راهبردهای پاســـخ به بحران درزمان بحران کرونا ویروس(کووید ۱۹) در بخش تولید و صنعت

■ **سید قاسم سلیمی زاویه *+**
دانشـجوی دکتری مدیریت صـنعتی، دانشـکده مدیریت وحسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۳/۵ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۴/۱۰
صفحات: ۷۶-۶۳

چکیده

وقوع بحران همه‌گیر نظیرکرونا ویروس، بقای شرکت‌های تولیدی و به خصوص بخش صنعت را در مقیاس جهانی تهدید می‌کند که نتایج ویرانگر اجتماعی و اقتصادی را برای بخش تولید در پی خواهد داشت. در این مقاله، راهکارها و راهبردهای پاسخ به بحران کرونا در بخش تولید و صـنعت مورد بررسی قرار خواهد گرفت و راهبردهایی برای بخش تولید در کشور ایران پیشنهاد خواهد شد. با توجه به جدیدترین گزارش‌های داخلی و خارجی، راهبردهای پاسخ به بحران کرونا ویروس در بخش صنعت و تولید، ازگزارش‌های گروه مشـاوران مکنزی،کتاب اقتصـاد در زمان کووید ۱۹، گزارش دکتر دلاوری از دانشـکده کارآفرینی دانشـگاه تهران و... استخراج شـده اسـت. لذا بدین منظور از تجزیه و تحلیل توصـیفی و تحلیل محتوا برای تحقیق حاضـر استفاده شده است. با توجه به تحلیل محتوا، حدود ده گزارش مهم و کلیدی مورد بررسی واقع شد و هفت طبقه‌بندی مهم در بخش راهبردهای پاسخ به بحران در بخش صـنعت و تولید ارائه شـد. این هفت طبقه‌بندی شـامل بخش‌هایی مانند آسـیب‌های بخش تولید و صنعت، ضربات سه‌گانه به بخش تولید، ارائه یک چارچوب برنامه اقدامات راهبردی در زمان بحران، راهبردهای تاب‌آوری کسـب‌وکارهای تولیدی و راهبردهای پاسـخ بـه بحران خواهـد بود. بر همین اســـاس، چهـار اســـتراتژی در زمان بحران حائز اهمیت می‌باشـــد که عبارتند از: عقب‌نشـــینی، پشـتکار(اسـتقامت)، نوآوری و خروج. آگاهی از این راهبردها و پاسخ‌ها، پیامدهایی را هم برای مدیران و هم برای محققان راهبردی در پی خواهد داشت.

واژگان کلیدی: راهبرد، بحران، کووید ۱۹، تولید و صنعت، برنامه اقدام راهبردی در زمان بحران.

---

* عهده مکاتبات
+ شماره نمابر: ۴۴۷۳۷۵۴۹-۰۲۱ و آدرس پست الکترونیکی: Sg.salimi@gmail.com

۱- مقدمه

منظور از عصر تولید در زمان وقوع بحران کرونا در بخش صنعت تنها معطوف به بحران اقتصادی پس از آن نیست. دورانی است که به‌دلیل شیوع سریع این بیماری، صنایع مجبورند در محیطی فعالیت نمایند که متفاوت از آنچه پیش از این کار می‌کردند. این بحران و دوران کنترل کامل این بیماری و کشف درمان آن ادامه خواهد داشت. زمانی که حداقل تحقق آن را ۹ تا ۱۵ ماه پیش‌بینی می‌کنند. تاثیرات عمیق کرونا بر اقتصاد و صنایع تولیدی در خوشبینانه‌ترین حالت یک تا سه سال باقی می‌ماند. آنقدر پیچیدگی و امکان خطا در این دوران سهمگین است که واژه‌ای به نام کرونای صنعتی در حال شکل‌گیری است. منظور از این واژه، تاثیرگذاری عمیق فضای ناشناخته جدید بر کسب‌وکارها و تضعیف شدن و حتی مرگ بسیاری از بزرگان و مجموعه‌هایی است که خود را با این محیط یک تا سه ساله همراه نکرده باشند. با توجه به رخدادهای بحرانی در سال‌های اخیر نظیر بحران اقتصادی آسیا در سال ۲۰۰۸، بحران هسته‌ای فوکوشیما در سال ۲۰۱۱، بحران مهاجرت سال ۲۰۱۵، بحران‌های مالی و اقتصادی نظیر برگزیت و بحران آب و هوا، گرم شدن زمین و...، نقطه مشترک همه بحران‌ها، پیامدهای فردی، اجتماعی، اقتصادی و طبیعی است. درنتیجه، پاسخ‌های راهبردی به بحران‌ها، به راهبردها و سیاست‌های رژیم حاکم بستگی دارد. بنابراین، بحران فعلی سوالات مهمی را در مورد چگونگی راهکارها و راهبردهای پاسخ‌گویی شرکت‌ها به بحران‌هایی نظیر بیماری همه‌گیر COVID-19 بیان می‌کند[۸].

سوالات و اهداف اصلی و فرعی تحقیق عبارتند از:

هدف اصلی تحقیق بررسی راهبردهای پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش تولید و صنعت است که این هدف، راهکارها و بینش‌هایی را برای محققان و مدیران در زمینه راهبردهای پاسخ به بحران در پی خواهد داشت. هدف فرعی تحقیق کاهش آسیب‌پذیری بخش‌های مختلف تولید از طریق به‌کارگیری راهبردهای مناسب بحران در زمان بحران کرونا است. سوالات اساسی تحقیق نیز به‌شرح ذیل است:

- ✓ تاثیر بحران کرونا بر بخش‌های صنعتی و تولیدی چگونه است؟
- ✓ راهبردهای پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش صنعت و تولید چه مواردی است؟

۲- مبانی پیشینه پژوهش

امروز ویروس کرونا با سرعتی بسیار، مرزهای صنعتی را طی می‌کند و همه صنایع را در جهان تحت تاثیر قرار داده است. موضوعی که در اینجا مطرح است، اثرات مثبت و منفی این حادثه بر بخش صنعت و تولید و چگونگی راهبردهای پاسخ به بحران در زمان کرونا است. در بررسی تحقیقات پیشین، مطالعه‌ای تحت عنوان تجدید ساختار راهبردی و پاسخ به بحران مالی آسیا(مطالعه موردی در صنعت تولید درسنگاپور) را مورد بررسی قرار داد و دو نوع راهبرد پاسخ به بحران را در شرکت‌های تولیدی را مورد نقد و بررسی قرار داد که این راهبردها عبارتند از: تغییر مجدد راهبرد و تغییر راهبرد دفاعی[۹]. در مطالعه‌ای دیگر که تحت عنوان گروه بین‌المللی بحران و تولید است، استدلال می‌شود که نحوه مشاهده و واکنش به وقایع بحرانی به سطح اطلاعات و "دانش"افراد بستگی دارد[۱۰].

در این مطالعه، راهبردهای گوناگونی برای تاثیرگذاری در تصمیمات سیاست‌گذاران به‌ویژه راهبرد ارتباطی، ارزش‌ها و اخلاق مختلف برجسته شده مورد بررسی قرار می‌گیرد. در پژوهش دیگری، به بررسی راهبردهای تولید در آسیای جنوب شرقی بعد از بحران شرکت‌های اروپایی، آمریکایی و ژاپنی پرداخته شده است. در این مطالعه، یک راهبرد جامع برای تولید مطرح می‌شود که در زمان وقوع بحران حائز اهمیت است. همچنین در این مطالعه مطرح شد که زمینه کلی راهبردهای تولید بلندمدت در جنوب شرقی آسیا برای همه شرکت‌های تولیدی چند ملیتی یکسان است[۱۱]. در مطالعه دیگری نیز محققان بررسی راهبرد عملیاتی در دوره‌های بحرانی در بنگاه‌های تولیدی را مدنظر قرار می‌دهند. در این مطالعه، راهبردهای چرخش عملیاتی برای افزایش شانس شرکت برای پایان دادن به بحران و دستیابی به بهبود عملکرد پایدار مورد هدف قرار می‌گیرد[۱۲].

