ درحالی‌که راهبرد نوظاسته بدین معناست که سازمان آنچه در عمل با آن مواجه می‌شود یاد می‌گیرد. آن‌ها همچنین اشاره کرده‌اند که هر دو این راهبردها، در کنار هم، در کنترل جهت‌گیری مدنظر به سازمان کمک و درعین حال فرایند یادگیری را نیز ترغیب می‌کنند. همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مینزبرگ و واترز (1985) به این موضوع اشاره کرده‌اند که مقایسه راهبردهای مدنظر با راهبردهای محقق‌شده باعث تمایز میان راهبردهای ژرف‌اندیشانه (محقق‌شده براساس قصد قبلی) و راهبردهای نوظاسته (الگوهایی که در غیاب قصد قبلی محقق می‌شوند) را ممکن می‌سازد. به عبارت دیگر، راهبردهای ژرف‌اندیشانه با وجود برنامه‌های رسمی مکتوب و پیروی دقیق از آن‌ها سنجیده می‌شوند؛ درحالی‌که راهبردهای نوظاسته با فقدان برنامه‌های رسمی مکتوب و اتکا به یادگیری از تجربیات گذشته سنجیده می‌شوند (Charles, 1965).

درحال حاضر، بیماری کرونا همچنان درحال گسترش است. با افزایش به‌کارگیری سیاست قرنطینه و طرح‌های فاصله‌گذاری اجتماعی در کشورها، ترس از ابتلا به کرونا و کاهش درآمد باعث افزایش عدم قطعیت در سراسر جهان شده است. سنجش جدید با موضوع عدم قطعیت اقتصادی مربوط به پاندمی‌ها و دیگر موارد شیوع بیماری‌های واگیردار نشان می‌دهد که عدم قطعیت ناشی از شیوع بیماری کرونا به‌شکلی استثنایی بالاست و به نسبت دیگر موارد شیوع بیماری‌های واگیردار در گذشته بسیار بیشتر است (Ahir et al., 2020). آهیر و همکاران (ibid) برای سنجش عدم قطعیت ناشی از شیوع ویروس کوید-۱۹، در قالب برنامه‌ای مطالعاتی در صندوق بین‌المللی پول،^۳ شاخص جهانی عدم قطعیت

نظری باعث توسعه مدل‌های گوناگونی شده‌اند که تلاششان تشریح و پیش‌بینی اثر سازنده شکل‌گیری راهبرد در عملکرد بنگاه‌ها بوده است. باین‌حال، اغلب این مدل‌ها صرفاً بر عملکرد شرکت‌های بزرگ تمرکز دارند و مناسب بودن آن‌ها برای تشریح عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. البته پژوهش در حوزه بررسی و توسعه مدل‌های تدوین راهبرد در شرکت‌های کوچک و متوسط، در سال‌های اخیر آغاز شده است (Ian Burke and Jarratt, 2004). در این میان، دو رویکرد منازع بر دیگر رویکردها چیرگی دارند:

۱) رویکردهای مدیریت راهبردی رسمی؛^۱
 ۲) رویکردهای مدیریت راهبردی غیررسمی^۲ (Charles et al., 2015).

رویکردهای مدیریت راهبردی رسمی با این دانش سنتی سازگارند که روش‌های مدیریت راهبردی مدیران، الگوهای کنش‌هایی که آن‌ها انجام می‌دهند، دیدگاه‌ها و نگرش‌هایی که بیان می‌کنند و درنهایت سطوح عملکردی که به دست می‌آورند، همگی از مدل‌های تجویزی و ژرف‌اندیشانه نشئت می‌گیرند (Charles, 1965). باین‌حال برخی از مکاتب فکری، مدیریت راهبردی را به‌مثابه مسیر تصمیم‌گیری غیررسمی، غریزی و غیرساختاریافته می‌بینند که سیستم‌های تحلیلی عقلایی رویکردهای نظریه‌پردازان کلاسیک را در بر ندارند (Mintzberg, 1978). درواقع اندیشمندی مانند مینزبرگ و واترز (1985) در مقایسه با اندیشمندان کلاسیک، از زاویه دیگری به مقوله راهبرد می‌نگرند و باور دارند که راهبردها می‌توانند نوظاسته باشند.

مینزبرگ (1994) و هکس و مَجْلوف (1996) استدلال کرده‌اند که راهبرد ژرف‌اندیشانه حس جهت‌گیری قاطعی به

1. Formal Strategic Management

2. Informal Strategic Management

3. International Monetary Fund

این بیماری برای شرکت‌ها و کسب‌وکارها از آغاز شیوع آن تاکنون، برای ارائه مطالعه حاضر ضروری است. ظاهراً یکی از مهم‌ترین پیامدهای شیوع کرونا، پدیده «جهانی شدن زدایی»^۳ به سبب بسته شدن مرزهای زمینی، دریایی و هوایی کشورها، مختل شدن جریان عادی مواد اولیه، کالاها، سرمایه‌ها و نیروی انسانی و تعطیلی کسب‌وکارها و واحدهای تولیدی (دست‌کم به صورت موقتی) است. این‌گونه به نظر می‌رسد که در حال حاضر اغلب کشورها ضربات ناشی از شیوع کرونا را در اقتصاد خود احساس کرده‌اند (Barua, 2020). به باور بالدوین و دی‌مانورو (2020)، پس از شیوع کرونا کشورها به نوعی آنفلوآنزای اقتصادی مبتلا شده‌اند که شوک منفی موقتی را به عرضه و تقاضای بخش‌های گوناگون وارد کرده است. آن‌ها معتقدند که پاندمی کوید-۱۹ هم شوک بر عرضه و هم شوک بر تقاضا به شمار می‌رود و به همین سبب، جریان مبادلات را در سطوح گوناگون به شدت کند کرده، در عرصه تولید و همچنین در زنجیره‌های تأمین، دشواری‌های بسیاری را در پی داشته است.

۱-۱-۱. پیامدهای طرف عرضه

نخستین و مهم‌ترین پیامد شیوع ویروس کرونا تهدید سلامتی و جان انسان‌هاست. به همین علت ممکن است شرکت‌ها به سبب بیماری کارکنان خود یا سیاست‌هایی که دولت‌ها برای کنترل شیوع بیماری وضع می‌کنند، با کمبود نیروی کار مواجه شوند و متعاقب آن مجبور شوند ظرفیت خود را کاهش دهند یا فعالیتشان را متوقف کنند. همچنین با توجه به سیاست‌هایی مانند تعطیلی مدارس، کارکنان شرکت‌ها مجبورند وقت بیشتری را به مراقبت از خانواده خود اختصاص دهند (de Boer et al., 2020). همچنین آثار روحی و روانی ناشی از ترس افراد از ابتلای خود و خانواده‌شان به کرونا، ممکن است در عملکرد آن‌ها به شدت تأثیر منفی بگذارد و فعالیت شرکت را مختل کند (D'Auria and De Smet, 2020). شیوع بیماری کرونا ممکن است دسترسی تأمین‌کنندگان به مواد اولیه لازم را محدود کند و موجب کاهش تولید آن‌ها شود. از طرفی محدودیت‌های رفت‌وآمد و تعطیلی فعالیت بسیاری از فرودگاه‌ها و بنادر باعث می‌شود که سیستم‌های ترابری و توزیع مواد اولیه به دست تأمین‌کنندگان با اختلال مواجه شوند و مواد اولیه ضروری شرکت‌ها به موقع به دست آن‌ها نرسد (OECD, 2020a, 2020b). یکی دیگر از آثار تخریب زنجیره تأمین این است که شرکت‌ها ارتباطات پیشین خود را در شبکه‌های تأمین از دست می‌دهند و شرکت‌های بزرگ‌تر به سمت اتحادها و توافقات جدیدی می‌روند تا تداوم کسب‌وکارشان با مشکلی مواجه نشود (OECD, 2020a).

پاندمی^۱ را، به منزله زیرشاخصی از شاخص جهانی عدم قطعیت، برای ۱۴۳ کشور جهان توسعه داده‌اند که نقطه آغاز آن سال ۱۹۹۶ است. این شاخص نشان می‌دهد که سطح عدم قطعیت مربوط به پیامدهای شیوع ویروس کرونا در دو دهه اخیر بی‌سابقه بوده است؛ به گونه‌ای که در تاریخ ۳۱ مارس ۲۰۲۰، این عدم قطعیت بیش از سه برابر بیشتر از عدم قطعیت ناشی از شیوع بیماری سارس در سال ۲۰۰۲ و چیزی حدود بیست برابر بیشتر از عدم قطعیت ناشی از شیوع بیماری ابولا در سال ۲۰۱۴ بوده است (ibid).

بنابراین، رویکرد معمول شرکت‌ها، چه بزرگ و چه کوچک، برای تصمیم‌گیری‌های لازم با هدف عبور از چنین وضعیت پرتلاطمی بیش از حد کند است. به تعویق انداختن تصمیم‌ها تا زمان دستیابی به اطلاعات بیشتر، شاید در شرایط معمولی درک شوند، اما زمانی شرکت‌ها با محیط‌هایی مملو از عدم قطعیت مواجه می‌شوند که در آن اطلاعات به صورت اضطراری و ناقص منتشر می‌شوند. چنین رویکردی برای شرکت‌ها مناسب نیست (Alexander et al., 2020). البته این نکته بدین معنا نیست که دیدگاه‌های پورتر^۲ درباره راهبرد دیگر وارد نیستند، بلکه بسیاری از مدیران شرکت‌ها همچنان از رویکرد وی در برنامه‌ریزی راهبردی شرکت‌های خود استفاده می‌کنند. اما تمرکز صرف بر رویکرد راهبرد ژرف‌اندیشانه پورتر برای دنیای امروز کمی قدیمی شده است. در نقطه مقابل، این‌گونه به نظر می‌رسد که رویکرد راهبرد نوحاسته هنری مینزبرگ، برای دنیای پرتلاطم و سرشار از عدم قطعیت امروز مناسب‌تر است. رویکرد مینزبرگ این نکته را بازتاب می‌دهد که ممکن است برنامه‌های ما با شکست مواجه شوند، البته این نکته به معنای غیرسودمند بودن برنامه‌ریزی نیست، بلکه منظور آن این است که با توجه به سیالیت مرزها در صنایع و عدم قطعیت ناشی از بحران‌های جهانی، راهبردهای نوحاسته ممکن است راهگشای صنایع و شرکت‌های گوناگون باشند (Moore, 2011).

۱-۱-۱. پیامدهای شیوع بیماری کوید-۱۹

هرچند صحبت درباره ابعاد گسترده پیامدهای اقتصادی شیوع بیماری کرونا، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، هنوز زود به نظر می‌رسد و هر روز ابعاد جدیدی از تأثیرات این بیماری هولناک در حوزه‌های گوناگون مشاهده می‌شود، اما بیان پیامدهای

1. World Pandemic Uncertainty Index (WPUi)

۲. دیدگاه مایکل پورتر راهبرد ژرف‌اندیشانه راهبردی است که از طریق سازمان به دقت برنامه‌ریزی و کنترل شده است. به عبارتی می‌توان راهبردهای سنتی را ژرف‌اندیشانه دانست. این راهبردها با ارائه یک ایده آغاز می‌شوند، سپس یک برنامه دقیق توسعه داده می‌شود، برنامه به صورت مکتوب درآمده و در پی آن، اقدام‌های لازم انجام می‌پذیرد. هدف آنچه می‌تواند به عنوان راهبرد سنتی (ژرف‌اندیشانه) در نظر گرفته شود، ایجاد و حفظ یک جایگاه تعریف‌پذیر بلندمدت در زمینه مزیت رقابتی در بازار است. راهبرد ژرف‌اندیشانه، رویکرد مکتوب برنامه‌ریزی محسوب می‌شود، در حالی که راهبرد نوحاسته، رویکرد مکتوب یادگیری به حساب می‌آید.

