

مرور نظام‌مند واکنش‌های استراتژیک به همه‌گیری کرونا

محمدجواد محمدی^۱، سیدمجید الهی^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین، ایران javadmohammadi@edu.ikiu.ac.ir

^۲ استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین، ایران elahi@soc.ikiu.ac.ir

چکیده

بحران کووید-۱۹ تأثیر قابل توجهی بر کسب‌وکارهای سراسر جهان داشته و بازارها، زنجیره‌های تأمین و رفتار مصرف‌کنندگان را به هم ریخته و تحت تأثیر قرار داده است. در نتیجه، سازمان‌ها باید پاسخ‌های استراتژیک نوآورانه‌ای را برای مقابله با چالش‌هایی که این بحران به وجود آورده است، آماده کنند. این مقاله قصد دارد یک مرور نظام‌مند از ادبیات موجود درباره پاسخ‌های استراتژیک نوآورانه به بحران کووید-۱۹ ارائه دهد و با توجه به مقالاتی که از زمان آغاز همه‌گیری کرونا به چاپ رسیده‌اند، مجموعه راهکارهایی که در سازمان‌های مختلف با بازارهای متفاوت به کار گرفته شده را مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. در این مرور نظام‌مند، استراتژی‌هایی چون کاهش هزینه و تعدیل، خروج و حفظ بقا و دوام آوری، از جمله استراتژی‌های محبوبی بودند که سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای ناشی از کرونا به کار گرفتند. همچنین حمایت دولت‌ها از کسب‌وکارها در شرایط همه‌گیری و بحران، به‌عنوان یک نیازمندی مهم برای اکثر سازمان‌های غیردولتی شناسایی شد. این مقاله واکنش‌های استراتژیک در سطح کشوری و راهکارهای موفق که دولت‌ها برای رویارویی با همه‌گیری کرونا ارائه دادند را در نواحی مختلف جهان از جمله کشورهای اقیانوس آرام، شرق و جنوب شرق آسیا، اقیانوسیه و اروپا بررسی می‌کند و ترکیبی از راهکارهای راهبردی برای مقابله با وضعیت همه‌گیری را پیشنهاد می‌دهد.

واژه‌های کلیدی

واکنش راهبردی به همه‌گیری، واکنش استراتژیک، کووید-۱۹، کرونا

۱. مقدمه

همه‌گیری کرونا چالش‌های بی سابقه‌ای را برای کسب و کارها در سراسر جهان ایجاد کرده است. تغییرات شدید و سریع محیطی، شرکت‌ها را مجبور به اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه برای بقا و پیشرفت در شرایط بحران کرده است. همان‌طور که ناتان بیان می‌دارد، یک بحران معمولاً به‌صورت رگباری از رویدادهای سریع، غیرمنتظره و ناخوشایند ظاهر می‌شود و زمان کمی برای سازماندهی یا برنامه ریزی پاسخ‌های مناسب وجود دارد (ناتان، ۲۰۲۰). بحرانی غیرعادی مانند کرونا به این معنی است نه تنها زمان کمی برای سازماندهی و برنامه ریزی برای واکنش وجود دارد (ونزل و همکاران، ۲۰۲۰)، بلکه استراتژی‌های سنتی گذشته نیز ممکن است ناکافی باشند. در نتیجه نیاز به استراتژی‌های جدید و نوآورانه برای مدیریت بحران همه‌گیری احساس می‌شود.

در هنگام مبارزه با یک همه‌گیری، اولویت برای بقا، انسان‌ها و کسب‌وکارها هستند. وجود منابع مالی، پزشکی و فیزیکی کافی، امری ضروری برای دفاع در برابر همه‌گیری تلقی می‌شوند. (ونگژوان، دینگ، ۲۰۲۰) اما در واقعیت، بسیاری از کسب‌وکارها امکان دسترسی به این منابع را نداشته و در شرایط همه‌گیری کرونا امکان بهره‌برداری کامل از آن‌ها را نیز ندارند. دسترسی به این منابع هم برای دولت‌ها و هم برای سازمان‌های خصوصی بسیار حیاتی است و نحوه تخصیص آن‌ها در شرایط کرونا می‌تواند موجب پیروزی یا شکست در مقابله با کرونا شود. از طرف دیگر استفاده از فناوری‌های روز دنیا و نوآوری نیز امری مهم برای سازمان‌ها تلقی می‌شود تا بتوانند پاسخ مناسبی را به بحران کرونا دهند.

این همه‌گیری بر صنایع مختلف تأثیر گذاشته است و در مقیاس‌های متفاوتی می‌توان این تأثیر را بررسی کرد؛ از صنعت هوایی گرفته تا سازمان‌های غیرانتفاعی و صنعت گردشگری تحت تأثیر این همه‌گیری قرار گرفتند و مجبور به صرف زمان و هزینه برای کاهش آسیب‌های ناشی از کرونا شدند. در مقیاس بزرگ‌تر، سلامت عمومی در کشورهای مختلف در خطر بود و دولت‌ها مجبور بودند (و هستند) اقدامات فوری برای مقابله با کرونا را اتخاذ کنند. باتوجه به نظریه مدیریت بحران، از ویژگی‌های بارز بحرانی چون کرونا، جمعیت زیاد در معرض این همه‌گیری، هزینه‌های اقتصادی بالا، عدم اطمینان بالا و مشکلات در ارتباطات ضروری است. (بوئین و لاگادک، ۲۰۲۰). بر اساس همین نظریه، چهار چالش اساسی در پاسخ به این همه‌گیری باید مورد توجه قرار بگیرند: مقابله با عدم اطمینان، ایجاد ظرفیت، ساماندهی پاسخ و برقراری ارتباط با مردم. (آنسل و همکاران، ۲۰۱۰) علاوه بر این، اتخاذ یک پاسخ درست باید نیازهای خاص منطقه، حوزه و ناحیه مورد نظر را هم لحاظ کند و استراتژی‌ها باید با ویژگی‌های ناحیه و منطقه‌ای که در آن تصمیم به ایجاد پاسخ گرفته می‌شود سازگاری داشته باشند. (برینکس و ایبرت، ۲۰۲۰). باتوجه به این موضوع، در مطالعاتی که در این مقاله گنجانده شده‌اند، بررسی پاسخ‌های استراتژیک دولت‌ها باتوجه به منطقه و ناحیه‌ای که در آن قرار دارند باتوجه به ویژگی‌های منطقه جغرافیایی صورت گرفته است.