۳- روش و متدولوژی تحقیق

در مقاله حاضر بررسی ادبیات منظم، شفاف و تکرارپذیر برای شناسایی، ارزیابی و تغییرات ادبیات صورت گرفته است[۱۳]. این بررسی ادبیات منظم با توجه به مقالات و گزارش‌های داخلی و خارجی منتشرشده در زمینه راهبرد پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا ویروس در بخش صنعت و تولید است و از طرفی، تجزیه و تحلیل انتقادی از مقالات و گزارش‌های علمی که یک الگوی منظم را دنبال می‌کند و دانش نوین را برای محققان ترسیم می‌نماید. همچنین بررسی شکاف‌های موجود در ادبیات تحقیق، کمک مهم و برجسته‌ای در زمینه توسعه تئوری و چارچوب تحقیق خواهد کرد[۱۴]. با توجه به گسترش موضوع

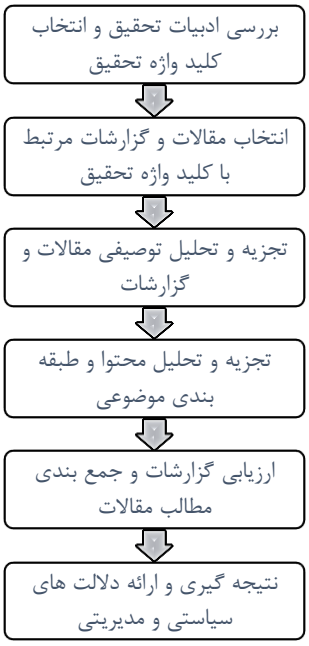
بحران کرونا در بخش صنعت و تولید این بررسی ادبیات و تحلیل گزارش‌های علمی در بخش صنعت و تولید بسیار مهم است. ازآنجایی‌که این تحقیق کاملا تکه تکه و واگرا است، از یک رویکرد گذشته‌نگر برای یافتن جدیدترین مقالات و گزارش‌ها در زمینه راهبردهای پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش صنعت و تولید استفاده می‌نماید. بدین منظور جستجوی کلید واژه راهبرد پاسخ به بحران و کووید ۱۹ در صنعت و تولید در پایگاه گوگل اسکولار مدنظر قرار گرفت. دامنه تحقیق مربوط به سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ است. تمرکز در جستجو بر روی عنوان، کلیدواژه و چکیده است؛ لذا با استفاده از روش تجزیه و تحلیل توصیفی و روش تحلیل محتوا مقالات و گزارش‌های بدست آمده را محدود به کلید واژه استراتژی پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا ویروس در بخش صنعت و تولید نموده و طبقه‌بندی جامع از این راهبردها در مقالات و گزارش‌های علمی ارائه شد. تحلیل محتوا روشی برای دستیابی به ویژگی های مختلف پیام، دیدگاه ها و اندیشه های فرستنده پیام، علل صدور و آثار پیام است. درواقع، این روش برای تجزیه و تحلیل عینی و منتظم پیام های مختلفی که از طریق گوناگون مبادله می شوند، به کار می رود.تحلیل محتوا از روش‌های اسنادی است که به بررسی نظام مند، عینی، کمّی و تعمیم پذیر پیام‌های ارتباطی می‌پردازد.

گام‌های تحقیق براساس پژوهش[۱۵] در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. گام‌های تحقیق شامل موارد کلی ذیل است:

- ✓ جمع‌آوری مطالب
- ✓ تجزیه و تحلیل توصیفی
- ✓ انتخاب طبقه‌بندی
- ✓ تجزیه و تحلیل و ارزیابی مطالب

براساس بررسی ادبیات و تحلیل محتوا، حدود ۲۰ گزارش و مقاله مرتبط بدست آمد که تنها ۱۰ مورد مربوط به راهبرد پاسخ به بحران در زمان وقوع کرونا در عصر تولید و صنعت است. لذا ۱۰ گزارش ثانویه از فرآیند تحقیق حذف گردید.

گام‌های فرایند تحقیق در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: فرایند روش تحقیق

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه و تحلیل توصیفی و تکنیک تحلیل محتوا استفاده شده، ده مقاله و گزارش علمی در زمینه استراتژی پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش صنعت و تولید استخراج گردید که این فرایند بررسی ادبیات کاملا به وضوح نشان می‌دهد که ادبیات در این زمینه تکه تکه و کاملا واگرا می‌باشد. لذا این امر فرآیند ترکیب (سنتز) را بسیار دشوار می‌نماید. لذا با توجه به تحلیل محتوا صورت گرفته در جدول (۱) ده گزارش علمی و مقاله را دسته بندی نموده و آنرا به هفت حوزه اصلی شرح و بسط خواهیم داد : این حوزه های طبقه بندی شده به شرح ذیل می باشد :

- ✓ آسیب‌های بخش تولید صنعتی در زمان بحران کرونا
- ✓ دسته بندی تاثیرات بحران کرونا بر بخش صنعت و تولید
- ✓ ارائه یک برنامه چارچوب اقدام استراتژیک به بحران
- ✓ استراتژی‌های شرکت های تولیدی و صنعتی در بحران کرونا
- ✓ استراتژی‌های نوین کسب و کارهای تولیدی در زمان بحران کرونا
- ✓ استراتژی‌های تاب آوری کسب و کار در بحران کرونا
- ✓ استراتژی‌های پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا

جدول۱: گزارش‌های علمی و مقالات مرتبط با راهبرد پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش تولید و صنعت براساس تحلیل محتوا

ردیف	عنوان گزارش علمی یا مقاله راهبرد پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش تولید و صنعت	منبع
۱	راهبردهای پاسخ به بحران	[۸]
۲	کتاب اقتصاد در زمان کووید ۱۹(گزارش مرکز تحقیقات آینده نگری و نوآوری سلامت)	[۱]
۳	بررسی ظرفیت‌های تولیدی کشور در مواجه با ویروس کرونا و آثار شیوع این ویروس بر بخش های صنعت، معدن و پتروشیمی ایران	[۲]
۴	راهبرد و امورمالی شرکت‌ها در گام بعدی پس از بحران ویروس کرونا(گروه مکنزی)	[۱۶]
۵	راهبرد شرکت‌های تولیدی و صنعتی در عبور از بحران کرونا(گزارش دنیای اقتصاد و مصاحبه با دکتر علینقی مشایخی)	[۱۷]
۶	گزارش بررسی چالش‌ها و فرصت‌های کرونا برای اقتصاد ایران، سناریوهای محتمل و گزینه‌های پیشنهادی(پژوهشکده مطالعات تکنولوژی، گروه اقتصاد دانش بنیان)	[۳]
۷	گزارش پنج راهبرد تاب‌آور کسب و کارها در شرایط بحران کرونا(دکتر دلاوری دانشکده کارافرینی دانشگاه تهران)	[۴]
۸	گزارش سی چالش پیش‌روی کسب و کارها در بحران کرونا(دکتر دلاوری دانشکده کارافرینی دانشگاه تهران)	[۵]
۹	گزارش صنعت در عصر کرونا، چه کنیم؟ چگونه با آن خود را تطبیق دهیم: راه حل مکنزی(اتاق بازرگانی صنایع و معادن اصفهان)	[۶]
۱۰	رهبری در زمان بحران، پاسخ به شیوع بحران کرونا و چالش‌های آینده(گروه مکنزی)	[۱۸]