۱-۱-۲. پیامدهای طرف تقاضا

شیوع بیماری کرونا علاوه بر طرف عرضه، طرف تقاضا را نیز تحت تأثیر قرار داده است؛ به گونه‌ای که مراجعه حضوری مشتریان برای دریافت محصولات/ خدمات شرکت‌ها به علت سیاست‌های کنترلی دولت‌ها و همچنین هراس مردم از ابتلا به این بیماری به شدت کاهش یافته و در مقابل، تقاضا برای استفاده از خدمات خرید اینترنتی افزایش چشمگیری داشته است (Baumgartner et al., 2020). همچنین نقدینگی و قدرت خرید بسیاری از مشتریان به علت بی‌کاری ناشی از شیوع کرونا کاهش فراوانی داشته است (Dore et al., 2020). این عامل در کنار ترس از ابتلا به کرونا و عدم قطعیت بالا باعث کاهش بسیار مصرف و مخارج افراد شده است (OECD, 2020a). از طرفی اختلال در سیستم‌های توزیع به علت کمبود نیروی کار در این حوزه و محدودیت‌های رفت‌وآمد، باعث اختلال در توزیع محصولات/ خدمات در میان مشتریان شده است (ibid). اما پیامدهای کرونا برای طرف تقاضا فقط منفی نیست و علاوه بر افزایش تقاضا برای استفاده از خدمات خرید اینترنتی، تقاضا برای محصولات مربوط به پیشگیری (ماسک، دستکش، مواد ضدعفونی‌کننده و دیگر تجهیزات حفاظت شخصی)، تشخیص (کیت‌های تشخیص کرونا، دستگاه‌های سنجش دمای بدن و ...) و درمان (دارو، دستگاه‌های تنفس مصنوعی و ...) افزایش شایان توجهی یافته و به همین علت، فرصتی بی‌سابقه را برای افزایش ظرفیت تولید و کسب درآمد شرکت‌های فعال در این حوزه‌ها فراهم کرده است (Dore et al., 2020).

۱-۱-۳. پیامدهای مالی

پیامدهای ناشی از شیوع ویروس کرونا در طرف عرضه و تقاضا، پیامدهایی مالی را برای شرکت‌ها به همراه داشته‌اند. اولاً به علت پیامدهای ذکر شده و محدودیت‌هایی که دولت‌ها اعمال کرده‌اند، هزینه‌های تدارکات و همچنین هزینه‌های سرمایه‌ای شرکت‌ها به شکل شایان توجهی افزایش یافته است (OECD, 2020a; Baumgartner et al., 2020). همچنین به علت کاهش عرضه/ تقاضای برخی شرکت‌ها، درآمد آن‌ها به نسبت دوره پیش از شیوع کرونا کاهش چشمگیری داشته (ibid) و به همین علت، حجم

نقدینگی این شرکت‌ها به شدت کاهش یافته است (Dore et al., 2020). به همین سبب، بسیاری از شرکت‌ها از پرداخت هزینه‌های خود، از جمله حقوق کارکنان، ناتوان شده‌اند و احتمال ورشکستگی و تعطیلی کامل کسب‌وکارشان وجود دارد (OECD, 2020a). به علاوه مشاهدات نشان می‌دهند شرکت‌هایی که در حوزه کاری خود با افزایش تقاضا مواجه شده‌اند نیز برای افزایش ظرفیت تولید و پاسخ‌گویی به این تقاضای فزاینده به سرمایه در گردش شایان توجهی نیاز دارند که تأمین آن ممکن است برای شرکت‌ها دشوار باشد.

۱-۲. راهبردهای شرکت‌ها در مواجهه با پیامدهای

شیوع ویروس کرونا

در اغلب سازمان‌ها، فرایند تطبیق‌پذیری با تغییرات محیط و عدم قطعیت بسیار پیچیده است و تصمیم‌ها و رفتارهای متفاوت در سطوح گوناگون سازمان را دربر می‌گیرد (Miles et al., 1978). موفقیت هر سازمان به فرایندهای تطبیق‌پذیری خارجی (محیط) و داخلی (راهبرد، ساختار، فرایندها و ایدئولوژی) بستگی دارد. این فرایندها با ترازکردن سازمان با بازاری آغاز می‌شود که برای پاسخ‌گویی به نیازهای کنونی و آتی مشتریان تلاش می‌کند. به عبارت دیگر هدف این نوع تحلیل، ارزیابی تطبیق‌پذیری سازمانی با محیط‌های در حال تغییر است و این کار را از راه مطالعه ارتباط میان راهبرد، ساختار و فرایندهای سازمان انجام می‌دهد (ibid). مایلز و همکاران (1978) براساس مطالعات تجربی، شرکت‌ها یا واحدهای کسب‌وکار را از نظر راهبردهای تطبیق با محیط، به چهار گروه تقسیم می‌کنند که عبارت‌اند از: فرصت‌جویان، مدافعان، واکنش‌دهندگان و تحلیل‌گران. مشخصات این گروه‌ها در جدول ۱ به اختصار بیان شده است.

با توجه به طبیعت سازگار این مدل با موقعیت‌هایی مانند بحران ناشی از شیوع بیماری کرونا، که محیطی مملو از عدم قطعیت و در حال تغییر را فراهم می‌کنند، در اینجا با اقتباس از ادبیات توسعه‌یافته به دست مایلز و همکاران (1978)، دسته‌بندی زیر برای اتخاذ راهبردهای شرکت‌های دانش‌بنیان در مواجهه با پیامدهای گوناگون بیماری کرونا ارائه شده است:

۱. راهبردهای فرصت‌جویانه: راهبردهایی که با هدف سرمایه‌گذاری

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

مشخصات سازمانی	محیط	راهبرد	
خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، غیر متمرکز	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، نگاه داشتن بازار کنونی	مدافع
کنترل شدید به همراه انعطاف‌پذیری، تولید کارا، خلاقیت	تغییرات متعادل	حفظ بازار کنونی و نوآوری در حد متعادل	تحلیل‌گر
بدون رویکرد سازمانی روشن، وابسته به نیازهای کنونی	تمامی شرایط محیطی	بدون راهبرد روشن، واکنش به شرایط پیش‌آمده	واکنش‌دهنده

و بهره‌برداری از فرصت‌های فراهم‌شده اتخاذ می‌شوند.

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

۳. **راهبردهای واکنشی:** راهبردهایی که با هدف حفظ موقعیت موجود و تطبیق شرکت با شرایط جدید اتخاذ می‌شوند.

۴. **راهبردهای تحلیل‌گرانه:** راهبردهایی که با تحلیل رفتارهای شرکت‌های پیش‌رو با هدف دفاع از بازار پایدار و استفاده از فرصت‌های نوظهوری که دیگران پیش از آن‌ها وارد آن شده‌اند اتخاذ می‌شوند.

با مرور ادبیات نوظهور راهبرد شرکت‌ها در بحران شیوع کرونا، راهبردهایی که شرکت‌های گوناگون در مواجهه با پیامدهای این بیماری اتخاذ کرده‌اند با توجه به دسته‌بندی فوق بررسی شده‌اند. نتیجه این بررسی در جدول ۲ به اختصار بیان شده است.

۳-۱. حمایت دولتی و عملکرد شرکت

دولت‌ها قادرند از شرکت‌ها به شکل‌های گوناگونی حمایت کنند؛ از جمله تخفیف‌های مالیاتی، وام‌های بلاعوض، وام‌های کم‌بهره، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حمایت‌های اجتماعی، سرمایه مالی (Storey and Tether, 1998). براساس نظریه شبکه اجتماعی برت (2000)، شرکتی که پیوندهای خارجی قوی (با دولت، نهادهای مالی یا دیگر شرکت‌ها) داشته باشد، قادر است به منابع کمیابی دست یابد که برای عملکرد بهتر در قیاس با رقبا و بقای شرکت حیاتی‌اند. همچنین نظریه دیدگاه منبع‌بنیان بیان می‌کند که در محیطی متلاطم، شرکت‌هایی می‌توانند به جایگاه رقابتی پایدار و عملکردی بهتر به نسبت دیگر رقبا دست یابند که منابع کمیاب،

دولت‌ها قادرند از شرکت‌ها به شکل‌های گوناگونی حمایت کنند؛ از جمله تخفیف‌های مالیاتی، وام‌های بلاعوض، وام‌های کم‌بهره، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، حمایت‌های اجتماعی، سرمایه مالی (Storey and Tether, 1998). براساس نظریه شبکه اجتماعی برت (2000)، شرکتی که پیوندهای خارجی قوی (با دولت، نهادهای مالی یا دیگر شرکت‌ها) داشته باشد، قادر است به منابع کمیابی دست یابد که برای عملکرد بهتر در قیاس با رقبا و بقای شرکت حیاتی‌اند. همچنین نظریه دیدگاه منبع‌بنیان بیان می‌کند که در محیطی متلاطم، شرکت‌هایی می‌توانند به جایگاه رقابتی پایدار و عملکردی بهتر به نسبت دیگر رقبا دست یابند که منابع کمیاب،

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

نوع راهبرد	مصادیق راهبرد در دوران شیوع کرونا
راهبردهای فرصت‌جویانه	۱. توسعه محصول/ خدمت جدید (Dore et al., 2020); ۲. افزایش ظرفیت تولید (ibid); ۳. تنوع‌بخشی به سبد محصولات/ خدمات (ibid); ۴. نوآوری در روش‌های فروش و توزیع (Dertouzos et al., 2020; Dore et al., 2020; Baumgartner et al., 2020); ۵. حفاظت از زنجیره تأمین (Mysore and Usher, 2020; Aliche et al., 2020; Baumgartner et al., 2020).
راهبردهای تدافعی	۱. تعدیل نیرو یا ترخیص موقت کارکنان (Dertouzos et al., 2020) ۲. کاهش تولید یا تعطیلی موقت (ibid) ۳. اولویت‌بندی فعالیت‌ها (Baumgartner et al., 2020; Aliche et al., 2020) ۴. کاهش دستمزد کارکنان (Baumgartner et al., 2020) ۵. کاهش هزینه‌های غیرضروری (Dertouzos et al., 2020; Baumgartner et al., 2020)
راهبردهای واکنشی	۱. ادامه فعالیت با رعایت پروتکل‌های بهداشتی (Aliche et al., 2020; Baumgartner et al., 2020) ۲. دورکاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیر (Aliche et al., 2020; Dertouzos et al., 2020) ۳. شیفت‌بندی کار برای کاهش ارتباط میان کارکنان (Dertouzos et al., 2020)
راهبردهای تحلیل‌گرانه	۱. در مرور ادبیات موجود با مصادیق این‌گونه راهبردها در مواجهه با پیامدهای کرونا مواجه نشدیم.

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 از فرصت‌های بازارهای دنج^۲ بیشتر بهره می‌برند (Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014). از طرفی برخی مطالعات نیز نشان می‌دهند که شرکت‌های بزرگ‌تر در دوران بحران اقتصادی سوددهی بیشتری داشته‌اند (Hyttis et al., 2018).

عمر شرکت یکی دیگر از متغیرهایی است که در مطالعات مربوط به عملکرد شرکت‌ها در بحران‌های اقتصادی بررسی می‌شود. فورت و همکاران (2013)، که بر تحلیل نقش اندازه و عمر شرکت‌ها در عملکرد و رشد آن‌ها در دوران بحران اقتصادی ۲۰۰۷-۲۰۰۹ تمرکز داشتند، به این نتیجه رسیدند که کسب‌وکارهای کوچک و جوان در قیاس با شرکت‌های بزرگ و بالغ بیشتر از پیامدهای بحران اقتصادی آسیب دیده‌اند (Burger et al., 2017).

گرایش به صادرات و ساختار جغرافیایی صادرات شرکت‌ها هم در مقاومت شرکت‌ها در مقابل پیامدهای بحران اقتصادی نقش دارد. نتیجه‌گیری غالب در ادبیات این است که شرکت‌های صادرات‌محور به نسبت شرکت‌های محلی مولدتر و موفق‌ترند؛ بنابراین انتظار می‌رود که این شرکت‌ها در بحران اقتصادی هم عملکرد موفقیت‌آمیزتری داشته باشند (ibid). اما وقتی بحران جهانی است یا بازارهای اصلی شرکت را هدف قرار می‌دهد، گرایش به صادرات دیگر مزیت به‌شمار نمی‌رود؛ در نتیجه هرچند می‌توان انتظار داشت که شرکت‌های صادراتی مقاومت بیشتری در برابر بحران اقتصادی نشان دهند، اما این موضوع به ساختار جغرافیایی و گستردگی بحران و این واقعیت که مناطق گوناگون جهان در مراحل متفاوتی از بحران قرار دارند، بستگی دارد (ibid).