از طرفی ماهیت چندوجهی محیط مدرن کسب‌وکار، توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای کاهش خطرات و اثرات حوادث اقتصادی و فاجعه‌بار ناتوان‌کننده مانند همه‌گیری کووید-۱۹ را برای سازمان‌ها ضروری می‌کند. (ایدو و همکاران، ۲۰۲۱) برخی از مطالعات سعی داشته‌اند تا واکنش‌های کسب‌وکارها از جنبه تاب‌آوری را بررسی کنند. تاب‌آوری به‌عنوان توانایی مدیریت، پاسخگویی و تداوم در مواجهه با بحران تعریف می‌شود که یک موقعیت استراتژیک مهم است که باید برای به‌حداقل رساندن اختلالات ناشی از رویدادهای فاجعه‌بار ایجاد شود. (ایدو و همکاران، ۲۰۲۱) در صنعت گردشگری و هتلداری، سازمان جهانی بهداشت مراقبت‌ها و ملاحظات عملیاتی برای مدیریت هتل‌ها در دوران کرونا ارائه کرد و به پیشنهاد اقدامات حفاظتی به‌منظور کسب اطمینان از اقامت امن و آرام مسافران پرداخت. (جنی کیم، هیژاپ هان، ۲۰۲۲) توجه به پروتکل‌های بهداشتی ممکن است بتواند در ایجاد اعتماد در مسافران و احساس آسایش در آن‌ها نقشی ایفا کند. در نتیجه لازم است هتل‌ها دست به اقداماتی راهبردی بزنند تا بتوانند با جلب اعتماد مسافران، در شرایط بحران باقی بمانند. تأثیر کرونا بر سازمان‌های غیرانتفاعی نیز مانند دیگر بخش‌ها مشهود بوده است. این همه‌گیری فشارها و آسیب‌های زیادی به سازمان‌های غیرانتفاعی وارد کرده است. (پی فولر، رایس، ۲۰۲۲) همچنین پیش‌بینی‌هایی از کاهش قابل توجه درآمد، افزایش هزینه‌ها، اخراج و مرخصی در ارتباط با سازمان‌های غیرانتفاعی صورت گرفته (کژاو، ۲۰۲۰) و فولر (۲۰۲۰) نیز آثار اولیه همه‌گیری کرونا بر سازمان‌های غیرانتفاعی در کالیفرنیا را مورد مطالعه قرار داد. در این مقاله آثار کرونا بر سازمان‌های غیرانتفاعی و واکنش‌های راهبردی آن‌ها نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. به‌طور کلی این مطالعه سعی داشته پاسخ‌های راهبردی را از بزرگ‌ترین مقیاس (کشورها و دولت‌ها) تا کوچک‌ترین مقیاس (سازمان‌های کوچک و متوسط) را مورد بررسی قرار دهد و فهرست کند.