در ادامه بحث یافته‌های پژوهش براساس تحلیل محتوای هر یک از بخش‌های هفتگانه شرح داده خواهد شد و دسته‌های متنوعی برای انواع راهبردهای پاسخ به بحران در زمان بحران کرونا در بخش صنعت و تولید ارائه خواهد شد. این دسته بندی ها به شرح ذیل می باشد :

آسیب‌های بخش تولید صنعتی در زمان بحران کرونا و راهکارهای احتمالی

تاثیر بحران کرونا در بخش صنعت(تولید و کسب‌وکار)

چارچوب برنامه اقدامات راهبردی بحران در زمان ویروس کرونا(ارائه شده مکنزی)

راهبردهای شرکت‌های تولیدی و صنعتی در عبور از بحران کرونا

راهبردهای نوین کسب‌وکارها در تولید صنعتی کرونایی

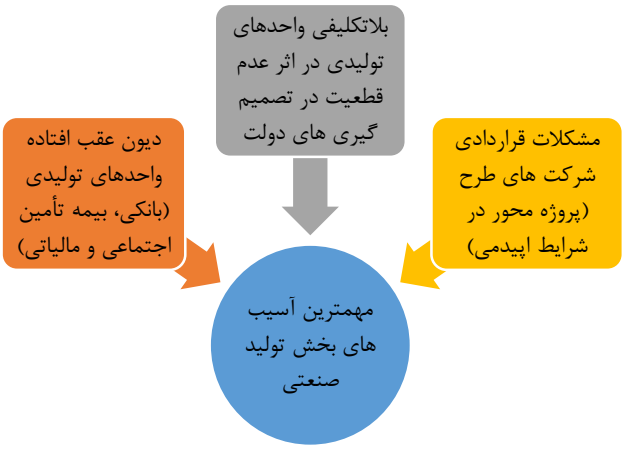
راهبردهای تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط بحرانی کرونا

راهبردهای پاسخ به بحران کرونا در بخش تولید

۴-۱- آسیب‌های بخش تولید صنعتی در زمان بحران کرونا و راهکارهای احتمالی

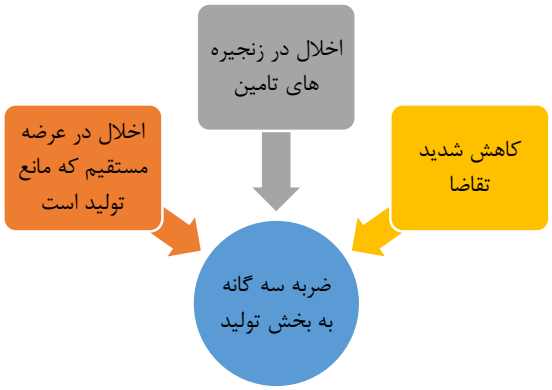
با توجه به مطالعات صورت گرفته به لحاظ داخلی، بیشترین آسیب‌پذیری واحدهای تولیدی و صنعتی در اثر شیوع ویروس کرونا را می‌توان در چند بخش خلاصه نمود که عبارتند از[۱]:

-



شکل ۲: مهم‌ترین آسیب‌های بخش تولید صنعتی در زمان بحران کووید ۱۹[۱]

مرکز مطالعات سیاست اقتصادی CEPR در کتابی به نام «اقتصاد در زمان کووید-۱۹» به بررسی اثرات اقتصادی همه‌گیری کرونا پرداخته است. ضربات سه‌گانه وارد بر بخش تولید در زمان بحران کرونا به شرح زیر ارائه شده است [۱،۲].



شکل ۳: ضربات سه گانه به بخش تولید[۱]

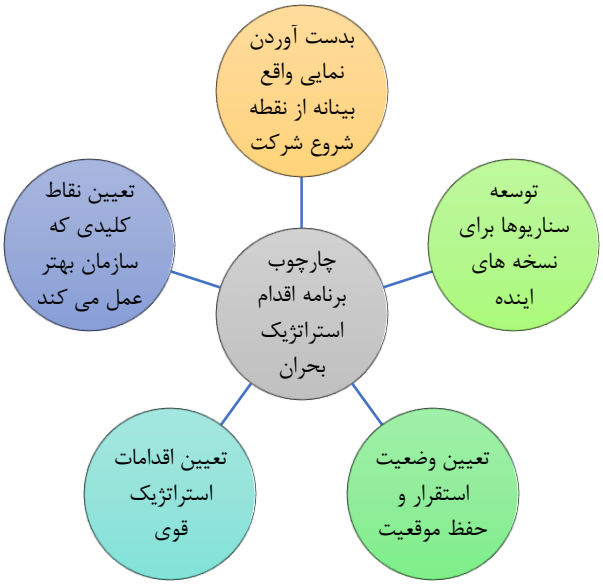
۴-۲- تاثیر بحران کرونا در بخش صنعت(تولید و کسب‌وکار)

با توجه به مقالات منتشر شده گروه مشاوران مکنزی تاثیر بحران کرونا در بخش صنعت(تولید و بر کسب‌وکارها) را می توان به موارد شکل شماره ۴ جستجو نمود[۱۶].

شکل ۴: ویژگی‌های بحران کرونا در بخش صنعت(تولید و کسب‌وکارها) براساس گزارشات گروه مکنزی[۱۶]

۴-۳- چارچوب برنامه اقدامات راهبردی بحران در زمان ویروس کرونا(ارائه شده مکنزی)

گروه مکنزی در آخرین گزارش‌های منتشر شده خود تحت عنوان "پیشروی از مرحله بعدی بحران کرونا ویروس"، شکل شماره ۵ گام‌های مرحله‌ای را برای برنامه اقدام راهبردی در زمان بحران ارائه می‌دهد که برای شرکت‌های تولیدی نیز این چارچوب قابل استفاده است[۱۶].



شکل ۵: چارچوب برنامه اقدامات راهبردی بحران در زمان ویروس کرونا(ارائه شده مکنزی)[۱۶]

۴-۴- راهبردهای شرکت‌های تولیدی و صنعتی در عبور از بحران کرونا

با توجه به وقوع بحران کرونا دولت‌ها دو نگرانی عمده دارند؛ اول سلامت افراد جامعه و دیگری متوقف نشدن چرخه تولید و اقتصاد است که تبعات مخربی همچون بیکاری گسترده را به همراه دارد. در سطح خرد نیز شرکت‌ها برای عبور از این شرایط باید راهبردهای کاربردی و مهمی را اتخاذ کنند که از میان آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد که در شکل شماره ۶ نشان داده شده است:

شکل ۶: راهبردهای شرکت‌های تولیدی و صنعتی در عبور از بحران کرونا[۱۷]

راهبرد بخش‌بندی بازار: تاثیر این رکود بر تمامی ارکان اقتصادی یکسان نیست و در نتیجه رویکرد منطقی برای شرکت‌های تولیدی و اقتصادی باید به این صورت باشد که تمرکز فعالیت‌های خود را بر بخش‌هایی از بازار قرار دهند که کمتر از کرونا تاثیر پذیرفته است. همچنین بخش‌بندی بازار آنها باید متناسب با تاثیرپذیری بر بخش‌های صنعت‌شان از آن ویروس باشد.

راهبرد دورکاری بهترین راهکار برای ادامه کار کارکنان در شرکت‌های تولیدی و صنعتی است. افرادی که در هر سازمان فعالیت می‌کنند، سرمایه‌های آن مجموعه به حساب می‌آیند و اگر شرکت‌ها آنها را به هر طریقی از دست بدهند، تامین و جایگزینی این نیروها مشکلات بسیاری را ایجاد می‌کند.