بخشی^۳ که شرکت در آن فعالیت می‌کند نیز در عملکرد و مقاومت شرکت در بحران اقتصادی تأثیرگذار است (Price et al., 2013; Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014; Jiang et al., 2009; Eaton et al., 2010). از آغاز شیوع ویروس کرونا تاکنون نیز تأثیر این بیماری در بخش‌های گوناگون متفاوت بوده است؛ به‌گونه‌ای که براساس مشاهدات بخش‌هایی مانند توریسم، حمل‌ونقل هوایی، نفت و گاز، خودروسازی و محصولات مصرفی الکترونیکی با افت بسیار شدیدی مواجه شده‌اند، درحالی‌که بخش‌هایی مانند تجهیزات پزشکی، داروسازی و خدمات دیجیتال در مسیر رشد قرار گرفته‌اند.

مطالعات بسیاری استدلال کرده‌اند که شرکت‌ها با پیاده‌سازی راهبردهایی با محوریت سرمایه‌گذاری، نوآوری و متنوع‌سازی، عملکرد خود در بحران اقتصادی را ارتقا می‌بخشند؛ بنابراین در این

و مشوق‌های سرمایه‌گذاری نقش مهمی در توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط دارد.

پرایس و همکاران (2013) نشان دادند که دسترسی به منابع مالی مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌ها در دوران رکود پس از بحران اقتصادی جهانی بوده است که البته به علت تمرکز طرح‌های حمایتی دولت از شرکت‌های بزرگ در آن دوره، شرکت‌های کوچک و متوسط آسیب‌های بسیاری دیده‌اند. پرگلووا و آنگولو-رویز^۱ (2014) نیز دریافتند که ضمانت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های دولتی در مزیت رقابتی شرکت‌های جدید تأثیر مستقیمی دارد، اما تأثیر آن در عملکرد شرکت‌ها غیرمستقیم است. بنابراین می‌توانیم ادعا کنیم که بهره‌مندی یک شرکت از حمایت دولتی در عملکرد شرکت در محیط‌های پویا و متلاطم تأثیرگذار است. در نتیجه:

فرضیه ۱: حمایت‌های مالی دولت در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان هنگام مواجهه با پیامدهای شیوع کرونا تأثیرگذار بوده‌اند.

فرضیه ۲: حمایت‌های غیرمالی دولت در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان هنگام مواجهه با پیامدهای شیوع کرونا تأثیرگذار بوده‌اند.

با وجود تمرکز این مقاله بر تأثیرگذاری حمایت‌های دولتی در راهبرد شرکت‌ها، باید به این نکته دقت داشت که حمایت‌های دولتی عواملی نیستند که فقط در شکل‌گیری راهبرد شرکت‌ها در بحران‌های اقتصادی تأثیرگذار باشند. شکل‌گیری و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهای شرکت‌ها به سه عامل بستگی دارد که عبارت‌اند از: ویژگی‌های شرکت، خصوصیت‌های مدیر/مالک شرکت و عوامل محیط بیرونی (Menzel and Gunther, 2012)؛ البته در این مطالعه به علت محدودیت‌های موجود، بررسی خصوصیت‌های مدیر/مالک شرکت‌ها پوشش داده نشده است. با مروری بر ادبیات بحران‌های اقتصادی پیشین، به‌ویژه بحران اقتصادی جهانی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ نتیجه می‌گیریم که عوامل متعددی در شکل‌گیری راهبردها و عملکرد شرکت‌ها در وضعیت بحرانی تأثیرگذار بوده‌اند.

اندازه شرکت یکی از متغیرهای اساسی است که در بسیاری از مطالعات تجربی مربوط به عوامل تعیین‌کننده عملکرد و رشد شرکت‌ها بررسی می‌شود. شرکت‌های کوچک‌تر به چرخه‌های اقتصادی حساسیت بیشتری دارند (Fort et al., 2013). برخی شواهد نشان می‌دهند که بحران‌های اقتصادی ضربه‌های شدیدی را به شرکت‌های کوچک‌تر وارد می‌کنند. دشواری دستیابی به منابع مالی خارجی یکی از مهم‌ترین عللی است که باعث می‌شود شرکت‌های کوچک‌تر به نسبت شرکت‌های بزرگ

2. Niche Markets

3. Sector

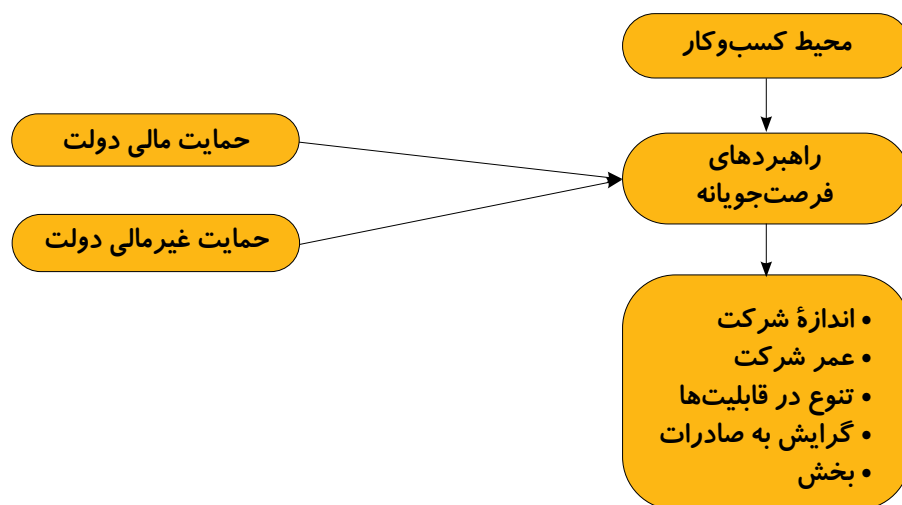
1. Pergelova and Angulo-Ruiz

۲. روش‌شناسی تحقیق

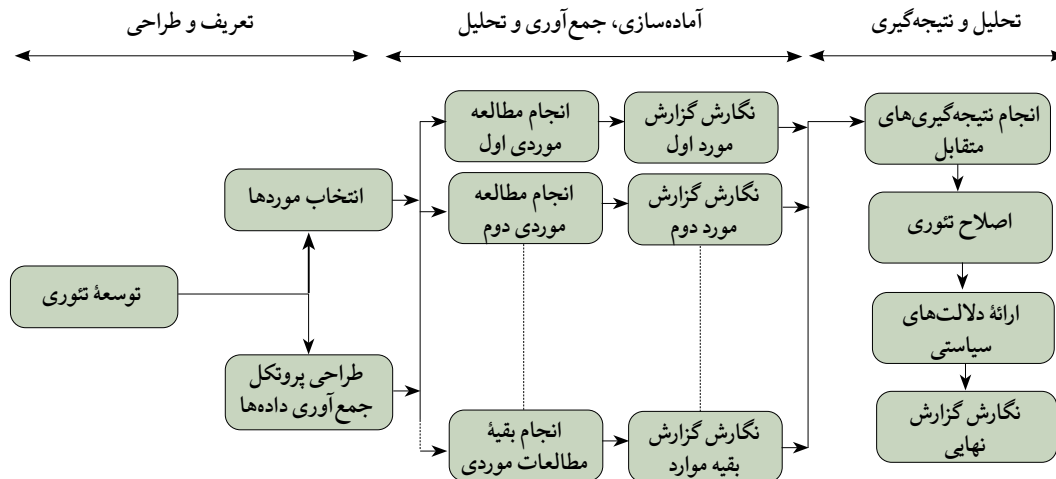
روش‌شناسی تحقیق، در حکم فرایندی نظام‌مند، برای یافتن پاسخ پرسش‌ها یا راه‌حل مسائل است که به مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مسائل اطلاق می‌شود. در این مقاله، از روش مطالعه چندموردی برای تحلیل کیفی داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شده است. به‌طورکلی، روش تحقیق مطالعه موردی، روش مطالعه تجربی است که هر پدیده جدید را در دل زمینه واقعی خود آن بررسی می‌کند؛ به‌ویژه در مواقعی که نمی‌توان مرز میان پدیده و زمینه آن را به روشنی بیان کرد (Yin, 2017). ماهیت کیفی این روش، به چیدمان طبیعی پدیده بررسی شده توجه می‌کند تا اطلاعات کیفی دقیقی را درباره آن به‌دست بیاورد (Creswell and Poth, 2017). این کار به پژوهشگر اجازه می‌دهد که پاسخ‌های بهتری را از شرکت‌کنندگان در تحقیق به‌دست آورند و به درکی عمیق درباره موضوع مطالعه برسند. این نوع تحقیق از فرایندی نظام‌مند برای جمع‌آوری داده، تحلیل داده و تولید نتایج استفاده می‌کند. مطالعات موردی برای اهداف اکتشافی استفاده می‌شوند، همچنین می‌توان از این روش برای اهداف تفسیری و توصیفی نیز استفاده کرد. در انتخاب موردهای مطالعه شده نیز توجه به موضوع مطالعه اهمیت بالایی دارد و در استفاده از این روش بیان شده است که مطالعات موردی باید براساس منابع متعدد داده‌ها و شواهد ارائه شوند (Yin, 2017). استفاده از روش مطالعه موردی با اهداف این مقاله به‌خوبی مطابقت دارد؛ زیرا این روش این امکان را می‌دهد که چگونگی تأثیرگذاری عوامل شناسایی شده (به‌ویژه حمایت‌های دولتی) در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکردی کیفی و تعداد مشارکت‌کننده اندک به‌منظور

میان، شرکت‌هایی که از قبل قابلیت‌ها، فعالیت‌ها و بازارهای متنوعی دارند، بهتر می‌توانند از فرصت‌های به‌دست‌آمده استفاده کنند (Kitching et al., 2009). برای مثال مطالعاتی مانند کلیفورد (1977) و پیکارد و ریمر (1999) نشان داده‌اند که تنوع‌بخشی به فعالیت‌های شرکت به‌صورت توسعه محصولات جدید و ورود به بازارهای دنج جدید ممکن است عملکرد شرکت در بحران اقتصادی را بهبود بخشد. یکی از مهم‌ترین نتایج مطالعه‌ای درباره عوامل مؤثر در عملکرد شرکت‌های یونانی در دوره بحران اقتصادی ۲۰۰۹-۲۰۰۷ این است که شرکت‌هایی که به مشتریان، تأمین‌کنندگان و بازارهای کمتری وابسته‌اند، در مواجهه با بحران‌های اقتصادی برای حفظ فعالیت‌های خود با مشکلات بیشتری مواجه می‌شوند (Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014).