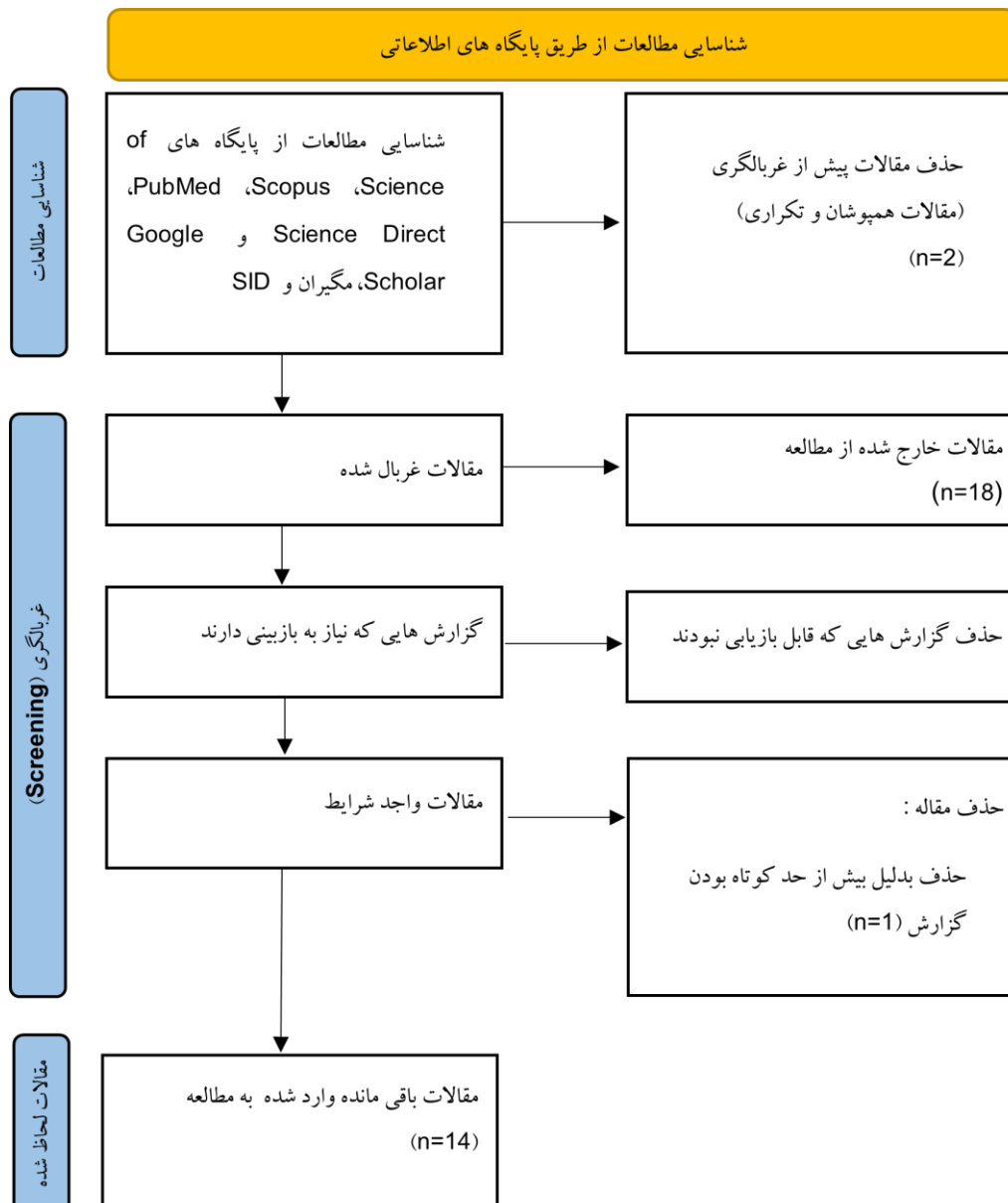
۲. روش پژوهش

در این پژوهش، از مرور سیستماتیک با استفاده از یک فرایند سه مرحله‌ای که دستورالعمل موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری منظم و فراتحلیل‌ها^۱ (پریسما) آن را توصیه کرده استفاده شده که مراحل آن به طور کامل در شکل ۱ نمایش داده شده است. این سه مرحله کلی عبارت‌اند از:

۱- **شناسایی مطالعات مرتبط:** برای دستیابی به مطالعات مربوط به موضوع تحقیق، به جستجوی جامع در پایگاه‌های اینترنتی فارسی و انگلیسی پرداختیم. بدین منظور، مقالات مرتبط انگلیسی در پایگاه‌های Web of Science، Scopus، PubMed، Science Direct و Google Scholar بررسی شدند. برای دستیابی به مقالات فارسی نیز به جستجو در پایگاه‌های مگیران و SID پرداخته شد. شناسایی مطالعات مرتبط منتشر شده بین سال‌های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۲ و با کلمات کلیدی «واکنش استراتژیک»، «واکنش راهبردی»، «همه‌گیری»، «کووید-۱۹»، «COVID-19» و «Strategic Response» و «Pandemic» و ترکیبی از آن‌ها صورت گرفت.

۲- **غربالگری مقالات:** به منظور تعیین تناسب مقالات جستجو شده با موضوع تحقیق، ابتدا عنوان و سپس چکیده مقالات بررسی شدند. پس از تأیید تناسب مقاله از لحاظ سال انجام و موضوع، تمام متن مقالات مورد مطالعه و ارزیابی قرار گرفت. کیفیت مقالات بر اساس بیانیه PRISMA و با استفاده از چک لیست تدوین شده ۲۷ موردی به‌عنوان معیار، مورد ارزیابی قرار گرفت. در صورتی که در متن هر یک از مقالات، معیارهای موجود در چک لیست PRISMA واضح نبود، مجدداً آن مقاله مورد مطالعه قرار می‌گرفت تا رفع ابهام شود. در صورتی که تناسب مقالات طبق چک لیست تأیید نشدند، آن مقالات از مرور نظام‌مند حذف می‌شدند. از بین ۳۶ مقاله‌ای که از طریق این بیانیه مورد جستجو و بررسی قرار گرفتند، مجموعاً ۱۴ مقاله واجد شرایط تشخیص داده و برگزیده شدند. معیارهایی که مدنظر قرار گرفتند، چاپ مقاله در نشریات یا کنفرانس‌های معتبر، انتشار در پایگاه‌های الکترونیکی و ارتباط با موضوع و کلمات کلیدی بودند.

۳- **استخراج و ترکیب داده‌ها از مقالات واجد شرایط:** ۱۴ مقاله در این تحقیق به‌عنوان مقالات واجد شرایط انتخاب شدند و داده‌های استخراج شده از این مقالات، شامل نویسنده‌ها، سال انتشار، کشور مبدأ، بخش/صنعت، نوع واکنش استراتژیک و نتایج به‌دست‌آمده است. با بررسی و مطالعه این مقالات، استراتژی‌هایی که در دوران همه‌گیری کرونا برای واکنش به این بحران به اجرا درآمده یا پیشنهاد شده را استخراج کردیم. این راهبردها می‌توانند به سازمان‌ها کمک کنند تا در مواجهه با بحران‌های مشابه، قدرت تصمیم‌گیری بیشتری داشته باشند و سریع‌تر واکنش مناسب به تهدیدهای این چنینی را نشان دهند. در مجموع یک سنتز روایتی از یافته‌ها با مضامین مرتبط شناسایی و گزارش شد و در نهایت این ۱۴ مقاله به مطالعه حال حاضر وارد شدند و مورد بررسی قرار گرفتند.



شکل ۱. فرایند شناسایی و ورود مطالعات بر اساس دستورالعمل پریسما

۳. یافته‌ها

از میان مقالات بررسی شده، مجموعاً ۱۴ مقاله وارد مطالعه شدند که تمامی این مقالات در مجلات خارجی چاپ شده بودند و هیچ مقاله داخلی وارد مطالعه نشد و در گام‌های پیش از ورود به مطالعه، به دلایلی چون علمی - پژوهشی نبودن، مبهم بودن مورد مطالعه و همچنین کوتاه بودن، حذف شدند.