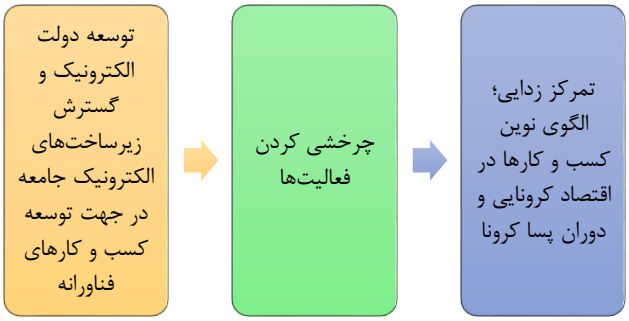
تاکید بر فعالیت‌های دیجیتال: از مهم‌ترین مواردی که برای پیشگیری از بیماری کرونا مطرح می‌شود، کاهش تماس فیزیکی و حضوری است. راهکار جایگزین برای پر کردن این خلأ، استفاده از تماس‌های تصویری و میدان دادن به فعالیت‌های دیجیتالی است. به همین خاطر هر شرکت تولیدی که توانایی بیشتری در این زمینه دارد، می‌تواند در این دوران کمتر آسیب ببیند و نسبت به بقیه رقبای خود عملکرد بهتری داشته باشد.

راهبرد تغییر خط تولید: از راهبردهای مهم دیگری که شرکت‌ها می‌توانند اتخاذ کنند، تغییر خط تولید کالاهایی که به علت کرونا بیشتر آسیب دیده به کالاهایی است که احتیاج بیشتری به آنها در این دوران وجود دارد. البته این راهبرد برای همه بنگاه‌ها و صنعت‌ها امکان‌پذیر نبوده، ولی فرصتی است که باید در خود جست‌وجو کند. در حال حاضر بسیاری معتقدند دولت‌ها برای حفظ موجودیت شرکت‌ها، باید به کمک آنها آمده و با ارائه راهکارهایی همچون کاهش مالیات، به تعویق انداختن اقساط، دادن یارانه و وام‌های کم بهره در جهت ثبات عرضه بکوشند. توجه به این نکته حائز اهمیت است که تا وقتی تقاضا تحریک نشود، نمی‌توان با تحریک عرضه، حرکت به خصوصی در اقتصاد کشور مشاهده کرد. زیرا حتی اگر شرکت‌های تولیدی بتوانند همچون گذشته تولید کنند تا زمانی که تقاضای قابل ملاحظه‌ای وجود نداشته باشد، جلوگیری از رکود میسر نیست و تنها سرمایه در گردش شرکت‌ها در انبارها به دام افتاده و فشار نقدینگی بیشتری به آنها تحمیل می‌شود. اما در کل می‌توان گفت برای کمک دولت به شرکت‌ها نیاز است که از داده‌های موجود که شامل سنوات فعالیت شرکت‌ها، بیمه‌های پرداخت شده، هزینه‌هایی همچون قبوض پرداختی و چنین متغیرهایی استفاده کرد تا با برآورد درست از میزان تاثیری‌پذیری آنها از

کرونا، کمک بهتری به آنها کرد تا بتوان میزان خطا را تا حد ممکن کاهش داد. بنابراین می‌توان گفت سیاست‌گذاران باید سیاست حفظ و حمایت از بنگاه‌ها را به موازات سیاست تحریک تقاضا پیش ببرند[۱۷].

۴-۵-راهبردهای نوین کسب‌وکارها در تولید صنعتی کرونایی

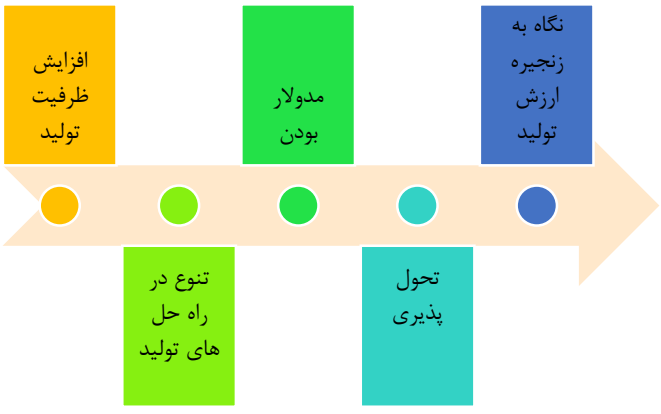
برای داشتن جامعه‌ای سالم نیاز به تولید است و توقف اقتصاد اثرات زیان‌باری بر سلامت عمومی جامعه خواهد داشت. لذا برای حفظ چرخه تولید و صنعت و از طرفی سرپا نگهداشتن اقتصاد نیازمند راهبردهای نوین کسب وکارها در اقتصاد کرونایی خواهد بود. مهم‌ترین موارد کلیدی عبارت است از[۳]:



شکل ۷: راهبردهای نوین کسب‌وکارها در تولید صنعتی

۴-۶-ویژگی‌های سیستم‌های تولید تاب‌آور

مطالعات نشان می‌دهد سیستم‌های تاب‌آور، به‌طورکلی باید دارای ویژگی‌های مشترکی باشند که بایستی در طراحی آنها بکار گرفته شود تا بتوانند در بحران‌های مختلف پاسخ سریع و موثر را ارائه نمایند[۱۴].

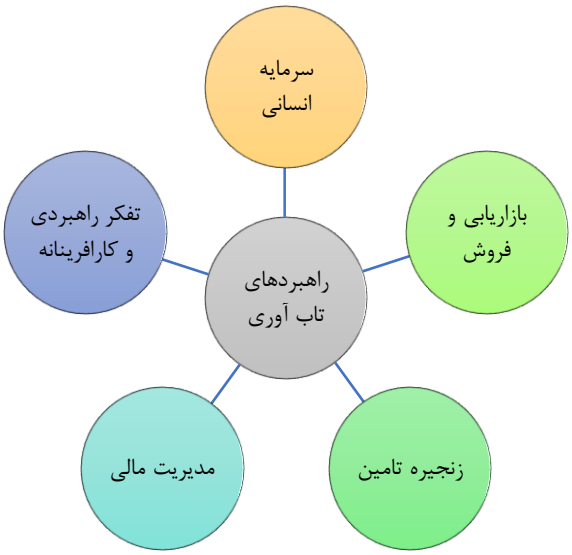


شکل ۸: ویژگی‌های سیستم‌های تولید تاب‌آور[۱۴]

۴-۷-راهبردهای تاب‌آوری کسب‌وکارها در شرایط بحرانی کرونا

راهبردهای تاب‌آوری در کسب‌وکارها بر روش‌ها و ابزارهای جدید برای مواجه با تغییرات پیچیده تاکید دارد که به انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید کمک می‌کند. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره‌گیری از فرصت‌های آتی در دوره پساکرونا به راهبردهای تاب‌آوری نیاز دارند. کسب‌وکارها برای بقا و تاب‌آوری در بحران باید نگاه کلان داشته باشند و راهبردی عمل نمایند[۴].

همچنین، سیستم‌های تاب‌آور می‌بایست به نحوی طراحی شود که برای پاسخ به بحران آماده باشد، بتواند در صوت وقوع بحران پاسخ سریع داده و در ادامه، مشکلات را کاهش و حل نماید. یکی از الزامات این موضوع توانمندی بالا در شناخت بحران است.