به‌علاوه شرکت‌ها باید در مواجهه با پیامدهای شیوع ویروس کرونا به شوک‌های دوگانه‌ای که به تقاضا و مدل کسب‌وکارشان وارد می‌شوند، توجه داشته باشند و براین‌اساس تصمیم بگیرند که برای رسیدن به وضعیت عادی چه مسیری را باید پیش بگیرند (Hirt et al., 2020). در برخی محیط‌ها مانند توریسم و حمل‌ونقل، شرکت‌های فعال با افت شدید تقاضا مواجه شده‌اند؛ درحالی‌که شرکت‌های فعال در حوزه‌های مرتبط با پیشگیری (ماسک و تجهیزات محافظت شخصی)، تشخیص (انواع کیت‌های تشخیص) و درمان (ونتیلاتور، دارو و واکسن) با افزایش ناگهانی و شدید تقاضا روبه‌رویند. 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 بوده است؛ بنابراین میزان تأثیرپذیری تقاضا و مدل کسب‌وکار شرکت‌ها نیز در شکل‌گیری راهبردهای آن‌ها در مواجهه با پیامدهای بحران کرونا مؤثر است (ibid). براساس مطالب بیان شده، مدل تحقیق در شکل ۳ ارائه می‌شود:



شکل ۳: مدل تحقیق



شکل ۴: طرح شماتیک روش مطالعه چندموردی با رویکرد بین (2017)

آن را ارتقا بخشید (ibid). از مستندات برای تأیید ادعاهایی که مدیران در طول مصاحبه مطرح کرده‌اند به این صورت استفاده شده است که کلیه ادعاهای مصاحبه‌شونده در حوزه اقدامات شرکت و حمایت‌های دولتی دریافت‌شده در دوران شیوع کرونا با مستندات موجود تطبیق داده شده‌اند تا براساس واقعیت‌ها نتیجه‌گیری شود. در این مقاله، با مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان منتخب مصاحبه‌هایی چهره‌به‌چهره انجام شده است. این مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌اند و پایان باز برای این‌گونه پژوهش‌ها مناسب‌اند (ibid). در خلال این مصاحبه‌ها، مصاحبه‌گر چهار پرسش

جدول ۳: معرفی موردهای مطالعه

حوزه فناوریانه	نوع شرکت	
تجهیزات پزشکی	تولیدی نوع ۲	شرکت (۱)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	تولیدی نوع ۲	شرکت (۲)
ماشین‌آلات و تجهیزات پیشرفته	تولیدی نوع ۱	شرکت (۳)
تجهیزات پزشکی	تولیدی نوع ۱	شرکت (۴)
تجهیزات پزشکی	تولیدی نوع ۲	شرکت (۵)
زیست‌فناوری	تولیدی نوع ۲	شرکت (۶)
زیست‌فناوری	تولیدی نوع ۱	شرکت (۷)
مواد پیشرفته	تولیدی نوع ۱	شرکت (۸)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	نوپا نوع ۱	شرکت (۹)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	نوپا نوع ۱	شرکت (۱۰)

درک عمیق زمینه‌ها و تجربیات آن‌ها بررسی شود. از آنجاکه تعداد موردهای مطالعاتی در این مقاله بیش از یکی است، به‌جای روش مطالعه تک‌موردی، از روش مطالعه چندموردی استفاده شده است. نتایج و شواهد حاصل از مطالعات چندموردی به نسبت مطالعات تک‌موردی، قانع‌کننده‌تر و قوی‌ترند (ibid). در این مقاله ده مورد گوناگون بررسی شده‌اند و با توجه به اهداف تحقیق، درمورد آن‌ها نتیجه‌گیری شده است. هر مورد در این مطالعه، نشان‌دهنده یک شرکت دانش‌بنیان است. طرح‌واره ساده‌ای از چگونگی اجرای تحقیق با استفاده از رویکرد مطالعه چندموردی در شکل ۴ ارائه شده است.

واحد تحلیل^۱ در این مطالعه شرکت‌های دانش‌بنیان‌اند. براساس فهرستی که معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری از شرکت‌های دانش‌بنیانی تهیه کرده که در صف اول رفع نیازهای اساسی کشور در دوران شیوع بیماری کرونا مشغول به فعالیت بوده‌اند، ده مورد مطالعه انتخاب شده‌اند که دسترس‌پذیر بودن مدیران شرکت‌ها و تمایلشان برای مشارکت در این مطالعه، در انتخاب آن‌ها نقشی اساسی داشته است. بنابراین پس از مکاتبه و تماس با شرکت‌های دانش‌بنیان حاضر در فهرست مذکور، ده شرکت برای مطالعه انتخاب شدند که خلاصه‌ای از مشخصات آن‌ها را در جدول ۳ مشاهده می‌شوند.

داده‌ها در این مطالعه براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مستندات موجود در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و صندوق نوآوری و شکوفایی جمع‌آوری شده است. با استفاده از منابع گوناگون می‌توان از راه مثلثی‌سازی منابع داده‌ها اعتبار یافته‌های مطالعه را بالا برد و قابلیت اطمینان‌پذیری داده‌های

1. Unit of Analysis

شرکت‌های دانش‌بنیان در پاسخ به پیامدهای ناشی از شیوع کرونا بیان می‌شود. در جدول ۴ نتایج به‌دست آمده از ویژگی‌های شرکت‌های مطالعه‌شده بیان شده است. پس از انجام مصاحبه با مدیران این شرکت‌ها و مطابقت‌دادن ادعاهای مصاحبه‌شوندگان با اسناد موجود، داده‌های جمع‌آوری‌شده کدگذاری شدند و براساس روش مطالعه چندموردی بین (2017)، درباره هریک از موارد گزارشی نوشته شد که بستر را برای مقایسه بین موردی و نتیجه‌گیری نهایی درباره چگونگی تأثیرگذاری حمایت‌های دولتی در راهبرد شرکت‌ها فراهم ساخت. در ادامه خلاصه‌ای از گزارش تدوین‌شده برای هریک از موارد مطالعه‌شده بیان می‌شود.

شرکت (۱): تولیدکننده تجهیزات پزشکی است و بیشتر به علت تولید دستگاه بیهوشی و ونتیلاتور شناخته می‌شود و ظرفیت تثبیت‌شده تولید پنج ونتیلاتور در روز را تا پیش از شیوع کرونا داشته است. این شرکت پس از دریافت نشانه‌های امکان شیوع بیماری در ایران و درک چابک افزایش تقاضای ونتیلاتور در کشور، از قبل ذخیره‌ای راهبردی از قطعات و مواد اولیه لازم برای افزایش ظرفیت تولید خود را تهیه و بلافاصله بعد از رشد تقاضا، روند افزایش تولید خود را آغاز کرده است. اما پس از شیوع کرونا در کشور و اختلال در زنجیره تأمین، حمایت‌های دولت از راه تخصیص ارز دولتی به کمک بانک مرکزی، اختصاص بخشی از پروازهای اضطراری موجود برای واردکردن قطعات ضروری شرکت و ترخیص خارج از نوبت و سریع قطعات واردشده در گمرک به کمک این شرکت آمده‌اند. همچنین شرکت (۱) برای تأمین سرمایه لازم با هدف افزایش شش برابری تولید ونتیلاتور به تسهیلات ۴۰ میلیارد تومانی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری متوسل شده است و علاوه بر آن، هیئت امنای صرفه‌جویی ارزی وزارت بهداشت نیز در دو مرحله، خرید ۳ هزار دستگاه ونتیلاتور از این شرکت را تضمین کرده است. نکته دیگر این است که در این مدت در جلسه‌ها و برنامه‌های دولتی و حاکمیتی متعدد از این شرکت تجلیل به عمل آمده که به برجسته‌شدن نام این شرکت در مقام تولیدکننده ونتیلاتور منجر شده است.

شرکت (۲): شرکتی فعال در حوزه IT است که در زمینه راه‌اندازی مراکز تماس عمومی و ایفای نقش واسطه در ارائه خدمات نیابتی آنلاین تجربه بالایی دارد. این شرکت نیز پس از شیوع کرونا و به سبب احساس نیاز به سامان‌دهی توزیع اقلام بهداشتی - محافظتی و مواد خوراکی در کشور و به‌ویژه در مناطق محروم، طرحی را تدوین کرد که براساس آن افراد می‌توانند از طریق مراکز تماس عمومی، تلفن گویا یا فروشگاه اینترنتی طراحی‌شده، محصولات را که ستاد مبارزه با کرونا و وزارت بهداشت تأیید کرده با قیمت مصوب دولتی سفارش دهند و سفارش‌های خود را از

کلی درباره مشخصات شرکت، پیامدهای بیماری کوید-۱۹، اقدام‌های شرکت در مواجهه با این پیامدها و حمایت‌های دولتی دریافت‌شده را از مصاحبه‌شوندگان پرسیده است و پاسخ‌های آن‌ها را جمع‌آوری کرده و در بین این پرسش‌های کلی، در صورت نیاز، پرسش‌هایی تکمیلی را مطرح کرده است تا بتواند مسائل مدنظر را به شکل عمیق‌تری بررسی کند. این روش اجازه می‌دهد که مصاحبه‌شوندگان به‌صورت باز و آزادانه وضعیت پدیده بررسی‌شده را از نقطه‌نظر خود تشریح کنند.

در این مطالعه، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون^۱ استفاده شد که در بسیاری از مطالعات کیفی گزارش شده نیز استفاده می‌شود (ibid). تحلیل مضمون روشی است مبتنی بر تکرار برای شناسایی مضامین مشترک در داده‌های کیفی به‌منظور درک عمیق پدیده‌های خاص در زمینه‌های خاص (Clarke and Braun, 2013). آیزنهارت (1989) دو گام را برای به‌کارگیری روش تحلیل مضمون در مطالعات چندموردی پیشنهاد کرده است که تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح تک‌موردی و یافتن الگوهای بین‌موردی را شامل می‌شود. در این روش نخست داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه با مدیران و مستندات با روش پیشنهادی استراوس و کوربین (1990) و با توجه به مقوله‌های مشخص‌شده، ذیل عنوان راهبردهای فرصت‌جویانه در جدول ۲ کدگذاری شده است و تحلیلی جامع در مورد هریک از موارد نوشته شده و سپس با مقایسه مکرر و یافتن الگوهای مشابه و متفاوت مضامین، تحلیل‌های نهایی نوشته شده است. استراوس و کوربین (ibid) سه گام را برای این کار پیشنهاد کرده‌اند. گام نخست، کدگذاری باز نام دارد که در آن داده‌ها قطعه‌قطعه می‌شوند. در این مرحله به مشاهدات فردی، جملات، ایده‌ها و رویدادها برچسب‌ها یا کدهایی داده می‌شود و سپس آن‌ها در زیردسته‌هایی قرار می‌گیرند که به‌نوبه خود می‌توانند در کنار هم دسته‌هایی را تشکیل بدهند. مرحله بعدی کدگذاری محوری است که داده‌ها را در مسیرهای جدید کنار هم قرار می‌دهد. هدف از این مرحله برقراری پیوند میان دسته‌ها با الگویی منطقی است. مرحله نهایی نیز کدگذاری گزینشی است که با در نظر گرفتن یک دسته مرکزی، آن را به دیگر دسته‌ها ارتباط می‌دهد. این مضامین بخش‌های گوناگون داده‌ها را به گروه‌هایی تقسیم می‌کنند که می‌توان از آن‌ها برای دستیابی به نتایج از راه بررسی تکرارها، شباهت‌ها و تفاوت‌های این گروه‌ها استفاده کرد.

۳. نتایج مطالعات

در این بخش، نتایج مطالعات موردی با هدف بررسی نقش حمایت‌های دولتی در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه

1. Thematic Analysis

جدول ۴: ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان مطالعه‌شده

بخش	تنوع در قابلیت‌ها و فعالیت‌ها	سابقه صادرات	عمر شرکت	اندازه شرکت	
تجهیزات پزشکی	تنوع در محصولات	دارد	۱۶ سال	۲۱۰ (بزرگ)	شرکت (۱)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	تنوع در محصولات و خدمات	دارد	۱۶ سال	۱۵۰ (بزرگ)	شرکت (۲)
تجهیزات پزشکی نفت و گاز مشاوره کسب‌وکار	تنوع در بخش تنوع در محصولات	ندارد	۱۰ سال	۵۰ (کوچک)	شرکت (۳)
تجهیزات پزشکی	تنوع در محصولات	دارد	۲۲ سال	۳۵۰ (بزرگ)	شرکت (۴)
تجهیزات پزشکی ماشین‌آلات پیشرفته زیست‌فناوری	تنوع در محصولات تنوع در بخش	ندارد	۲۱ سال	۳۲۰ (بزرگ)	شرکت (۵)
زیست‌فناوری	فاقد تنوع	ندارد	۶ سال	۳۰ (کوچک)	شرکت (۶)
کیت‌های تشخیص آزمایشگاهی	تنوع در محصولات	دارد	۲۲ سال	۲۰۰ (بزرگ)	شرکت (۷)
کامپاندهای پلیمری محصولات زیست تخریب‌پذیر	تنوع در محصولات	دارد	۱۰ سال	۱۴۰ (متوسط)	شرکت (۸)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	فاقد تنوع	دارد	۱ سال	۲۰ (کوچک)	شرکت (۹)
فناوری اطلاعات و ارتباطات	فاقد تنوع	دارد	۴ سال	۴۰ (کوچک)	شرکت (۱۰)

در دپارتمان مهندسی پزشکی خود به طراحی و تولید تجهیزات پزشکی گوناگون نیز می‌پردازد. پالس اکسی‌متر محصولی است که این شرکت مدتی پیش از شیوع ویروس کرونا طراحی کرده و به تعداد محدودی در بازار فروخته شده بود. پس از شیوع کرونا و اطلاع از نیاز کشور به ۲۵ هزار دستگاه پالس اکسی‌متر، با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ارتباط برقرار کردند و این معاونت تولید ۵ هزار دستگاه از این محصول را به این شرکت سفارش داد و پیش‌پرداختی را به منزله سرمایه در گردش لازم برای افزایش ظرفیت تولید شرکت به آن‌ها پرداخت. همچنین این شرکت به سرمایه‌گذاری فرشته‌خو دسترسی دارد که زمینه پیش‌فروش ۳ هزار دستگاه پالس اکسی‌متر به بازار تجهیزات پزشکی را برای این شرکت فراهم کرد. البته این شرکت سفارش‌های بالایی دارد، اما به علت کوچکی شرکت و دشواری افزایش نیروی انسانی متخصص در این موقعیت، قادر نیست بیش از این ظرفیت تولید خود را افزایش دهد. نکته دیگر در مورد شرکت (۳) این است که وزارت بهداشت مجوزهای لازم برای پالس اکسی‌متر این شرکت را در مدت زمانی کوتاه و خارج از روال عادی صادر کرد تا نیاز کشور به این محصول سریع‌تر جبران شود.