از بین مطالعات ورودی، ۳ مطالعه به بررسی واکنش‌های استراتژیک در سطح ملی و کشوری به همه‌گیری کووید-۱۹ پرداخته‌اند. ۲ مقاله به بررسی واکنش راهبردی خطوط هوایی به همه‌گیری کرونا پرداخته‌اند و استراتژی‌هایی که خطوط هوایی برای مقابله با این پدیده استفاده کرده‌اند مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. ۲ مقاله نیز به بررسی تأثیر این همه‌گیری بر هتل‌ها و واکنش متقابل آن‌ها برای مقابله با تهدیدهای این پدیده پرداختند. ۲ مقاله دیگر به بررسی واکنش استراتژیک بنگاه‌های کوچک و متوسط، یک مطالعه به بررسی واکنش

استراتژیک بازیگران صنعت گردشگری، یک مطالعه به تحلیل واکنش شرکت‌های بزرگ، یک مقاله به بررسی تأثیر همه‌گیری کرونا بر سازمان‌های غیرانتفاعی، ۱ مقاله به کاربرد فناوری‌های دیجیتال در واکنش به کرونا و در نهایت ۱ مقاله نیز به بررسی تأثیر کرونا بر شرکت‌های نساجی و پوشاک و واکنش متقابل آن‌ها می‌پردازد.

در صنعت هوانوردی، از استراتژی‌هایی چون عقب‌نشینی^۲، استقامت^۳، نوآوری و از سرگیری فعالیت‌های کسب‌وکار برای مقابله با کرونا استفاده شد. مطالعات نشان دادند که شرکت‌های هواپیمایی در اوج بحران کرونا، تصمیم به متوقف کردن فعالیت‌های خود و تعدیل نیرو گرفتند و سعی در استفاده از استراتژی‌های عقب‌نشینی داشتند. به دلیل تصویب قوانین رعایت فاصله اجتماعی و همچنین کاهش احتمال سرایت ویروس، این شرکت‌ها مجبور به توقف فعالیت‌های خود در اوج کرونا شدند تا از انتقال بیماری جلوگیری شود. از طرفی برخی دیگر نیز اقدامات طولانی‌مدت برای عقب‌نشینی از بازار و صنعت را در نظر گرفتند که دلیل آن تصورات بدبینانه و ناهمگون از وضعیت صنعت پس از بحران کرونا بود. صنعت هواپیمایی در این وضعیت بیش‌ازپیش تحت تأثیر عوامل سیاسی و دولتی قرار گرفت و دولت‌ها سعی کردند از طریق کمک‌های مالی بلاعوض و اعطای وام، نقش حمایتی از خطوط هوایی را ایفا کنند. مطالعات نشان می‌دهند که حمایت دولت از صنعت هواپیمایی، نقش کلیدی در بقای آن‌ها در وضعیت بحران و همه‌گیری دارد؛ از طرف دیگر این موضوع موجب نفوذ بیشتر دولت‌ها بر بازیگران اصلی این صنعت و اعمال نظر در تغییر اولویت‌های راهبردی و تصمیم‌گیری آن‌ها شده است که منجر به سیاست‌زدگی خطوط هوایی و کاهش استقلال مدیریت آن‌ها می‌شود. مطالعات نشان دادند که جذب حمایت دولت به‌عنوان یک راهبرد برای برخی دیگر از خطوط هوایی عمل کرده است و چنین شرکت‌هایی تمرکز خود را بر دریافت حمایت از دولت‌ها به‌عنوان یک اقدام استراتژیک گذاشتند.

اقدام راهبردی مهم دیگری که شرکت‌های هواپیمایی برای مقابله با کرونا در نظر گرفتند، تغییر در مدل‌های کسب‌وکار^۴ بود. در اولویت قرار دادن به‌روزرسانی مداوم پروازها، افزایش توجه به وضعیت مسافران در پروازها، انجام اقدامات ایمنی مانند استفاده از فیلترها و ماسک‌های HEPA و ضدعفونی نیز از جمله تغییراتی بود که برخی از شرکت‌های هوایی در همه‌گیری کرونا انجام دادند. استفاده از استراتژی‌های ارتباطی در زمان بحران^۵ به‌منظور درگیر کردن بیشتر مشتریان فعلی با استفاده از ارسال پیام‌های متوالی (مثل تشکر از همراهی، تشکر از رعایت پروتکل‌های بهداشتی و...)، استراتژی‌های یادآوری برای استمرار در خدمت‌دهی و ادامه‌دار بودن ارتباط با مشتری نیز در میان شرکت‌های هواپیمایی دیده شده است.

برخی از خطوط هوایی نیز از ذی‌نفعان خود، به‌ویژه کارمندان بیمارستان‌هایی که در خط مقدم مبارزه با کرونا قرار داشتند، تمجید کردند. به طور کلی مطالعات اهمیت اشراف داشتن بر ویژگی‌های کانال‌های ارتباطی مختلف از جمله رسانه‌های اجتماعی برای اجرای استراتژی‌های ارتباطی مؤثر در زمان بحران را مورد تأکید قرار داده‌اند.

در بخش هتل‌ها نیز مطالعاتی در مورد تأثیر کرونا بر کسب‌وکارهای این صنعت انجام و همچنین پیشنهادهایی برای رسیدگی به همه‌گیری داده شده است. مطالعه‌ای که در این زمینه یک مدل مدیریت بحران همه‌گیری پالایش شده را پیشنهاد می‌کند شامل پنج فاز زیر است:

- ۱- فاز علائم اولیه و پیش از وقوع: در این فاز میزان شیوع به سمت صفر میل می‌کند یا میزان موارد ابتلا بسیار کم گزارش شده است.
- ۲- فاز اضطراری: رشدی معنادار در موردهای ابتلا دیده شده است و در این فاز میزان لغو رزرو هتل‌ها با رشد معنادار و قابل‌توجه روبرو شده است.
- ۳- فاز بحران: در این فاز شاهد اعمال قرنطینه و گسترش شدید موارد ابتلا هستیم.
- ۴- فاز بهبود: در این فاز کاهش موارد ابتلا را مشاهده می‌کنیم. در طی مدت زمانی که در این فاز قرار داریم، مسافران بومی، تصمیم به رزرو هتل گرفته و افزایش نرخ رزرو در هتل‌ها را شاهد هستیم.

۵- تصمیم‌ها: از ویژگی‌های این فاز می‌توان به خطر شیوع بیماری جدید، خطر آمدن موج دوم همه‌گیری کرونا و خطر رکود اقتصادی اشاره کرد.