شکل ۹: راهبردهای تاب‌آوری در زمان بحران[۴]

۵- راهبردهای پاسخ به بحران کرونا در بخش تولید

۵-۱-راهبرد عقب‌نشینی

راهبرد عقب‌نشینی: در این حالت، شرکت‌ها به‌طور موقت یا به‌طور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیت‌های تولید محصولات می‌نمایند. البته این کاهش همواره بد نیست، چراکه بدین طریق شرکت می‌تواند منابع موردنیاز سایر بخش‌هایی که موفق‌تر بوده‌اند را تامین نماید. راهبرد عقب نشینی یک پاسخ راهبردی است که به‌طور گسترده قابل مشاهده در برابر بحران است. این پاسخ به کاهش هزینه‌ها، دارایی‌ها، محصولات و خطوط تولید اشاره دارد. بنابراین چنین اقداماتی به‌طور بالقوه دامنه فعالیت‌های

تجاری یک شرکت را محدود می‌کند. همانطور که تحقیقات قبلی نشـان می‌دهد، محدود کردن دامنه تجارت از طریق راهبرد عقب نشینی باعث سهم‌گیری در چرخش تجارت می‌شود[۸]. برخی از محققان راهبرد عقب‌نشـینی را بخش مهمی از بازیابی بلندمدت شرکت می‌دانند، زیرا باعث کاهش عملکرد می‌شود و با انجام این کار مبنای محکمی برای تجدید راهبردی فراهم می‌کند[۱۹].

مطالعه محققان نشـان می‌دهد که چرا کاهش دامنه تجارت در مواقع بحران ممکن اسـت با ضـرر خالص برای شـرکت‌های تولیـدی تحـت تـاثیر همراه باشـد. این محققان در مطالعه خود درباره تعطیلی چندین صـندوق چین در طول بحران جهانی مالی ۲۰۰۹-۲۰۰۷، نشان دادند که عملکرد صندوق‌های وابسته مرتبط با این تصمیم منفی بوده است. این روند حتی تقویت شد و به‌نظر می‌رسـید اگر صـندوق‌های تامینی نزدیکتر به یکدیگر وابسـته باشـند، برای مدت زمان طولانی‌تری بحران ادامه خواهد داشـت. ازاین‌رو، اصـل اسـاسی این است که مدیران باید از طریق کاهش اقـدامـات احتمـالی در مواقع بحرانی از تخریـب احتمـالی اثرات هم‌افزایی آگاه شـوند[۲۰]. بنابراین اگرچه راهبرد عقب‌نشـینی ممکن است تا حدودی یک پاسخ اجتناب‌ناپذیر از بحران در کوتاه مدت باشد، اما ماندگاری طولانی‌مدت این پاسخ راهبردی غیرقابل کنترل اسـت. به‌خصـوص هنگامی‌که یک بحران برای مدت زمان طولانی‌تری ادامه یابد، ادامه راهبرد عقب‌نشـینی ممکن اسـت به فرسـایش منابع، قابلیت‌ها و فرهنگ باارزش یک شـرکت منجر شـود. این توجه ما را به پاسـخ‌های راهبردی جایگزین در برابر بحران جلب می‌کند[۲۱].

۵-۲-راهبرد پشتکار(استقامت)

راهبرد پشـتکار به اقدامات با هدف حفظ فعالیت‌های تجاری یک شـرکت در پاسـخ به بحران مربوط می‌شود. بنابراین برخلاف محدوده فعالیت‌های محدود از طریق راهبرد عقب‌نشـینی، چنین اقداماتی با هدف حفظ وضـع موجود و کاهش اثرات منفی بحران انجـام می‌شـود. مطـالعـات قبلی نشـان می‌دهـد که راهبرد پشـتکار(اسـتقامت) می‌تواند یک واکنش راهبردی شـگفت‌آور و موثر در برابر بحران باشد. بویژه در شرایط نامشخص که بنگاه‌ها با آن روبرو می‌شـود. در مقابل، تمامی شرکت‌های رقیب که تجدید راهبردی انجام می‌دهند، ممکن اسـت بهتر در برابر بحران عمل کنند. این امر به این دلیل است که تغییرات مکرر جهت‌دار ارزش تجدید راهبردی را تضـعیف می‌کند و قاطعانه مزیت‌های عملکرد را به سـازمان‌های بی‌اثر تغییر می‌دهد که وضـع موجود را تغییر داده یا حفظ نمایند[۲۳ و ۲۲].

به‌عنوان مثال، در مطالعه شـرکت‌های تولیدی آسـیا در طول بحران اقتصـادی در سال ۱۹۹۷، محققانی مشاهده نمودند که در مقایسـه با شـرکت‌هایی که دوام دارند، شـرکت‌های مشـغول بازسازی دارایی بیشتر، احتمال دارد دچار اختلال عملکرد شوند و با خطر بیشتری برای شکست مواجه هستند.

این مطالعه نشان می‌دهد که تجدید بنیادین تجارت در مواقع بحرانی همیشـه پاسـخ برتر نیسـت، زیرا چنین راهبردهایی حتی تاثیر منفی شـوک اقتصـادی را بر عملکرد و بقای شـرکت افزوده اسـت. ازاین‌رو، یک بینش اسـاسـی این اسـت که راهبرد پشـتکار(اسـتقامت) می‌تواند بیشتر از به‌کارگیری منابع کم‌تحرک برای نوسـازی راهبردی باشـد و سـهم بیشـتری در بقای شرکت داشـته باشـد. علاوه بر این، موسسـات بیرونی قدرتمند با فراهم کردن دسـترسـی بنگاه‌ها به سـرمایه و اطلاعات، اثر مخرب یک شـوک را کـاهش می‌دهنـد[۲۴]. محققان در مطالعه دیگری پیرامون پیامدهای اقتصـادی حملات تروریستی یازده سپتامبر به عواملی که باعث کاهش تاثیر بحران‌ها می‌شـود پرداختند. آنها خاطرنشان کردند که شرکت چندملیتی در صورت متنوع‌تر شدن در سطح بین‌المللی، به احتمال زیاد قادر خواهد بود به مرور زمان رشد کند. زیرا شرکت‌های چندملیتی ممکن است مجبور به ادامه اسـتقرار باشـند تا از مزایایی اسـتفاده کنند که در آینده بدسـت می‌آیند. ازاین‌رو، مشـابه تحقیق [۲۴]، یکی از بینش‌های کلیدی این اسـت که شـرکت‌ها ممکن اسـت هنگام خروج از مسـیرهای قبلی خیلی سـریع‌تر در مواقع بحران، مزایای احتمالی را کنار بگذارند[۲۵].

درواقع، شـرکت‌ها راهبردهایی برای حفظ فعالیت‌های تجاری درنظرمی‌گیرند و به سـمت جهانی شـدن سـوق داده می‌شـوند. شـرکت‌های چندملیتی با اقدامات انعطاف‌پذیر و محافظه‌کارانه با این روند مقابله می‌کنند. با انجام این کار شـرکت‌های چندملیتی به جای تغییر شـکل اسـاسـی در تجارت خود، وضـعیت موجود شرکت را حفظ می‌کنند[۲۶].

۵-۳-راهبرد نوآوری

درحالی‌که بحران‌ها می‌توانند اثرات مخربی بر اقتصـادها و جوامع بگذارند و از طرفی فرصـتی را برای تجدید راهبردی باز نمایند. از نوآوری به‌عنوان تحقق راهبرد جدید در پاسخ به بحران اسـتفاده می‌شـود. به‌طورخاص، مطالعات نشـان دادند که چگونه شرکت‌ها شروع به کشف گزینه‌های جدید می‌کنند تا فعالیت‌های خود را به سـمت سـایر بخش‌ها گسـترش دهند و در پی عدم قطعیـت‌های زیسـت محیطی در مورد روش‌های جدید انجام مشـاغل تأمل نمایند. بنابراین برخلاف راهبردهای اسـتقامت یا

راهبرد عقب‌نشینی سرمایه‌گذاران تصمیم گرفتند که در نوسازی و نوآوری راهبردی شرکت کنند[۸ و ۲۷].