طریق نیروهای بسیج به‌شکل رایگان دریافت کنند. هرچند شرکت (۲) برای توسعه این خدمت جدید، علاوه بر دریافت سرمایه در گردش ۳۲۰ میلیون تومانی از معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، از حمایت ستاد مبارزه با کرونا، وزارت بهداشت و سازمان بسیج در مورد تأیید و استقبال از این طرح برخوردار شده است، اما برای تحلیل میزان موفقیت این راهبرد فرصت‌جویانه باید تا پایان بحران کرونا صبر کرد. البته به علت نیاز بسیار گسترده مردم به اقلام بهداشتی، به‌ویژه ماسک و مواد ضدعفونی‌کننده، آنان این اقلام را از نزدیک‌ترین و در دسترس‌ترین منابع خریداری می‌کنند و در حوزه خرید اینترنتی سوپرمارکتی نیز رقبای بسیار قدرتمند و شناخته‌شده‌ای در بازار فعالیت می‌کنند، این طرح برای موفقیت به حمایت‌های تبلیغی - ترویجی بیشتری احتیاج دارد؛ با وجود این، می‌توان از آن برای سامان‌دهی کمک به خانواده‌های محروم به‌خوبی استفاده کرد.

شرکت (۳): شرکت دانش‌بنیان کوچکی است که به‌سبب به‌کارگیری دانش‌آموختگان نخبه دانشگاه امیرکبیر، توان تحقیقاتی بالایی دارد و علاوه بر تولید تجهیزات پایش وضعیت سازه‌های صنایع نفت و گاز،

وزارت بهداشت، به سرعت و خارج از روال اداری عادی توانست مجوزهای لازم را از سازمان غذا و دارو اخذ کند و در کنار فروش دستگاه به مشتریان خصوصی، با افزودن نیروهای جدید به شرکت، کار تولید ماسک را هم آغاز کرد. همچنین شرکت با برقراری ارتباط با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، قرارداد خرید ده دستگاه تولید ماسک را از این نهاد و قرارداد خرید پنج دستگاه را از ستاد اجرایی فرمان امام (ره) دریافت کرد. آن‌ها همچنین توانستند تسهیلات سرمایه در گردش ۲ میلیارد تومانی را طی فقط ۷۲ ساعت از طریق پژوهش فناوری اصفهان از صندوق نوآوری و شکوفایی دریافت کنند. همچنین دولت با سامان‌دهی بازار پارچه توانست مشکل این شرکت (و دیگر تولیدکنندگان ماسک) در حوزه دسترسی به ماده اصلی تولید ماسک یعنی انواع پارچه را تسهیل کند.

شرکت (۶): شرکت کوچکی در حوزه زیست‌فناوری است که با وجود سابقه شش ساله فعالیت به علت اجرای چند پروژه ناموفق و مواجهه با نوسان‌های اقتصادی و ارزی کشور، هنوز نتوانسته به میزان مدنظر خود رشد کند و ظرفیت تولیدش را توسعه دهد، اما با وجود این، تجربه و تخصص بالای مدیرعامل و محققان فعال در این شرکت در حوزه تولید فراورده‌های پلاسمای خون، نقطه قوت این شرکت به‌شمار می‌رود. به همین علت مدتی بعد از شیوع کرونا در چین، این شرکت کار تحقیقاتی خود را بر روی درمان این بیماری از راه واکسن غیرفعال آنتی‌بادی آغاز کرد و با اتکا به دریافت تسهیلات ۱۰ میلیارد تومانی از ستاد توسعه زیست‌فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و راه‌افتادن مجدد پرونده تسهیلات ۲۰ میلیارد تومانی شرکت در صندوق نوآوری و شکوفایی - با وجود اینکه به علت اختلال در دسترسی به برخی خدمات ضروری برای راه‌اندازی کار - تولید این واکسن را تا مرحله آزمایش‌های بالینی پیش بردند و طبق برآوردها در صورت موفقیت‌آمیز بودن تست‌های بالینی، این واکسن تا پایان تابستان روانه بازار می‌شود. البته این شرکت برای راه‌اندازی خط تولید جدید خود به پنج برابر شدن نیروی کار احتیاج دارد، موضوعی که می‌تواند چالش‌هایی را برای این شرکت به همراه داشته باشد.

شرکت (۷): شرکت بزرگ تولیدکننده کیت‌های تشخیص آزمایشگاهی است که تا پیش از شیوع کرونا به علت واردات محصولات مشابه خارجی به شدت زیان دیده بود و در آستانه تعدیل نیرو قرار داشت و از طرفی پس از شیوع کرونا با کاهش شدید مراجعه مردم به آزمایشگاه‌ها مواجه شده بود، با متمرکز ساختن کل توان تحقیقاتی شرکت (و شتاب‌دهنده‌ای که از یک سال قبل در کنار این شرکت شروع به کار کرده بود) روی توسعه کیت‌های تشخیص PCR و سرولوژی، توانست ظرف مدت کوتاهی درآمد بالایی را کسب کند. با توجه به

شرکت (۴): یکی از معروف‌ترین شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات پزشکی کشور است که در جایگاه اولین شرکت ایرانی دارنده استاندارد اروپا در حوزه تجهیزات پزشکی شناخته می‌شود و عناوین و افتخارات صادراتی بسیاری را به دست آورده است. اما عمده تولیدهای این شرکت به مانیتورهای علائم حیاتی مربوط است؛ با وجود این نزدیک به یک سال است که فعالیت در حوزه تولید و نتیلاتور را آغاز کرده است، اما خط تولید و نتیلاتور این شرکت به نسبت شرکت (۱) کوچک‌تر و تثبیت‌نشده‌تر است؛ بنابراین پس از شیوع بیماری کرونا در کشور این شرکت به سرعت و با تکیه بر توان بالای خود در حوزه تولید مانیتور، توانست سفارش هزار دستگاهی وزارت بهداشت را ظرف مدت کوتاهی و بدون اعمال فشار بر خط تولید خود به این نهاد تحویل دهد. اما در حوزه تولید و نتیلاتور، برنامه این شرکت در سال ۹۹، تولید ۳۰۰ دستگاه بود که با افزایش تقاضا در موقعیتی قرار گرفتند که باید ظرفیت را به تولید ۲ تا ۳ هزار دستگاه در سال افزایش می‌دادند. البته این شرکت به علت گستردگی فعالیت و گردش مالی بسیار بالای خود، از نظر مالی برای این افزایش ظرفیت در مضیقه نبوده است، اما پیاده‌سازی این راهبرد در مدت‌زمان کوتاه به اعمال فشار بر نیروی انسانی این شرکت منجر شده است. نکته مهم دیگر در مورد شرکت (۴) این است که به علت عمیق بودن در زنجیره تأمین، به مواد اولیه و قطعات دیگر تأمین‌کنندگان (داخلی یا خارجی) وابستگی بسیار کمی دارد؛ با وجود این تخریب زنجیره تأمین پس از شیوع کرونا باعث شد شروع تولید هزار دستگاه و نتیلاتور سفارشی وزارت بهداشت به این شرکت تا ابتدای اردیبهشت با تأخیر مواجه شود. این شرکت همچنین برای پیشبرد این افزایش ظرفیت، از تسهیلات فوری ۴ میلیارد تومانی صندوق نوآوری و شکوفایی بهره‌مند شده است.

شرکت (۵): این شرکت هرچند بیشتر به علت تولید طیف وسیعی از محصولات هتلینگ بیمارستانی، از جمله تخت‌های بستری و مراقبت‌های ویژه معروف است، اما عامل دانش‌بنیان شدن آن دستیابی به تکنولوژی تولید دستگاه شتاب‌دهنده خطی و استفاده از این تکنولوژی در دستگاه اسکن کانتینرها در گمرک است. به‌علاوه این شرکت در فعالیت‌های تحقیق و توسعه در حوزه‌های گوناگون سرمایه‌گذاری درخور توجهی کرده است و به همین علت برای تغییر در نوع تولیدات خود در وضعیت‌های گوناگون انعطاف‌پذیری بالایی داشته است. به همین منظور، این شرکت بلافاصله پس از شیوع کرونا، با درک نیاز کشور به دستگاه‌های تولید ماسک، به سبب افزایش چندین برابری تقاضای انواع ماسک در کشور، ۸۰ درصد از توان شرکت خود را به این موضوع اختصاص داد و در همان هفته‌های آغازین بحران، توانست کار طراحی و تولید این دستگاه را تکمیل کند. به علت ارتباط شرکت از آغاز فعالیت در این حوزه با نهادهای دولتی مانند

محصولات دوست‌دار محیط زیست، خط تولید کیسه‌های زباله زیست تخریب‌پذیر در اسپین‌آف ذکر شده را به تولید دستکش‌های یکبار مصرف زیست تخریب‌پذیر با استفاده از نشاسته ذرت اختصاص داده و از این راه درآمد خوبی به دست آورده است. البته احتمالاً به علت در اولویت قرار نداشتن محصولات زیست تخریب‌پذیر در موقعیت فعلی برای کشور و تلاش دولت برای تولید هرچه بیشتر تجهیزات محافظت شخصی ارزان قیمت، حمایت‌چندان گسترده‌ای از این شرکت نشده و صرفاً ستاد توسعه زیست‌فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری آن‌ها را برای دریافت وام فوری به بانک معرفی کرده است. البته به نظر می‌رسد که این شرکت، از نظر گردش مالی برای پیشبرد فعالیت‌های کنونی خود در این دوران مشکلی نداشته و به همین علت چندان در پی دریافت تسهیلات نبوده است و این وام را صرفاً برای توسعه ظرفیت تولید این دستکش‌ها احتیاج داشته است. همچنین این شرکت به علت دارا بودن استانداردهای اروپایی محصولات زیست تخریب‌پذیر بیشتر در پی صادرات این محصول به اروپا بوده است.