در این مدل برای فاز اول استراتژی‌های صرفه‌جویی و حفظ در نظر گرفته شده است. کسب‌وکارها ممکن است برای حفظ سرمایه خود، در محیط‌های دیگر سرمایه‌گذاری کنند. در هتل‌های کوچک و متوسط استراتژی صرفه‌جویی به شکل دیگری به کار می‌رود که از اقدامات مرتبط با آن می‌توان به آزادسازی سرمایه در گردش، بهبود کارایی کسب‌وکار و تعویق انداختن بازسازی‌های غیر ضروری اشاره کرد. در واقع هتل‌ها باید بکوشند تا در این فاز استراتژی‌ها و اقدامات پیش‌نگرانه انجام دهند.

در فاز دوم، استفاده از استراتژی‌های حفظ بقا^۱ پیشنهاد می‌شود. کاهش هزینه‌ها، لابی‌گری برای دریافت حمایت‌های دولتی و اقداماتی در راستای افزایش ایمنی و سلامت افراد از جمله اقدامات راهبردی در این فاز هستند.

در فاز سوم که بحران نام دارد، استراتژی‌های تغییر خدمات و دگرگونی انجام می‌شود. برای مثال هتل‌ها می‌توانند تسهیلات مرتبط با قرنطینه ارائه دهند، یا بالاجبار تصمیم به تعطیلی برای مدت موقتی بگیرند و نیز با انجام اقداماتی در راستای مسئولیت اجتماعی خود به برندینگ دست بزنند. استراتژی‌هایی که در فاز دوم و سوم اجرا می‌شوند از نوع واکنش‌گرا هستند.

در فاز چهارم که بهبود نام دارد، استراتژی‌های نوآوری و بازیابی مورد استفاده هتل‌ها قرار گرفت. استفاده از استراتژی‌های بازیابی و فروش، بهبود وضعیت ایمنی و بهداشت برای رسیدگی به نگرانی‌های مشتریان و خودکارسازی خدمات و نوآوری از جمله اقدامات راهبردی است که هتل‌ها در این مرحله از شیوع کرونا انجام دادند.

در فاز آخر، استراتژی‌های یادگیری و دگرگونی با استفاده از دانش کسب شده از دوران شیوع کرونا، می‌تواند به کسب‌وکارهای حوزه هتل‌داری کمک کند تا به مدیریت دانش پساکرونا بپردازند و از تجارب خود در مقابله با موج‌های بعدی شیوع کرونا استفاده کنند. در این مرحله استراتژی‌های تملک و ادغام و مقاومت‌محور اجرا شده و پیشنهاد می‌شود. رویکرد مدیریت استراتژیک در این فازها نیز باید از نوع پیش‌نگرانه باشد، چرا که ممکن است کسب‌وکار با تهدیدهای آتی از جمله تورم، موج‌های بعدی و یا شیوع بیماری جدید روبرو باشد.

مطالعات بر اهمیت برنامه‌ریزی در شرایط بحران و سازگاری با آن به‌طوری که شرایط «عادی جدید» نامیده می‌شوند تأکید می‌کنند. در مرحله عملیاتی نیز پیشنهاد می‌کنند تا هتل‌ها با اجرای پروتکل‌های فاصله‌گذاری (مثل تغییر چیدمان)، فاصله‌گذاری اجتماعی با استفاده از علائم و تابلو‌ها، تمیز کردن مکرر سطوحی که امکان لمس در آن‌ها بالاست، در دسترس قرار دادن کیت‌های بهداشتی و تمیزکاری در وسایل رفاهی مهمانان و... سعی در تضمین محیطی سالم برای مهمانان و کاهش خطر انتقال کرونا داشته باشند.

در بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، مطالعات نشان دادند که در طول همه‌گیری COVID-19، کنش‌پذیری تأثیر مثبتی بر هیجان‌های مثبت، و تأثیر منفی بر هیجان‌های منفی دارد. در نتیجه واکنش‌های عاطفی (مثبت یا منفی) مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر واکنش‌های سرمایه‌گذاری داشته باشد. بر همین اساس احساسات می‌تواند در شکل‌دهی قصد واکنش داشته باشد. از طرف دیگر مطالعات سه واکنش استراتژیک را در بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) مورد بررسی قرار دادند که عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری تطبیقی، عقب‌نشینی و تعدیل نیرو، و در نهایت تجدید راهبردی. اهمیت ترکیب منابع و شایستگی‌ها، تمرکز بر روی هدایت انعطاف‌پذیری تطبیقی برای تجدید راهبردی در مطالعات مربوط به SMEها مورد تأکید قرار گرفته است.

تحقیقی در ویتنام نشان داد که بنگاه‌های تورگردان تحت تأثیر همه‌گیری COVID-19 قرار گرفته‌اند به‌طوری که از درآمد آن‌ها، هم‌زمان با افزایش هزینه‌ها کاسته شده است و مجبور به تعدیل نیرو شده‌اند. تورگردان‌ها^۲ در واکنش به بحران کرونا از استراتژی‌های تعدیل نیرو، نوآوری، استقامت و خروج استفاده کرده‌اند. اما از بین این استراتژی‌ها، استراتژی تعدیل نیرو به‌عنوان محبوب‌ترین استراتژی در میان بنگاه‌های تورگردان ویتنام شناسایی شد. از طرفی در این مطالعه هم نیاز به کمک مالی دولت برای واکنش به بحران کرونا و بهبود صنعت گردشگری، مورد بررسی و شناسایی قرار گرفت و پیشنهاد شد که برای پیشبرد توسعه پایدار، بهتر است شرکت‌ها به اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه و تجدید روی آورند.