۵-۴-راهبرد خروج

مطالعه محققان پویایی راهبرد خروج را در پاسخ به بحران روشن می‌کند. محققانی شرکت‌های بزرگ چندملیتی اروپایی را مورد بررسی قرار دادند که مدیران آنها در حملات تروریستی، بلایای فناورانه و بلایای طبیعی واکنش نشان دادند. پیامد اصلی مطالعه آنها این است که انتخاب مدیران برای راهبرد خروج، بستگی به نوع فاجعه‌ای دارد که یک شرکت با آن روبرو است. راهبرد خروج در پاسخ به حوادث طبیعی کمتر احتمال دارد رخ دهد و احتمالا هنگام مواجهه با حملات تروریستی یا بلایای فناورانه احتمال بیشتری برای رخ دادن دارد. علاوه‌براین، محققان نشان دادند که نهادهای خارجی توسعه‌یافته این روند را کاهش داده‌اند.

راهبرد خروج توسط محیط‌های تجاری به شرکت‌ها تحمیل نمی‌شود. به همین دلیل شرکت‌ها یک پاسخ راهبردی آگاهانه در برابر بحران را تشکیل می‌دهند. در تحقیقات قبلی نشان داده شده است، راهبرد خروج می‌تواند پایه مهمی برای تجدید راهبردی یک شرکت باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت راهبرد خروج بدون هزینه برای شرکت‌ها نیست[۸، ۲۸ و ۲۹].

۶-بحث و نتیجه‌گیری

چگونه شرکت‌های تولیدی به‌طور موثر به بحران پاسخ می‌دهند؟ ازآنجایی‌که انتظار می‌رود گسترش بحران کرونا عواقب ویرانگر اقتصادی و اجتماعی داشته باشد، این سوال باعث افزایش علاقه بین دانشمندان و محققان راهبرد شده است. بنابراین این مقاله به چهارنوع پاسخ راهبردی در مورد بحران اشاره می‌کند: راهبرد عقب‌نشینی، پشتکار، نوآوری و خروج.

راهبرد عقب‌نشینی به اقدامات کاهش هزینه اشاره دارد که به‌طور بالقوه دامنه فعالیت‌های تجاری یک شرکت را کاهش می‌دهد. همان‌طور که تحقیقات قبلی نشان می‌دهد، این واکنش راهبردی ممکن است به شرکت‌ها کمک کند که در کوتاه مدت از یک بحران جان سالم به در ببرند؛ زیرا بخشی از درآمد حاصل از دست رفته را جبران می‌کند. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که راهبرد عقب‌نشینی برای مدت طولانی نمی‌تواند برای شرکت‌ها مفید باشد. از طرفی، راهبرد عقب‌نشینی پاسخی ضروری برای تجدید راهبردی و بازیابی شرکت‌ها است.

راهبرد پایداری به حفظ وضع موجود فعالیت‌های تجاری یک شرکت در مواقع بحران اشاره دارد. مطالعات قبلی حاکی از آن است که پایداری می‌تواند یک پاسخ راهبردی مناسب برای بحران در درازمدت باشد. اجرای تجدید و بازیابی راهبردی "زود هنگام" در مواقع بحران ممکن است شرکت‌ها را دچار مشکلات اساسی نماید. ازطرفی، اگر بحران برای مدت زمان طولانی‌تری ادامه داشته باشد، ممکن است انجام تجدید و بازیابی راهبردی "بسیار دیر باشد". زیرا در طولانی‌مدت راهبرد پشتکار(پایداری) ممکن است بقای شرکت را با تهدید مواجه سازد.

راهبرد نوآوری به نوسازی راهبردی در پاسخ به بحران اشاره دارد. همان‌طور که مطالعات قبلی نشان می‌دهد، بحران‌ها فرصت‌هایی را برای تجدید راهبردی حتی برای شرکت‌هایی باز می‌کنند که به سختی به راهبرد خود در شرایط تجاری طبق معمول می‌چسبند. این امر به این دلیل است که بحران‌ها حالت بازتابی را ایجاد می‌کنند که به مدیران و کارمندان این امکان را می‌دهد تا مرزهای آنچه را که فکر می‌کنند ارتقا دهند و فراتر ببرند. با توجه به اینکه بحران‌های طولانی مدت به‌ویژه اثری غیرقابل برگشت را از منظر تجاری ایجاد می‌کند که بازگشت به قبل را غیرممکن می‌کند. راهبرد نوآوری یک پاسخ راهبردی ضروری در هنگام بحران است.

راهبرد خروج به قطع فعالیت‌های تجاری یک شرکت اشاره دارد. راهبرد خروج می‌تواند یک پاسخ راهبردی برای بحران باشد. راهبرد خروج منابع متعهد را آزاد می‌کند. به این معنا راهبرد خروج لزوما جلوه‌ای از شکست کسب‌وکار نیست و لزوما آخرین راه‌حل نیز نیست. با این وجود، راهبرد خروج ممکن است در هر زمان یک پاسخ راهبردی ارزشمند برای بحران باشد.

در بحث راهبردهای استفاده شده در این مقاله و تطبیق این راهبردها با وضعیت شرکت‌های تولیدی در ایران می‌توان به مواردی مهم اشاره نمود و راهبرد و راهکارهایی پیشنهاد نمود.

دولت تلاش می‌کند که کاهش تقاضا برای محصولات را از طریق کمک مالی به شرکت‌ها و واحدهای تولیدی به شرط آن که به تعدیل یا اخراج نیروی کار منجر نشود، جبران کند. هر چند سازوکار مشخصی در این خصوص نیز ارائه نشده است، اما به نظر می‌رسد این راهبرد حمایتی(پشتکار) نمی‌تواند موثر باشد. پیشنهاد می‌شود به جای حمایت از واحدها و شرکت‌های تولیدی، در بخش مهمی از راهبرد زنجیره تامین و زنجیره ارزش، محصولات تنها به خرید محصولات نهایی اقدام شود. از این طریق می‌توان مطمئن شد که تمام واحدهای تولیدی در کل زنجیره ارزش محصول به اشتغال خود ادامه می‌دهند و هزینه‌های دولت نیز کاهش یافته و علاوه بر آن به رونق تولید نیز منجر خواهد شد. به‌عبارت‌دیگر، برخی از واحدهای تولیدی، محصولات و مواد لازم

برای شرکت‌های دیگر تولید می‌کنند(مانند مواد اولیه برای تولید بدنه یخچال) و برخی دیگر محصول نهایی را تولید می‌کنند(مانند یخچال). برخی از این شرکت‌های تولیدی در بحران کرونا دچار افت شدید شده‌اند و برخی دیگر تغییر ملموسی نداشته‌اند و برخی دیگر حتی بازار بهتری پیدا کرده‌اند. لذا استفاده از راهبرد نوآوری نیز برای شرکت‌های تولیدی در ایران مفید می‌تواند باشد.

پیشنهاد می‌شود از راهبرد بازاریابی نیز برای جلب مشارکت‌های مردمی و سازمان‌های مردم نهاد در حمایت از شرکت های تولیدی در ایران استفاده گردد. شرکت‌های تولیدی در ایران در بحث راهبرد نوآوری در بخش تولید به‌ویژه در(چابک‌سازی کسب‌وکار تولیدی، تغییر مدل‌های کسب‌وکار تولیدی) می‌تواند موفق عمل نمایند. در همین راستا پیشنهاد می‌گردد که اقدام مهم در زمینه راهبردهای پاسخ به بحران در ایران در زمان بحران کرونا در شرکت‌های تولیدی و صنعتی استفاده گردد.

- تعیین راهبردهایی برای شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
- بازنگری و خلق راهبردهایی برای ایجاد سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت سیستم‌ها با بهره‌گیری از تجارب موفق سایر کشورها؛
- بازآفرینی راهبردهای کشور در حوزه‌های تولیدی و صنعتی کسب‌وکار و پرهیز از تزریق راهکارهای کوتاه‌مدت بدون درنظرگرفتن اثرات منفی به‌خصوص در بخش تولید.