شرکت (۹): شرکتی نوپا و دانش‌بنیان در حوزه IT و مبتکر نخستین شبکه اجتماعی تخصصی پزشکی در منطقه مناست که پس از شیوع کرونا در ایران با اقدامی چابک توانست با تشکیل تیمی مسلط به امور پزشکی و زبان‌های فارسی، چینی و انگلیسی، شبکه‌ای گسترده و قوی را میان پزشکان چینی (به‌ویژه پزشکان فعال در شهر ووهان)، بیمارستان‌ها و دانشگاه‌های علوم پزشکی داخلی و پزشکان ایرانی مقیم اروپا و آمریکا تشکیل دهند تا از راه به‌اشتراک‌گذاری تجربیات و مطالعات علمی مربوط به ویروس کرونا، امکان برخورد هرچه اثربخش‌تر با این بیماری را فراهم کنند. آن‌ها همچنین شبکه‌ی مشابهی را میان ایران و افغانستان تشکیل دادند و در صدد تشکیل این شبکه میان ایران و کشورهای قرقیزستان، تاجیکستان و عمان نیز هستند. با وجود کوچک بودن این شرکت، دانشگاه علوم پزشکی تهران و بیمارستان امام خمینی (ره) به‌خوبی اهمیت کار آن را درک کردند و با شبکه‌سازی و برقراری ارتباط و همچنین ترویج فعالیت‌های این شبکه، بستر را برای ورود هرچه بیشتر متخصصان و مراکز درمانی به آن فراهم کردند. همچنین این شرکت را، که از نظر محیط فیزیکی در مضیقه بود، در مرکز رشد دانشگاه علوم پزشکی تهران جای دادند. از طرفی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری نقش پررنگی را در برقراری ارتباط شرکت با کشورهای خارجی ایفا کرد. در کنار این حمایت‌های غیرمالی، تسهیلات خارج از روال ۵۰۰ میلیون تومانی صندوق نوآوری و شکوفایی نیز توانست به توسعه ظرفیت زیرساخت‌های این شبکه کمک بسیاری بکند.

شرکت (۱۰): مبتکر یکی از پرکاربردترین بسترهای آموزش و کنفرانس آنلاین در کشور است که تا پیش از شیوع کرونا در کشور

اهمیت تولید این کیت‌ها برای کشور، دولت نیز به شکل‌های گوناگون از این شرکت حمایت کرده است. در وهله اول، پس از تولید کیت PCR، وزارت بهداشت مستقیماً از این شرکت درخواست کرد که برای تولید کیت‌های سرولوژی نیز اقدام کند. به همین منظور، هرچند بیشتر فروش شرکت در این مدت به آزمایشگاه‌های خصوصی بوده، اما هیئت امنای صرفه‌جویی ارزی وزارت بهداشت ۱۰۰ هزار کیت PCR را از این شرکت به‌صورت تضمینی خریداری کرد. همچنین معاونت علمی و فناوری در حوزه واردات خارج از روال مواد اولیه تحقیقاتی و همچنین معرفی این شرکت به بازار به آن‌ها کمک بسیاری کرده است. همچنین مجوزهای اولیه این کیت‌ها نیز به کمک انستیتو پاستور و وزارت بهداشت به‌صورت خارج از روال و فوری صادر شده است. همچنین صندوق نوآوری و شکوفایی در مجموع ۶۰ میلیارد تومان تسهیلات سرمایه در گردش فوری را برای این شرکت تصویب کرد که در مرحله نخست، ۳۰ میلیارد تومان به شرکت داده شده است و پرداخت مابقی آن منوط به ارائه تضمین‌های لازم است؛ این تسهیلات در افزایش چندین برابری ظرفیت تولید شرکت نقشی حیاتی را ایفا کرده است. به‌علاوه ممنوع‌نبودن صادرات کیت‌های تشخیص (برخلاف ونتیلاتور) به این شرکت کمک کرد تا با دریافت مجوزهای لازم، بستر را برای صادرات محصولات خود در دوران شیوع کرونا فراهم کند.

شرکت (۸): تولیدکننده کامپاندهای پلیمری برای صنایع گوناگونی از جمله خودروسازی، بسته‌بندی، وسایل الکترونیکی است و در کنار آن یک مرکز نوآوری نیز تأسیس کرده که علاوه بر فعالیت‌های پژوهشی و تحقیق و توسعه شرکت، به مشتریان بیرونی نیز خدمات ارائه می‌دهد که یکی از اسپین‌آف‌های آن شرکتی است که در حوزه تولید محصولات پلاستیکی دوست‌دار محیط زیست فعالیت می‌کند. این شرکت برخلاف دیگر موارد مطالعه، مستقیماً با افزایش تقاضای محصولات (خدمات) در حوزه کسب‌وکار خود مواجه نشده است و درعین حال به‌سبب بسته‌شدن مرزهای کشور ازبکستان و اختلال در صادرات، بخشی از درآمد خود را نیز پس از شیوع کرونا از دست داده است. اما با توجه به نیازسنجی‌ای که انجام داده است و اهتمام آن‌ها بر تولید

۱. Spin-off، در واقع یک راهبرد بسیار خوب برای سازمان‌هایی است که با سرعت نسبتاً متعارفی رشد کرده‌اند و قادر به مدیریت شرایط فعلی خود نیستند. اسپین‌آف زمانی اتفاق می‌افتد که یک کسب‌وکار بالغ، برای رسیدن به بهره‌وری هرچه بیشتر و تسهیل امور، بخشی از سازمان خود را واگذارد و یک نهاد مستقل ایجاد می‌کند. برای مثال، ممکن است یک سازمان بخشی را که برای مدتی طولانی بازدهی و رشد مناسبی نداشته است، اسپین‌آف کند و از این طریق تمرکز اصلی خود را بر روی محصول یا خدمتی بگذارد که به نظر زمینه رشد بیشتری خواهد داشت. معمولاً انتظار می‌رود شرکت‌هایی که از طریق اسپین‌آف از سازمان اصلی جدا می‌شوند، ارزش بسیار بیشتری به نسبت زمانی که جزئی از یک کسب‌وکار بزرگ‌تر بوده‌اند، پیدا کنند. به طور خلاصه می‌توان گفت اسپین‌آف، خروج یک پروژه جدید ناشی از کارآفرینی سازمانی از بدنه کسب‌وکار مادر است، که به نتایج قابل قبول اولیه رسیده باشد.

شرکت برای توسعه زیرساخت‌های خود متناسب با نیاز آتی کشور، با توجه به تداوم احتمالی بیماری کوید-۱۹ در سال تحصیلی بعدی، به حمایت‌های مالی نیز نیاز دارد که با وجود تصویب دریافت تسهیلات از صندوق توسعه فناوری‌های نوین هنوز چنین حمایت‌هایی را دریافت نکرده است. در پایان، حمایت‌های دولتی از موارد مطالعه‌شده به اختصار در جدول ۵ بیان شده‌اند.

در مورد دیگر عوامل مؤثر در شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌ها در این بحران، گفتنی است که هرچند به نظر نمی‌رسد که اندازه و عمر شرکت‌ها مستقیماً تأثیری در شکل‌گیری این راهبردها داشته باشد، اما با مقایسه موارد مطالعه می‌توان به این نتیجه رسید که شرکت‌های کوچک‌تر و جوان‌تر (هم از نظر کلی و هم از نظر فعالیت در حوزه‌ای خاص یا روی محصولی خاص) به علت دسترسی محدودتر به منابع و کمتر نفوذ داشتن در محیط کسب‌وکار خود، پتانسیل کمتری برای استفاده از فرصت‌های به‌وجودآمده در بازار داشته‌اند. داشتن سابقه صادرات نیز هرچند تأثیر مستقیمی در شکل‌گیری این راهبردها نداشته، اما این‌گونه به نظر می‌رسد که

با وجود چهار سال سابقه فعالیت، به رشد و نفوذ در بازار تمایل چندانی نشان نمی‌داد و بیشتر در پی توسعه فناوری خود بود. همین بی‌میلی به رشد باعث شده است که پس از شیوع کرونا، این شرکت چندان متوجه افزایش تقاضا نباشد و زمانی متوجه موضوع شد که سیل عظیمی از ثبت‌نام‌های جدید مدارس و دانشگاه‌ها خدمت‌رسانی این شرکت را دچار اختلال کرده بود. اما حجم افزایش درآمد شرکت به علت افزایش ثبت‌نام به قدری زیاد بود (در حدود ۳۰ برابر) که این شرکت توانست به سرعت زیرساخت‌های لازم (اعم از سخت‌افزارهای رایانه‌ای و محیط فیزیکی شرکت) برای این افزایش ظرفیت را فراهم سازد و فقط از نظر زیرساخت‌های کشور در حوزه IT مشکل داشته باشد. بازاریابی این شرکت از آغاز تأسیس به صورت دهان‌به‌دهان بوده است و این رشد تقاضا در دوران شیوع کرونا باعث شد که پای این شرکت - با اقدام‌های ترویجی ستاد توسعه اقتصاد دیجیتال معاونت علمی و فناوری - به برگزاری جلسات آنلاین مجلس شورای اسلامی نیز باز شود. اما با وجود افزایش درآمد درخور توجه، این

جدول ۵: حمایت‌های دولتی از موارد مطالعه‌شده

حمایت‌های دریافتی	حمایت‌های دریافتی	حمایت‌های دریافتی
۱. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۱۰ میلیارد تومان) ۲. راه‌اندازی مجدد تسهیلات ۲۰ میلیارد تومانی ۳. تسریع در اعطای مجوزها	شرکت (۶)	۱. خرید تضمینی ۲. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۴۰ میلیارد تومان) ۳. تسریع ترخیص مواد اولیه از گمرک ۴. تأمین ارز دولتی ۵. ترویج فعالیت‌ها به دست دولت و حاکمیت
۱. تأمین مواد اولیه تحقیقاتی ۲. درخواست تولید محصول ۳. تسریع در اعطای مجوزها ۴. معرفی به بازار ۴. خرید تضمینی ۵. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۶۰ میلیارد تومان) ۶. بازگذاشتن صادرات	شرکت (۷)	۱. استقبال دولت از طرح ۲. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۳۲۰ میلیون تومان)
۱. معرفی به بانک برای دریافت وام فوری	شرکت (۸)	۱. خرید تضمینی ۲. پیش‌پرداخت سفارش ۳. تسریع در اعطای مجوزها
۱. شبکه‌سازی و برقراری ارتباط داخلی ۲. شبکه‌سازی و برقراری ارتباط خارجی ۳. تخصیص محیط فیزیکی ۴. ترویج فعالیت‌ها ۵. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۵۰۰ میلیون تومان)	شرکت (۹)	۱. خرید تضمینی (ونتیلاتور) ۲. خرید تضمینی (مانیتور) ۳. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۴ میلیارد تومان)
۱. شبکه‌سازی و برقراری ارتباط داخلی ۲. تصویب اعطای تسهیلات	شرکت (۱۰)	۱. خرید تضمینی ۲. تسهیلات فوری سرمایه در گردش (۲ میلیارد تومان) ۳. تسریع در اعطای مجوزها ۴. سامان‌دهی بازار مواد اولیه

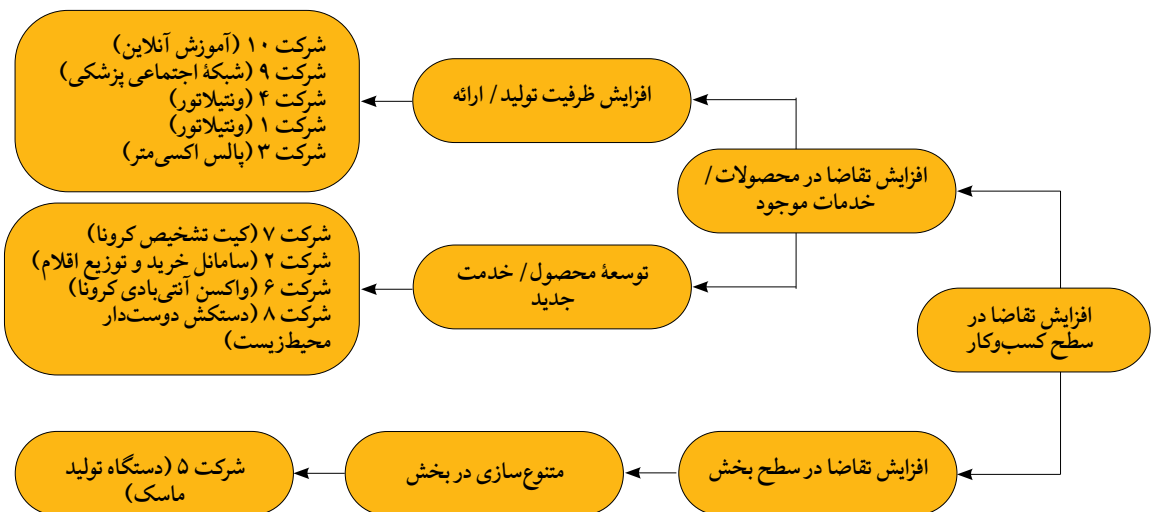
1. Platforms
2. Word of Mouth Marketing Wom

ونتیلاتور، ماسک، واکسن و کیت تشخیص ویروس کرونا را تولید کرده‌اند و این شرکت‌ها اغلب از امتیاز خرید تضمینی دولت نیز بهره‌مند شده‌اند. البته گفتنی است که در این میان، شرکت‌هایی مانند شرکت (۳)، که به علت دسترسی به منابع مالی لازم و گردش مالی کافی در مرحله نخست افزایش ظرفیت خود ضرورتی برای دریافت تسهیلات نداشته‌اند، از حمایت مالی دولت نیز برخوردار نشده‌اند؛ این موضوع نقش دسترسی به منابع مالی در عملکرد شرکت‌ها در بحران‌های اقتصادی را به خوبی پررنگ می‌سازد.