در پژوهشی که در کشور ایتالیا انجام شد، عمده واکنش‌های شرکت‌های بزرگ به همه‌گیری کرونا به این ترتیب شناسایی شدند: حمایت مالی، اصول بهداشتی جدید، مدل‌ها و سیستم‌های کسب‌وکار جدید، سرمایه‌گذاری دیجیتال و حمایت از آموزش. یک چارچوب

خطمشی دقیق به منظور تقویت انعطاف پذیری سازمانی نیاز است تا این استراتژی‌ها را در برگیرد. فناوری‌های دیجیتال نیز می‌توانند در ایجاد پاسخ‌های مؤثر به بحران‌های مشابه همه‌گیری کرونا کمک کنند. شرکت‌ها باید با اختصاص منابع به زیرساخت‌های فیزیکی و دیجیتالی، پیکربندی مجدد روش‌های تجارت موجود و افزایش ایمنی شهروندان، شرکت‌ها می‌توانند به بهبود و حفاظت انعطاف پذیری خود پردازند.

سازمان‌های غیرانتفاعی^۸ نیز گستره‌ای از بحران‌های عملیاتی و پیش‌بحرانی را در طول همه‌گیری کرونا تجربه کرده‌اند. برخی از سازمان‌ها برای واکنش به این همه‌گیری از استراتژی‌های استقامتی، برخی دیگر از استراتژی عقب‌نشینی و برخی نیز از نوآوری استفاده کرده‌اند. سازمان‌های غیرانتفاعی به‌منظور عقب‌نشینی از تعدیل نیرو، کاهش عملیات سازمان و پر نکردن موقعیت‌های شغلی خالی استفاده کردند. این سازمان‌ها در صورتی که قادر به ادامه نبودند، به کلی خارج شدند. سازمان‌هایی که استراتژی استقامت و مداومت را مورد استفاده قرار دادند سعی در حفظ فعالیت‌ها و عملیات اصلی از جمله افزایش درخواست جذب سرمایه بودند. با تغییراتی جدید مانند همکاری با سازمان‌های دولتی، غیردولتی و انتفاعی، سازمان‌های غیرانتفاعی استراتژی نوآوری را به اجرا گذاشتند.

مطالعات نشان دادند که سازمان‌های غیرانتفاعی با توجه به منابع ارتباطی، استفاده از رسانه‌های اجتماعی و مدیریت بحران به روش‌های مختلف به همه‌گیری واکنش نشان داده‌اند.

در سطح کشوری و ملی، مطالعات بیان می‌کنند که کشورهای اتحادیه اقیانوس آرام از استراتژی‌هایی چون احتیاط کلان و اقدامات گسترده برای کمک‌های اجتماعی استفاده کرده‌اند. این کشورها از آزمایش مولکولی نمونه‌های دستگاه تنفسی برای تشخیص ابتلا استفاده کردند تا بتوانند وضعیت همه‌گیری را بهتر کنترل کنند. همچنین به اعطای کمک‌های مالی به خانواده‌ها به منظور کنارآمدن با شرایط قرنطینه و به پرستاران برای جبران خدمات آنها در جریان کرونا، پرداختند.

پژوهشی که در کشورهای اتحادیه اقیانوس آرام صورت گرفته است بیان می‌کند تنها ۱۰ تا ۱۳ درصد مشاغل توانسته‌اند در شرایط کرونا به دورکاری روی آورند. باقی مشاغل به دلیل غیررسمی بودن و نوع حرفه امکان روی آوردن به دورکاری را نداشتند. اعطای بیمه بیکاری، برنامه‌های حمایتی از اشتغال و ایجاد شرایط مناسب برای دورکاری از دیگر اقدامات در سطح ملی به‌ویژه در کشورهای اتحادیه اقیانوس آرام بود.

کنترل دقیق همه‌گیری با استفاده از منابع نامحدود از جمله استراتژی‌های دولت‌های ملی برای مقابله با کرونا بود. این استراتژی بر جمع‌آوری منابع انسانی، مادی، مالی و پزشکی یک کشور برای مقابله با وضعیت همه‌گیری تمرکز دارد. قطع کانال‌های انتقال ویروس، قرنطینه اجباری برای بیماران و موارد مشکوک به ابتلا، تعلیق کار و مدرسه و گزارش‌های روزانه مورد نیاز در مورد سلامت و فعالیت‌های خارج از خانه برای هر فرد در اجرای این استراتژی مؤثر واقع می‌شوند. یک استراتژی دیگر که دولت‌های ملی می‌توانند در پیش بگیرند، سخت‌گیری نکردن در قرنطینه و اعمال محدودیت است؛ در این حالت بر اساس یک اصل اپیدمیولوژیک، از طریق ابتلا به ویروس، رویکرد ابتلاپذیری آن کاهش می‌یابد تا گسترش ویروس محدودتر شود. برخی دیگر از دولت‌ها نیز تصمیم به بستن مرزهای کشوری، قطع ارتباط با کشورهای آسیب‌دیده برای جلوگیری از ورود ویروس به سطح بین‌المللی گرفتند که استراتژی عقلانیت سفت و سخت با منابع محدود نام دارد. در مطالعه‌ای دیگر نیز به حداقل‌رساندن خطر انتقال از افراد آلوده به افراد غیرآلوده برای جلوگیری از شیوع کرونا، استراتژی مهار نامیده شده است. این در حالی است که استراتژی با هدف به حداقل‌رساندن سرعت گسترش بیشتر ویروس، ارائه کیفیت مراقبت از بیماران خوب و انجام اقدامات ایزوله‌سازی، به‌عنوان استراتژی کاهش معرفی شده است. این مقاله بیان می‌دارد که استراتژی مهار نیاز به امکانات ویژه و تعداد کافی کارکنان مراقبت‌های بهداشتی دارد و در صورت ادامه گسترش ویروس، ممکن است امکان استفاده از آنها وجود نداشته باشد؛ بنابراین استراتژی کاهش با اقداماتی از جمله قرنطینه داوطلبانه و اجباری، ممنوعیت برگزاری تجمعات، تعطیلی مؤسسات آموزشی پیشنهاد می‌شود. کمپین‌های آگاهی‌رسانی، نظارت و شناسایی، پیشگیری و حفظ خدمات ضروری نیز از جمله پیشنهادهایی است که در این مطالعه داده شده است.