به‌عنوان مثالی از صنعت تولیدی کشور ایران در بحران کرونا در جهت مقایسه با راهبردهای ارائه شده در این تحقیق صنعت تولید برق را می‌توان اشاره نمود که این صنعت در زمان بحران کرونا با مسائلی از قبیل تعدیل و یا ترک نیروی کار، الزام به پرداخت جریمه تاخیر در انجام کارها به دلیل سیاست‌های محدودسازی تردد و توقف فعالیت‌ها، توقف پروژه‌ها و قراردادهای جاری، کاهش بهره‌وری و افت تولید، افزایش هزینه‌های منابع انسانی به دلیل اجرای سیاست‌های فاصله‌گذاری اجتماعی، زیان‌ده شدن جریان مالی کسب‌وکار(به دلیل افت درآمد ناشی از کاهش تقاضا)، کمبود نقدینگی برای پرداخت حقوق کارکنان و هزینه‌های تولید، کاهش درآمدهای بنگاه مسائل و مخاطراتی هستند که شرکت‌ها در اثر شیوع ویروس کرونا با آنها مواجه هستند که «کاهش درآمد بنگاه‌ها در بخش تولید» و «کمبود نقدینگی در بخش تولید» به‌عنوان مهم‌ترین مخاطرات تولیدی شرکت‌های صنعت برق در شرایط کرونا به‌شمار می‌رود.

لذا در صنعت برق در ایران راهبردهایی که برای تولید و زنجیره تامین درنظرگرفته شده است، به چهار دسته راهبرد مدیریت منابع انسانی، راهبرد مالی، راهبرد زنجیره تامین و راهبرد ارتباط با مشتری‌تقسیم شده است. از طرفی، «راهبرد انقباضی در مدیریت نقدینگی»، «کاهش هزینه سربار» و «سیاست‌های شیفت کار و گردش کاری» سه راهبرد اصلی شرکت‌های زنجیره تامین و تولیدی صنعت برق در مقابله با کرونا بوده که بیشترین مطلوبیت و بیشترین میزان اجرا را داشته است[۷]. پیشنهاد نویسندگان این است که برای صنعت برق کشور تمامی راهبردهای این مطالعه(راهبرد نوآوری و راهبرد پایداری) نیز در این صنعت در نظرگرفته شود. راهبردهای تاب‌آوری این مطالعه نیز برای صنعت برق کشور بسیار مفید می‌تواند باشد.

در بحث راهبرد پایداری(دوام) در بحران کرونا در ایران دولت بسته حمایتی برای کسب‌وکارها درنظرگرفته است. اما به‌نظر می‌رسد راهکار مناسبی برای شرکت‌های صنعتی و تولیدی درکشور نخواهد بود. به‌عنوان مثال، دولت ایران راهبرد دوام و پایداری برای صنعت گردگشری ارائه داد که عملا موثر واقع نشد. دلیل این امر عدم توجه به راهبرد نوآوری و بازاریابی این صنعت بود و عملا دادن وام کم بهره نمی‌تواند این صنعت را از بحران نجات دهد. لذا توجه به راهبردهای این مطالعه در تمامی صنایع کشور مهم است.

به احتمال زیاد، از دهه ۱۹۷۰، بحران‌ها به‌طور فزاینده‌ای تبدیل به یک بخش همه جانبه از زندگی سازمانی شده است؛ در نتیجه، مدیران و محققان راهبرد به‌طور فزاینده‌ای، عدم اطمینان در مورد مناسب بودن فعالیت‌های تجاری شرکت‌ها را تجربه می‌کنند. بنابراین، این موارد سوالاتی را ایجاد می‌کند که چگونه مدیران و محققان راهبرد می‌توانند به‌طور موثر به بحران پاسخ دهند[۸ و ۲۸]. محققان راهبرد شروع به پاسخگویی به این تغییرات کرده‌اند. این مقاله انواع مختلفی از پاسخ‌های راهبردی را به بحران ارائه می‌دهد. همان‌طور که بررسی اجمالی ما نشان می‌دهد، ارزش این پاسخ‌ها با افق‌های زمانی مختلف همراه است؛ بنابراین، سهم اصلی این مقاله ایجاد مفهوم این جریان در حال رشد از ادبیات راهبرد با توسعه یک طبقه‌بندی از پاسخ‌های راهبردی به بحران در زمان شیوع کووید ۱۹ است و آن چیزی که سطح افق زمانی را به‌عنوان یک بعد مهم درنظرمی‌گیرد تا ارزش چنین پاسخ‌هایی را بررسی کند. با این حال با توجه به همه‌گیر بودن و ژرف‌بودن بحران‌هایی مانند شیوع همه‌گیر فعلی کرونا، لازم است که تحقیقات بیشتری برای گشودن راهبردهای پاسخ به بحران انجام شود. این یک بخش جدایی‌ناپذیر از پاسخ راهبردی به بحران است. این امر باعث می‌شود که مدیران نتوانند واکنش

راهبردی مناسب ارائه دهند. واکنش‌های راهبردی شناسایی شده در رابطه با بحران بی‌ارتباط به یکدیگر نیستند. یعنی یک پاسخ راهبردی ممکن است یک مکمل لازم برای پاسخ راهبردی دیگری باشد. اگرچه کارهای قبلی تا حدودی به این جهت اشاره داشتند.

پاسخ های راهبردی به بحران باید پویا و قابل تغییر باشد. لذا تحقیقات آینده باید به دنبال ارائه راهکار اساسی از الگوهای پیاپی از پاسخ‌های راهبردی پویا باشد. از طرفی، این پاسخ‌های راهبردی در شرکت‌های چندملیتی و فرامرزی بایستی پویاتر و پیچیده‌تر ارائه گردد. پاسخ‌های راهبردی پویا و قابل تغییر باید بتواند نقش مهمی در پاسخ‌های نوآوری شرکت داشته باشد.

راهبرد عقب‌نشینی اصلی‌ترین راهبرد است که مدیران در پاسخ به بحران انتخاب می‌کنند. در حقیقت، از دیدگاه مدیران راهبرد عقب‌نشینی حتی ممکن است تنها راه مناسب در کوتاه مدت برای مقابله با بحران باشد. با این وجود، راهبرد عقب‌نشینی تنها پاسخ راهبردی به بحران نیست. کارایی راهبرد عقب‌نشینی نسبت به سایر راهبردهای پاسخ به بحران نیز مورد تردید است، به‌ویژه هنگامی که بحران مدت زمان طولانی ادامه یابد. لذا راهبرد عقب‌نشینی ممکن است اولین قدم پاسخ به راهبرد در زمان بحران باشد، اما آخرین قدم در پاسخ راهبردی شرکت‌های تولیدی در مواقع بحران نیز نیست. علاوه بر این، استفاده از راهبرد پایداری و راهبرد نوآوری به‌عنوان واکنش‌های راهبردی بالقوه موثر در برابر بحران در میان‌مدت و بلندمدت حائز اهمیت است. لذا هر دو پاسخ راهبردی پایداری و نوآوری چه در داخل و چه در خارج شرکت ممکن است در زمان بحران کارایی اساسی را نداشته باشد. در مواقع بحران به‌نظر می‌رسد، دولت‌ها این موضوع را درک کرده‌اند. زیرا آنها به‌طور فزاینده اقداماتی از قبیل تأمین مالی موقت، جبران کاهش ساعت‌ها و بسته‌های محرک مالی را برای حمایت از شرکت‌های تولیدی به اجرا می‌گذارند.