در سطح بعدی، اولویت شرکت‌های فعال در حوزه IT قرار دارند که هرچند نیاز کشور به خدمات آن‌ها در دوران شیوع کرونا افزایش یافته، اما چون این نیاز حیاتی نیست و جان شهروندان مستقیماً به برخورداری از آن‌ها بستگی ندارد، دولت بیشتر از راه حمایت‌های معنوی به شکل شبکه‌سازی، برقراری ارتباط شرکت‌ها با افراد و نهادهای ذی‌ربط و ترویج فعالیت‌های آن‌ها به این شرکت‌ها کمک می‌کند و در صورت نیاز، تسهیلات مالی را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد که به نسبت گروه اول، هم از نظر فوریت و هم از نظر مبلغ، کم‌رنگ‌تر است. در نهایت در پایین‌ترین سطح اولویت شرکت (۸) قرار دارد که صرفاً برای دریافت وام به بانک معرفی شده و از دیگر اشکال حمایت دولتی بهره‌مند نبوده است. علت این مسئله آن است که در وضعیت فعلی، توجه به مسائل زیست‌محیطی چندان برای دولت در اولویت قرار ندارد و صرفاً دسترسی ارزان و گسترده شهروندان به اقلامی مانند دستکش می‌تواند مشکل کشور را در این مقطع (البته با نگاهی کوتاه‌مدت) حل کند. اما باید توجه داشت که حجم عظیم تولید زباله‌های پلاستیکی خطرناکی که احتمال آلوده‌بودن آن‌ها به ویروس کوید-۱۹ وجود دارد، می‌تواند کشور را در بلندمدت دچار هزینه‌های جبران‌ناپذیری کند. در شکل ۶ دسته‌بندی حمایت‌های دولتی از شرکت‌های مطالعه‌شده نشان داده شده است.

شرکت‌های صادراتی با خیال راحت‌تری روی توسعه فعالیت‌های خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ زیرا مطمئن بوده‌اند که در صورت رفع نیازهای داخلی، همچنان می‌توانند به بازارهای خارجی تکیه کنند و سرمایه‌گذاری آن‌ها از بین نخواهد رفت. به همین سبب، شرکت‌هایی که تا پیش از شیوع کرونا سابقه صادرات نداشته‌اند نیز قصد دارند در دوران پساکرونا به بازارهای صادراتی وارد شوند. نکته دیگر این است که سرمایه‌گذاری شایان توجه شرکت‌ها در حوزه تحقیق و توسعه در اتخاذ راهبردهای فرصت‌جویانه آن‌ها در دوران کرونا و تغییر جهت به سمت محصولات جدید ضروری در این بحران نقشی حیاتی داشته است. همچنین شرکت‌هایی که در ساختار خود از نظر قابلیت‌ها و فعالیت‌ها تنوع بالایی داشته‌اند، توانسته‌اند بدون نیاز به سرمایه‌گذاری برای گسترش فضای فیزیکی شرکت خود، با تعطیل کردن موقت فعالیت‌های فاقد اولویت، تمرکز خود را بر فعالیت‌های اولویت‌دار و سودبخش در دوران شیوع بیماری کرونا معطوف کنند.

اما در حوزه حمایت‌های دولتی، نکته جالب توجه این است که تمامی شرکت‌های مطالعه‌شده به نوعی از حمایت‌های مالی و غیرمالی دولت بهره‌مند شده‌اند، موضوعی که نشان می‌دهد نهادهای دولتی مرتبط با شرکت‌های دانش‌بنیان به خوبی توانسته‌اند همگام با این شرکت‌ها، نیازهای کشور در این بحران را شناسایی کنند و از شرکت‌های دانش‌بنیانی که پتانسیل کمک به رفع این نیازهای اساسی را دارند، حمایت کنند. اما با نگاه به جدول ۵ و مقایسه حمایت‌هایی که شرکت‌های مطالعه‌شده دریافت کرده‌اند به خوبی می‌توان اولویت‌های دولت در این بحران را شناسایی کرد. همان‌گونه که در جدول ۵ مشخص است، دولت در این مدت بالاترین حمایت‌های مالی فوری خود را از شرکت‌هایی انجام داده که نیازهای مستقیم و اساسی کشور در دوران شیوع کرونا، یعنی



شکل ۵: فلوجارت چگونگی شکل‌گیری راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌های دانش‌بنیان

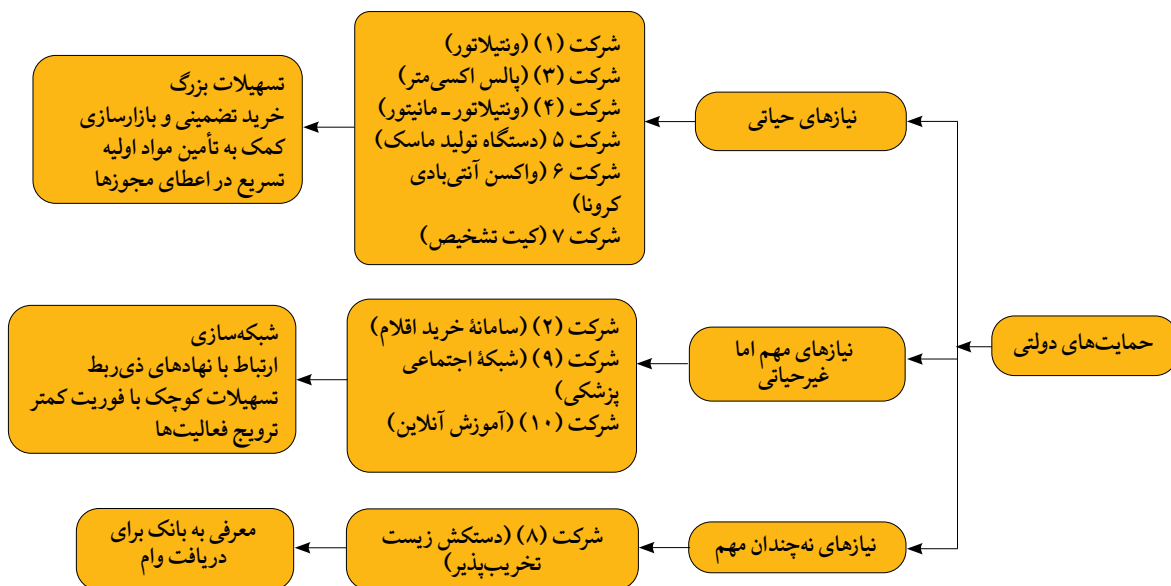
مستندات، تصویب تسهیلات و واریز مبلغ به حساب شرکت شگفت‌زده شده‌اند.

موضوع دیگری که باید به آن توجه کرد، مسئله بازگشت شرکت‌ها به حالت عادی و مواجهه با کاهش تقاضا در داخل کشور است که ممکن است به هدررفت ظرفیت‌های ایجادشده این شرکت‌ها، کاهش درآمدهای آن‌ها و ناتوانی در بازپرداخت تسهیلات دریافت‌شده منجر شود؛ بنابراین ضروری است برای این ظرفیت‌ها در دوران پسا کرونا چاره‌ای اندیشیده شود. یکی از راهکارهای مناسب برای این موضوع، توسعه صادرات است. شرکت‌هایی مانند شرکت (۴) و شرکت (۷)، که سابقه صادراتی درخشان در حوزه فعالیت خود دارند و بارها در مقام صادرکننده نمونه کشور انتخاب شده‌اند، از نظر دسترسی به بازارهای خارجی مشکلی ندارند، ولی دیگر شرکت‌ها برای برقراری ارتباط با بازارهای خارجی، دریافت استانداردها و مجوزهای لازم و در برخی موارد، توسعه خطوط تولید در کشورهای خارجی با مشکلات گوناگونی مواجه‌اند که دولت می‌تواند با اتخاذ سیاست‌های مناسب در دوران پسا کرونا، زمینه را برای ورود این شرکت‌ها به بازارهای بین‌المللی فراهم کند.

نکته دیگری که در مصاحبه‌های متعدد به شکل گسترده به آن اشاره شده است لزوم تداوم نگاه حمایتی عمل‌گرای دولت از شرکت‌های داخلی در دوران پسا کروناست. به گفته اغلب مصاحبه‌شوندگان (به‌ویژه شرکت‌هایی که در حوزه‌های تولیدی فعال‌اند) در دوران پیش از شیوع کرونا، دولت هیچ‌گاه نگاه عمل‌گرایی برای حمایت از تولیدات داخلی نداشته و برخورد دستگاه‌های دولتی با سیاست‌های کلان کشور در حوزه حمایت

نکته بسیار مهم در مورد حمایت‌های دولتی این است که حمایت از شرکت‌های مطالعه‌شده، هرچند در پیاده‌سازی و پیشبرد راهبردهای فرصت‌جویانه این شرکت‌ها تأثیر بسیاری دارد و حتی برخی از این شرکت‌ها بدون این حمایت‌ها نمی‌توانستند اهدافشان را پیش ببرند، اما در هیچ‌یک از موارد نمی‌توان حمایت دولتی را جایگزین جذابیت‌های بازار و افزایش تقاضا در سطح کسب‌وکار کرد و همچنین بخشی برای شکل دادن به راهبردهای فرصت‌جویانه مشاهده شده دانست. وضعیت هیچ‌یک از موارد این‌گونه نبوده است که با وجود جذاب‌نبودن محیط کسب‌وکار برای اتخاذ راهبرد، دولت با حمایت‌های خود شرکت را به سمت پیاده‌سازی راهبرد سوق داده باشد. با وجود این باید تأکید کرد که در اغلب موارد، حمایت‌های دولتی پیش‌برنده شرکت‌ها در مسیر پیاده‌سازی این راهبردها بوده‌اند و نقش مکمل آن‌ها در کنار افزایش تقاضا را نباید نادیده گرفت.

صحبتهای مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که اغلب حمایت‌هایی که در دوران شیوع کرونا از شرکت‌ها شده، کاملاً منحصر به فرد بوده‌اند و در دوران پیش از بحران سابقه مشابهی نداشته‌اند. نکته‌ای که اغلب مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند این است که روند اعطای مجوزها در دوران شیوع کرونا با توجه به نیازهای حیاتی کشور با سرعت چندین برابر به نسبت دوران پیش از بحران انجام شده است و بسیاری از روندهای خسته‌کننده بوروکراسی اداری با توجه به ملاحظات اضطراری موجود کنار گذاشته شده‌اند. این نکته در مورد تسهیلات مالی اعطاشده به شرکت‌ها نیز صادق است و مصاحبه‌شوندگان از روند سریع ارائه



شکل ۶: دسته‌بندی شرکت‌ها براساس حمایت‌های دولتی دریافت‌شده

Uncertainty Related to Coronavirus at Record High. International Monetary Fund. <https://blogs.imf.org/2020/04/04/global-uncertainty-related-to-coronavirus-at-record-high/>

Alexander, A., De Smet, A. and Weiss, L. (2020). "Decision making in uncertain times". *McKinsey Digital*, March, 6.

Alicke, K., Azcue, X. and Barribal, E. (2020). "Supply-chain recovery in coronavirus times--plan for now and the future". *McKinsey Insights*, March, 7. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future>

Amsden, A. H. (1993). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press on Demand.

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Baldwin, R. and Mauro, B. di. (2020). "The economic effects of a pandemic". *In Economics in the Time of COVID-19*. www.cepr.org

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barua, S. (2020). Munich Personal RePEc Archive Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. 99693.