در پژوهشی دیگر، اثر همه‌گیری کرونا بر صنعت پوشاک و نساجی و همچنین واکنش شرکت‌های فعال در این صنعت در برابر این همه‌گیری، مورد بررسی قرار گرفت. این همه‌گیری آثاری مانند اختلال در زنجیره تأمین، کمبود تقاضا از سوی مصرف‌کننده و عدم

مدیریت بحران بر صنعت پوشاک گذاشت. در این پژوهش توصیه شده که شرکت های فعال در بخش نساجی و پوشاک، برای مقابله با همه گیری COVID-19 از راهبردهایی چون تسریع استراتژی دیجیتال و تحول در زنجیره ارزش، استفاده از مدل های عملیاتی جدید، ایجاد تصویر ذهنی مثبت در بازار با مشارکت در خدمات اجتماعی و پایبند بودن به مسئولیت های اجتماعی، استفاده از استراتژی های برندسازی و گنجاندن فناوری و مفهوم جدید «لباس هوشمند» در محصولات خود و تمرکز بر پایداری استفاده کنند .

این پژوهش پیشنهاد می کند که شرکت ها و کسب و کارهای فعال در حوزه پوشاک و نساجی برای حمایت از مصرف کننده باید با استفاده از نمونه های آنلاین پوشاک، ارائه تجربه همه کاناله یکپارچه و مشارکت با توزیع کنندگان، استراتژی های تحول دیجیتال خود را تسریع دهند. همچنین باید با استفاده از برنامه ریزی مجموعه ای و طرح های تغییر کاربری، سعی در هدف گذاری مجدد و سازگار شدن با شرایط پسا کرونا داشته باشند. سازمان های این حوزه با استفاده از تنوع بخشیدن به استراتژی های یافتن منابع، مدیریت ریسک در معاملات بین المللی، بازسازی مجدد تولید و ایجاد ظرفیت منعطف به این مهم می توانند دست یابند.

رقم زدن تجربه های شخصی سازی برای مشتری نیز از دیگر اقداماتی است که در این پژوهش توصیه شده است. تمرکز بر تجهیزات حفاظت شخصی (PPE) به منظور پاسخ به نیاز جهانی برای استفاده از این نوع پوشاک نیز از دیگر اقدامات پیشنهادی این مطالعه است. خلاصه استراتژی های استخراج شده از طریق این مطالعه، در جدول ۱ در صفحه بعد فهرست شده است.

جدول ۱. خلاصه واکنش های راهبردی بررسی شده به تفکیک مقاله، سال انتشار و مجله

عنوان مقاله	مجله	سال انتشار	واکنش های راهبردی بررسی شده
European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic	Journal of Air Transport Management	۲۰۲۰	افزایش اعطای وام ها، کمک های بلاعوض و یارانه با مداخله دولت ها، تعدیل نیرو، از سرگیری فعالیت، نوآوری و خروج
Strategic responses to the COVID-19 pandemic in Pacific Alliance countries	Management Research	۲۰۲۰	احتیاط در مقیاس کلان و ارایه کمک های اجتماعی
Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response	The Lancet Digital Health	۲۰۲۰	استفاده فراگیر از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای ردیابی افراد آلوده، استفاده از کلان داده و...
Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework	International Journal of Hospitality Management	۲۰۲۱	استراتژی صرفه جویی در مرحله قبل از وقوع همه گیری و علائم اولیه، استراتژی بقا، استراتژی عقب نشینی و کاهش هزینه، توقف فعالیت ها، لابی با دولت، نوآوری
The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy	Africa Journal of Management	۲۰۲۱	انعطاف پذیری تطابقی، تعدیل نیرو و تجدید راهبرد
Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective	BRQ Business Research Quarterly	۲۰۲۱	ایجاد فرهنگ سازمانی بهتر به منظور شکل دهی احساسات بهتر
Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach	Journal of Entrepreneurship and Public Policy	۲۰۲۱	حمایت های مالی، تدوین الگوهای نوین کسب و کار، سرمایه گذاری در صنعت دیجیتال و حمایت از آموزش

استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، به‌کاربردن استراتژی‌های ارتباطی مختلف، توجه و ایجاد ارتباط نزدیک با ذی‌نفعان و سهام‌داران	۲۰۲۱	Journal of Air Transport Management	Strategic responses by European airlines to the Covid-19 pandemic: A soft landing or a ?turbulent ride
کنترل دقیق با استفاده از منابع نامحدود، مشارکت با منابع محدود و عقلانیت سفت و سخت با منابع محدود	۲۰۲۱	Business Horizons	National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic
استراتژی‌های مهار (خطر انتقال) و کاهش (احتمال شیوع بیماری)، حفظ خدمات ضروری و افزایش ارتباطات	۲۰۲۱	International Journal of E-Planning Research	Successful Government Responses to the Pandemic: Contextualizing National and Urban Responses to the COVID-19 Outbreak in East and West
تسریع استراتژی تحول دیجیتال در زنجیره ارزش، کشف مدل‌های عملیاتی جدید، استفاده فراگیر از فناوری	۲۰۲۱	Clothing and Textiles Research Journal	Responding to the COVID-19 Pandemic: Practices and Strategies of the Global Clothing and Textile Value Chain
استفاده از پروتکل‌های فاصله‌گذاری اجتماعی، افزایش دفعات ضدعفونی و تمیزکاری در محیط هتل،	۲۰۲۲	International Journal of Hospitality Management	Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention
تعدیل نیرو، استقامت، نوآوری و خروج	۲۰۲۲	Tourism and Hospitality Research	Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam
ارتباط نزدیک با سهام‌داران خارجی، حفظ شایستگی‌های اصلی، استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی	۲۰۲۲	Journal of Philanthropy and Marketing	Nonprofit organization communication, crisis planning, and strategic responses to the COVID-19 pandemic