راهبرد خروج به‌عنوان یک پاسخ راهبردی برای بحران است. یک راهبرد خروج از تجارت ممکن است نگران کننده باشد و "عدم موفقیت" برای مدیران را در پی داشته باشد. در نتیجه، مدیران ممکن است به‌طور منفی خروج تجارت را به تاخیر بیاندازند. یک راهبرد خروج ممکن است نقطه شروع یک سرمایه‌گذاری جدید باشد، راهی که بتواند عدالت را برای شرکت‌های تولیدی انجام دهد. مدیران و صاحبان مشاغل ترغیب می شوند که راهبرد خروج را به‌عنوان یک پاسخ بالقوه مناسب برای بحران نشان دهند که فرصت‌هایی را برای پیشرفت به جلو باز می‌کند. به‌طورخلاصه، پاسخ‌های راهبردی به بحران یک حوزه مطالعه مهم و بسیار مرتبط با بحران است.

در پایان بر این نکته مهم تاکید می‌گردد که راهبردها در شرایط بحران محدود به گونه‌های ذکر شده نیستند. برخی دیگر از راهبردها عبارتند از:

- ادغام رو به جلو، ادغام رو به عقب، ادغام افقی، نفوذ در بازار، کاهش فعالیت، انحلال، کاهش هزینه، تمایز، فرانشیز، ادغام، اکتساب، رهبری بازار و نوآوری؛
- راهبرد اقیانوس آبی؛
- راهبرد توسعه کسب‌وکار جدید؛
- راهبرد نوآوری مدل کسب‌وکار؛
- راهبردهای پایدارسازی و تداوم عملیات.

فهرست منابع

[۱] معاونت آموزشی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پژوهشکده آینده پژوهی در سلامت و مرکز تحقیقات آینده نگری و نوآوری سلامت؛ **اقتصاد در زمان کووید ۱۹**، ترجمه و خلاصه‌سازی کتاب Economics in the time of Centre for Economic Policy Research(CEPR -19COVID).

[۲] میرجلیلی، فاطمه؛ بهادری، بابک؛ شجاعی، سعید؛ صادق احمدی، مهدی؛ **درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا: بررسی ظرفیت های تولیدی کشور در مواجهه با ویروس کرونا و آثار شیوع این ویروس بر بخش های صنعت، معدن و پتروشیمی ایران**، مطالعات انرژی، صنعت و معدن، ۱۳۹۸.

[۳] گروه اقتصاد دانش بنیان؛ **بررسی چالش‌ها و فرصت‌های کرونا برای اقتصاد ایران: سناریوهای محتمل و پیشنهادهای سیاستی**، پژوهشکده مطالعات فناوری، ۱۳۹۹.

[۴] داوری، علی؛ **پنج راهبرد تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا**، گزارش دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، ۱۳۹۹.

[۵] داوری، علی؛ **۳۰ چالش پیش‌روی کسب‌وکارها در بحران کرونا**، دانشکده کارافرینی دانشگاه تهران، ویراست اول، اردیبهشت ۹۹.

[۶] مرکز تخصصی توسعه کسب‌وکار اتاق، مرکز آموزش و توسعه منابع انسانی اتاق(متسا) اصفهان؛ **صنعت در عصر کرونا چه کنیم؟ چگونه با آن خود را تطابق دهیمراه حل مکنزی**، ۱۵ فروردین ۱۳۹۹.

[۷] اسدی؛ علی آبادی؛ ولی‌پور؛ **راهبرد شرکت های زنجیره تامین صنعت برق ایران در مقابله با کرونا**، سندیکای صنعت برق ایران، اردیبهشت ۹۹.

[8] Wenzel, M.; Stanske, S.; Lieberman, M. B.; "*Strategic responses to crisis*", Strat Mgmt J., Vol. 41, Issue V7–V18, 2020.

[9] Hwee, Hoon Tan; Hai, Hui See; "*Strategic Reorientation and Responses to the Asian Financial Crisis: The Case of the Manufacturing Industry in Singapore*", Asia Pacific Journal of Management, Springer, Vol. 21, Issue 1_2, pp. 189-211, March 2004.

[10] Simons, Greg; "*The International Crisis Group and the manufacturing and communicating of crises*", Third World Quarterly, Vol. 35, Issue 4, pp. 581-597, 2014. DOI:10.1080/01436597.2014.924062

[11] Legewie, Jochen; "*Manufacturing Strategies for Southeast Asia after the Crisis: European, US and Japanese Firms*", Business Strategy Review, Vol. 10, Issue 4, pp 55-64, 1999. https://doi.org/10.1111/1467-8616.00119.

[12] Tikici, M.; Omay, E.; Derin, N.; NurSeçkin, S.; Cüreoğlu, M.; "*Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms*", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, pp. 49-60, 2011.

[13] Fink, A.; "*Conducting research literature reviews: From paper to the Internet*", Sage, Los Angeles, CA, 2005.

[14] Meredith, J.; "*Theory building through conceptual methods*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 13, No. 5, pp. 3-11, 1993.

[15] Seuring, S.; Gold, S.; "*Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management*", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17, No. 5, pp. 544-555, 2012.

[16] Hirt, Martin; Smit, Sven; Bradley, Chris; Uhlaner, Robert; Mysore, Mihir; Atsmon, Yuval; Northcot, Nicholas; "*Strategy & Corporate Finance Practice Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis*", 2020.

[17] https://www.donya-e-eqtesad.com/fa/tiny/news-3646672.

[18] Auria, G.; de semt, A.; *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*, McKinsey&Company, 2020. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges.

[19] Gartenberg, C.; "*Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust*", Management Science, Vol. 60, Issue 11, pp. 2776–2793, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1944.

[20] de Figueiredo, R. J. P.; Feldman, E. R.; Rawley, E.; "*The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis*", Strategic Management Journal, Vol. 40, Issue 8, pp. 1268–1290, 2019. DOI: 10.1002/smj.3026.

[21] Ndofor, H. A.; Vanevenhoven, J.; Barker, V. L.; "*Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry*", Strategic Management Journal, Vol. 34, Issue 9, pp. 1123–1133, 2013.

DOI: 10.1002/smj.2050.
[22] Wenzel, M.; "*Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself*", Business Research, Vol. 8, Issue 2, pp. 265–299, 2015.
DOI: 10.1007/s40685-015-0021-4
[23] Stieglitz, N.; Knudsen, T.; Becker, M. C.; "*Adaptation and inertia in dynamic environments*", Strategic Management Journal, Vol. 37, Issue 9, pp. 1854–1864, 2016.
DOI: 10.1002/smj.2433.
[24] Chakrabarti, A.; "*Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration*", Strategic Management Journal, Vol. 36, Issue 11, pp. 1717–1738, 2015.
DOI: 10.1002/smj.2309.
[25] Li, S.; Tallman, S.; "*MNC strategies, exogenous shocks, and performance outcomes*", Strategic Management Journal, Vol. 32, Issue 10, pp. 1119–1127, 2011.
DOI: 10.1002/smj.918.
[26] Cuervo-Cazurra, A.; Doz, Y.; Gaur, A.; "*Skepticism of globalization and global strategy: Increasing regulations and countervailing strategies*", Global Strategy Journal, Vol. 10, Issue 1, pp. 3–31, 2020.
DOI: 10.1002/gsj.1374.
[27] Reymen, I. M. M. J.; Andries, P.; Berends, H.; Mauer, R.; Stephan, U.; van Burg, E.; "*Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation*", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 9, Issue 4, pp. 351–379, 2015.
DOI: 10.1002/sej.1201.
[28] Wenzel, M.; Cornelissen, J. P.; Koch, J.; Hartmann, M.; Rauch, M.; "*(Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity–strategy misalignment*", Strategic Organization, Vol. 18, Issue 1, pp. 212–244, 2020.
DOI: 10.1177/1476127019856524
[29] Oh, C. H.; Oetzel, J.; "*Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance?*", Strategic Management Journal, Vol. 32, Issue 6, pp. 658–681, 2011.
DOI: 10.1002/smj.904.