Baumgartner, T., Heid, B., Fleischmann, J., Freund, H. and Luczak, D. (2020). "Coronavirus: A response framework for advanced industries companies". *McKinsey & Company Insights*, March.

Bourletidis, K. and Triantafyllopoulos, Y. (2014). "SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, p. 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>

از توان داخلی بیشتر صورتی شعارگونه داشته است، به‌گونه‌ای که واردات بی‌ملاحظه قانونی و غیرقانونی محصولات که مشابه داخلی باکیفیت آن در کشور وجود دارد، بسیاری از فعالان عرصه تولید را از ادامه مسیر ناامید کرده است. اما در دوران شیوع کرونا، که با تحریم‌های بی‌سابقه آمریکا نیز همراه بود، دولت چاره‌ای جز تأمین نیازهای کشور با استفاده از ظرفیت‌های داخلی نداشت و به‌نظر می‌رسد که شرکت‌های داخلی به‌خوبی توانسته‌اند در این مدت نیازهای اساسی کشور را در حوزه‌های گوناگون برطرف کنند؛ بنابراین تداوم بی‌اعتمادی به تولیدکننده داخلی در دوران پساکرونا رویکردی منطقی نیست. همچنین درخواست اصلی همه شرکت‌های مطالعه‌شده از دولت، نه اعطای تسهیلات مالی، بلکه فراهم‌کردن فضای رقابتی منصفانه برای شرکت‌های داخلی است که در مواجهه با محصولات خارجی - که از مبادی گوناگون وارد کشور می‌شوند - بتوانند تولیدات خود را با کیفیت بالا به بازار عرضه کنند و در این محیط دیده بشوند.

در پایان لازم است به این نکته اشاره کنیم که جهان همچنان در حال دست‌وپنجه نرم‌کردن با ویروس مهلک کروناست و افق روشنی برای پایان یافتن این بحران چندوجهی پیچیده وجود ندارد. به‌همین منظور صحبت کردن در مورد موفقیت راهبردهای فرصت‌جویانه شرکت‌ها و کسب‌وکارهای گوناگون در دوران شیوع کرونا، دست‌کم باید به پایان یافتن این همه‌گیری موکول شود و حتی در برخی موارد، بهتر است با گذشت مدت‌زمان مشخصی از وضعیت عادی پس از بحران، در مورد میزان موفقیت این راهبردها قضاوت کرد. با وجود این، مطالعه حاضر می‌تواند دلالت‌های خوبی بر برخورد سیاست‌گذاران، نهادهای دولتی و شرکت‌های دانش‌بنیان و غیردانش‌بنیان در مواجهه با بحران‌های اقتصادی آتی باشد.

منابع

احمدی جشوقانی، ع. و اسماعیلیان، ع. (۱۳۹۴). «ارزیابی اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود تدوین استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان». *نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا*، سال سیزدهم، شماره ۴۳، ص ۱۱۳-۱۲۰.

انصاری، م. و حق‌شناس گرگابی، م. (۱۳۹۵). «شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت دانش‌محور شدن شرکت‌های تولیدی ایران براساس روش نظریه زمینه‌ای». *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، سال سوم، شماره ۵، ص ۴۱-۷۴.

پالیزدار، ک.، مدنی، ش. و عسگری‌نیا، م. (۱۳۹۷). «بررسی عوامل رفتاری و محیطی مؤثر بر جذب سرمایه‌گذار خطرپذیر جهت سرمایه‌گذاری در شرکت‌های دانش‌بنیان». *دوفصلنامه سیاست‌گذاری پیشرفت اقتصادی دانشگاه الزهراء (س)*، سال ششم، شماره ۱، ص ۹۳-۱۲۴.

Ahir, H., Bloom, N. and Furceri, D. (2020). *Global*

- Bracker, J., Keats, B. and John Pearson. (1988). "Planning and financial performance among small firms in a growth industry". *Strategic Management Journal*, 9(6), p. 591-603. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250090606>
- Burger, A., Damijan, J., Kostevc, Č. and Rojec, M. (2013). Working Paper Series Determinants of Firm Performance and Growth during Economic Recession: The Case of. 1.
- Burt, R. S. (2000). "The network structure of social capital". *Research in Organizational Behavior*, 22, p. 345-423.
- Charles, N. A., Ojera, P. B. and David, O. (2015). "Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises". *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), p. 0-22. <https://doi.org/10.1186/s13731-014-0016-y>
- Clarke, V. and Braun, V. (2013). "Teaching thematic analysis : Overcoming challenges and developing strategies for effective learning Associate Professor in Sexuality Studies Department of Psychology Faculty of Health and Life Sciences University of the West of England Coldharbour Lane Br". University of the West of England, 26(2), p. 120-123.
- Clement, K. and Hansen, M. (2003). "Financial incentives to improve environmental performance: A review of nordic public sector support for SMEs". *European Environment*, 13(1), p. 34-47. <https://doi.org/10.1002/eet.308>
- Clifford, D. (1977). "Thriving in a Recession". *Harvard Business Review*, 55(4), p. 57-65.
- Creswell, J. W. and Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (2nd Editio). Sage publications. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- D'Auria, G. and De Smet, A. (2020). "Leadership in a crisis: responding to the coronavirus outbreak and future challenges". *McKinsey & Company*, March, 6. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>
- de Boer, E., Fritzen, S., Khanam, R. and Lefort, F. (2020). "Preparing for the next normal via digital manufacturing's scaling potential". *McKinsey & Company Insights*, April. 1-10. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/>
- Dertouzos, J., Freund, H., Mischkot, M., Padhi, A. and Tschiesner, A. (2020). "Coronavirus: Five strategies for industrial and automotive companies". *McKinsey & Company*, March. <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-five-strategies-for-industrial-and-automotive-companies>
- Dore, F., Ehrlich, O., Malfara, D. and Ungerman, K. (2020). "Connecting with customers in times of crisis". *McKinsey & Company*, April, 1-6. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/connecting-with-customers-in-times-of-crisis>
- Eaton, J., Kortum, S., Neiman, B. and Romalis, J. (2016). "Trade and the global recession". *American Economic Review*, 106(11), p. 3401-3438. <https://doi.org/10.1257/aer.20101557>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. Fort, T. C., Haltiwanger, J., Jarmin, R. S. and Miranda, J. (2013). the Role of Firm Age and Firm Size. <http://www.nber.org/papers/w19134%5Cnhttp://www.nber.org/papers/w19134.ack>
- Hart, S. and Banbury, C. (1994). "How strategy-making processes can make a difference". *Strategic Management Journal*, 15(4), p. 251-269. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250150402>
- Hax, A. C. and Majlof, N. S. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Hirt, M., Smit, S., Bradley, C., Uhlaner, R., Mysore, M., Atsmon, Y. and Northcote, N. (2020). "Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis". *McKinsey & Company*, April, 1-11. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-ahead-of-the-next-stage-of-the-coronavirus-crisis>
- Hytis, E., Tasios, S. and Arnis, N. (2018). Factors

- affecting Firm Performance in periods of Financial Crisis : Evidence from the listed on the Athens Stock Exchange Food Companies. Factors affecting Firm Performance in periods of Financial Crisis : Evidence from the listed on the Athens Stock Exc. January 2019.
- Ian Burke, G. and Jarratt, D. G. (2004). "The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises". *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), p. 126–138. <https://doi.org/10.1108/13522750410530039>
- Jiang, B., Koller, T. M. and Williams, Z. D. (2009). "Mapping decline and recovery across sectors". *McKinsey Quarterly*, 2(87–91).
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D. and Dixon, S. (2009). "Business strategies and performance during difficult economic condition". *Urn 09/1031*, 68. Kingston University and Bath University, Project Report. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/5852/1/Kitching-J-5852.pdf>
- Menzel, D. and Gunther, L. (n.d.). "Formal and informal strategizing in a SME". *International Symposium on Innovation Methods and Innovation Management*.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 3(3), p. 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in strategy formation". *Management Science*, 24(9), p. 934–948.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6(3), p. 257–272. <https://doi.org/10.2307/2486186>
- Moore, K. (2011). Porter or Mintzberg: whose view of strategy is the most relevant today. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/#727885b558ba>
- Mysore, M. and Usher, O. (2020). "Responding to coronavirus: Integrated nerve center". *McKinsey, March*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center>
- OECD (2020a). SME policy responses© oecd 2020. March, 1–103. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- OECD (2020b). *Covid-19 and International Trade: Issues and Actions*. March, 1–11. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-international-trade-issues-and-actions-494da2fa/>
- Pergelova, A. and Angulo-Ruiz, F. (2014). "The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome". *Entrepreneurship and Regional Development*, 26(9–10), p. 663–705. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.980757>
- Picard, R. G. and Rimmer, T. (1999). "Weathering a recession: Effects of size and diversification on newspaper companies". *Journal of Media Economics*, 12(1), p. 1–18.
- Price, L., Rae, D. and Cini, V. (2013). "SME Perceptions of and Responses to the Recession". Liz Price, David Rae and Veronica Cini. 20(2), p. 1–17.
- Shaw, R., Kim, Y. and Hua, J. (2020). "Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia". *Progress in Disaster Science*, 6, 100090. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100090>
- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C. and Agha, R. (2020). "World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19)". *International Journal of Surgery*, 76(February), p. 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.02.034>
- Songling, Y., Ishtiaq, M., Anwar, M. and Ahmed, H. (2018). "The role of government support in sustainable competitive position and firm

performance". *Sustainability* (Switzerland), 10(10), p. 1-17. <https://doi.org/10.3390/su10103495>

Storey, D. J. and Tether, B. S. (1998). "Public policy measures to support new technology-based firms in the European Union". *Research Policy*, 26(9), p. 1037-1057. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00058-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00058-9)

Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.

Troing, N., Van, H. V., Bartolacci, F. and Co, A. (2017). "Government support and firm financial performance: New evidence from a transitional economy". *Munich Personal RePEc Archive*, 81752. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/81752/>

World Health Organization. Novel coronavirus (2019-nCoV): situation report—189. Accessed July 27, 2020. <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200204-sitrep-15-ncov.pdf> Yin, R. K. (2017). "Designing Case Studies". In G. Dickens (Ed.), *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Editio). Sage publications.

Zhou, K. Z. and Li, J. J. (2011). 1.The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China Channel Relationships Management View Project State Ownership and Firm Innovation in China: An Integrated View of Institutional and Efficiency Logics View project. April 2016. <https://doi.org/10.2307/25764291>

Investigating the Role of Governmental Supports in the Formation of Knowledge-based Enterprises Strategies in Dealing with the COVID-19 Implications

Abolfazl Bagheri¹

Alireza Boushehri²

Abolfazl Nasri^{3*}

Abstract

Although the COVID-19 crisis has devastated many companies worldwide, some firms have implemented effective strategies to make their way into growth and development. Governments also provide these companies with various supports about their need. Because of the strategic importance of knowledge-based enterprises for Iran, we have investigated how government supports influence the development of prospective strategies of ten knowledge-based enterprises facing COVID-19 pandemic using a qualitative approach and multiple case study process. Data of this study were collected through semi-structured interviews with CEOs of these ten companies. To verify this data, we used the data triangulation method of interviews, vice-presidential documents for science and technology, and Iran National Innovation Fund documents as its three sides. Analyzing the qualitative content of produced and collected documents through the research process suggests that the main drivers of various companies' prospective strategies during the COVID-19 crisis are increased demand in their businesses and firms because of their technologies and resources, and relying on government support exploited these opportunities. Besides, evidence suggests that the government has provided a variety of financial and non-financial support tools to support these firms. However, in defining these prospective strategies, we cannot find government support to be a substitute for market attractiveness, though most of these companies were unable to execute their strategies without government support. Therefore, besides market attractiveness, we need to find government support as a vital complement to the creation of prospective knowledge-based enterprise strategies facing the COVID-19 outbreak.

Keywords: COVID-19, Strategic Management, Knowledge-based Enterprises, Government Support, Multiple Case Study

1. Assistant Professor at Malek Ashtar University of Technology

2. Assistant Professor at Malek Ashtar University of Technology

3. Masters Student at Malek Ashtar University of Technology; abolfazlnasri@gmail.com