۴. بحث و نتیجه‌گیری

با لحاظ کردن هدف تحقیق و راهبرد جستجو، تعداد ۱۴ مقاله از طریق بیانیه PRISMA وارد مطالعه شدند. مقالات غربال و وارد شده به مطالعه جنبه‌های مختلف واکنش به همه‌گیری COVID-19 را مورد بحث قرار دادند و استراتژی‌ها و رویکردهای مختلف اتخاذ شده توسط کشورهای، صنایع و سازمان‌ها را برجسته کردند. این مقالات بر اهمیت پاسخ‌های مربوط به زمینه، با در نظر گرفتن عواملی مانند محیط، بافت اجتماعی، ساختار سازمانی و استقرار فناوری‌های نو مانند هوش مصنوعی تأکید کردند. آنها همچنین به مزایا و معایب بالقوه فناوری دیجیتال پرداختند و لزوم رسیدگی به نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی، برابری و هزینه را مورد توجه قرار دادند. به‌طور کلی، مقالاتی که در این مطالعه وارد شدند بینش‌هایی در مورد اثربخشی استراتژی‌های مختلف، اقدامات احتیاطی کلان، مداخلات دولت در بازار کار، کمک‌های اجتماعی، برنامه ریزی بحران، و ارتباطات در شرایط بحران ارائه کردند. علاوه بر این، مطالعات بر اهمیت روابط با ذی‌نفعان، منابع ارتباطی و انعطاف‌پذیری سازمانی در مدیریت بحران در شرایط همه‌گیری تأکید کردند. لازم به بحث است که در این مقالات، نسبت به انتظارات محقق، تمرکز کمتری بر ارائه واکنش‌های استراتژیک از طریق به‌کاربردن فناوری‌های مختلف وجود داشته است. برای مثال در هیچ‌کدام از مقالات، استفاده از ابزارهای ارتباط الکترونیکی به‌منظور مدیریت سرمایه انسانی در دوران کرونا، دورکاری و ارتباطات تجاری مورد بحث نبوده است. این در حالی است که انتظار می‌رود استفاده از این ابزارها در دوران کرونا افزایش یافته باشد. چه‌بسا که در کشور ایران خود شاهد این موضوع، به‌ویژه در بخش آموزش کشور (مدارس و دانشگاه‌ها) بوده‌ایم؛ در بسیاری از مراکز آموزشی، تصمیم بر کار به‌صورت دورکاری و آموزش از راه دور گرفته شد که همین امر می‌تواند به‌عنوان یک نوع اقدام استراتژیک در

واکنش به محدودیت‌های ناشی از همه‌گیری کرونا مورد مطالعه قرار گیرد. با وجود این، اشاره برخی از مقالات به استفاده از فناوری‌های روز مانند هوش مصنوعی و واقعیت افزوده، مانند آنچه که در رابطه با صنعت پوشاک به آن اشاره شد، قابل ملاحظه است. به نظر می‌رسد که باید مطالعات بیشتری در ارتباط با تأثیر کاربرد فناوری‌های روز دنیا در پاسخ به همه‌گیری کرونا انجام بگیرد تا نقشه راهی برای سازمان‌ها و کشورها برای همه‌گیری‌های محتمل بعدی باشد. از طرف دیگر، پیشنهاد می‌شود یک تحلیل مقایسه‌ای از استراتژی‌های ملی در اولویت قرار بگیرد تا مؤثرترین رویکردهای کنترل شیوع بیماری و دفاع از سلامت مردم در شرایط همه‌گیری شناسایی شوند، چراکه این امر برای یک جامعه و کشور می‌تواند بسیار حیاتی باشد. یافته‌های این مطالعه نظام‌مند، می‌تواند به‌مثابه توصیه‌های استراتژیکی باشند که سیاست‌گذاران و رهبران کسب‌وکارها را برای عبور از بحران‌های همه‌گیری محتمل در آینده نزدیک و آماده‌سازی برای آماده‌کردن خود با محدودیت‌ها و خطرهای آینده، راهنمایی کنند.

منابع

- [1] Albers, S., & Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101863>
- [2] Le, D. T., & Phi, G. T. L. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- [3] Aidoo, S. O., Agyapong, A., Acquah, M., & Akomea, S. Y. (2021). The performance implications of strategic responses of SMEs to the covid-19 pandemic: Evidence from an African economy. *Africa Journal of Management*. <https://doi.org/10.1080/23322373.2021.1878810>
- [4] Kim, J. J., & Han, H. (2022). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103163>
- [5] Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H. D., & Nguyen, T. N. H. (2021). Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/1467358421993902>
- [6] Miocevic, D. (2021). Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23409444211005779>
- [7] Acciarini, C., Boccadelli, P., & Vitale, M. (2021). Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: a case study approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. <https://doi.org/10.1108/jep-03-2021-0021>
- [8] Scheiwiller, S., & Zizka, L. (2021). Strategic responses by European airlines to the Covid-19 pandemic: A soft landing or a turbulent ride? *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102103>
- [9] Fuller, R. P., & Rice, R. E. (2022). Nonprofit organization communication, crisis planning, and strategic responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Philanthropy and Marketing*. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1750>
- [10] Vivas, V., & Villar, M. (2020). Strategic responses to the COVID-19 pandemic in Pacific Alliance countries. *Management Research*. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-07-2020-1067>

- [11] Ding, A. W., & Li, S. (2021). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.005>
- [12] Whitelaw, S., Mamas, M. A., Mamas, M. A., Topol, E. J., Spall, H. G. C. V., & Spall, H. G. C. V. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *The Lancet Digital Health*. [https://doi.org/10.1016/s2589-7500\(20\)30142-4](https://doi.org/10.1016/s2589-7500(20)30142-4)
- [13] Zhao, L., & Kim, K. (2021). Responding to the COVID-19 Pandemic: Practices and Strategies of the Global Clothing and Textile Value Chain. *Clothing and Textiles Research Journal*. <https://doi.org/10.1177/0887302x21994207>
- [14] Ferretti, L., Wymant, C., Kendall, M., Zhao, L., Nurtay, A., Abeler-Dörner, L., Parker, M. W., Bonsall, D., & Fraser, C. (2020). Quantifying SARS-CoV-2 transmission suggests epidemic control with digital contact tracing. *Science*. <https://doi.org/10.1126/science.abb6936>