



The Effect of Coronavirus Epidemics on Startups in Iran

Sajjad Gulchin * Reza Payandeh **

Abstract

In the outbreak of Coronavirus and its various economic consequences for startups, the need to make a balance among these changes, as well as responding to these needs in order to preserve the business and promote its positive performance have become very essential. One way to achieve such a balance is to inaugurate innovations and make changes in the business patterns of startups. This study is an attempt to discover the extent and types of changes posed in the nine components of the business patterns in Iranian startups caused by this critical conditions. Accordingly, a questionnaire was used to collect data from startups in various fields. By measuring Cronbach's coefficient (0.844) and receiving the experts' confirmations, the validity and reliability of the questionnaire was verified. Based on the analysis, the majority of startups in various industries evaluated the coronavirus impact on their business as positive in some situations and negative in others. As a result, significant positive or negative effects were not observed in the dominant performance of the target community. Furthermore, startups with innovation which improved their relationship with customers and their human resources, and employed virtual platforms, practiced the most change and reached to the highest success.

Keywords: Innovation and change, business patterns, Coronavirus, startups.

* corresponding author: master of business administration, Imam Sadegh University s.golchin@isu.ac.ir

** researcher of Rushd Center at Imam Sadegh University, PhD in entrepreneurship management. Imam Sadegh University reza.payandeh@ut.ac.ir



نشر به علمی

پژوهش های پیشرفت: سیستم ها و راهبردها

(زمستان ۱۳۹۹، سال ۱، شماره ۴: ۱۱۴ - ۹۳)

شاپا چاپی: ۲۸۷۲ - ۲۷۱۷
شاپا الکترونیکی: ۲۸۸۰ - ۲۷۱۷

اثر فراگیری ویروس کرونا بر کسب و کارهای نوپا در ایران

سجاد گلچین* رضا پاینده**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳

چکیده

در شرایط شیوع ویروس کرونا و پیامدهای گوناگون اقتصادی آن بر کسب و کارهای نوپا، لزوم برقراری تعادل میان تغییرات به وجود آمده و پاسخ به این نیازها به منظور ابقای کسب و کار و حفظ عملکرد مثبت آن اهمیت زیادی پیدا کرده است. یکی از مسیرهای تحقق چنین توازنی، به کارگیری نوآوری و تغییر در مدل کسب و کار به عنوان نقشه فعالیت تجاری کسب و کارها می باشد. مقاله حاضر به منظور کشف میزان و انواع تغییرات پیاده شده در اجزای نه گانه مدل کسب و کار در کسب و کارهای نوپا ناشی از شرایط متلاطم به وجود آمده، در جامعه ایران پرداخته است. بدین منظور از ابزار پرسشنامه جهت گردآوری داده ها از کسب و کارهای نوپای حوزه های مختلف استفاده شده و با محاسبه کرونباخ ۰.۸۴۴ و دریافت تأیید خبرگانی لازم، اعتبار و روایی پرسشنامه احراز شد. پس از تحلیل داده ها و بررسی های صورت گرفته ثابت شد غالب کسب و کارهای نوپا در صنایع گوناگون پیامدهای کرونا را در کسب و کار خود در پاره ای مواقع مثبت و در پاره ای دیگر منفی ارزیابی کرده اند، بدین ترتیب الزاماً تأثیر مثبت یا اثرات منفی چشمگیری در عملکرد غالب جامعه هدف استنباط نشده است. همچنین میان کسب و کارهایی که اقدام به نوآوری و تغییر داشته اند، عموماً نحوه تعامل با مشتریان و سپس بخش منابع انسانی بیشترین تغییر را داشته و استفاده از پلتفرم های مجازی نیز بالاترین اقبال را از سوی صاحبان کسب و کار به خود اختصاص داده است.

کلیدواژه ها: نوآوری و تغییر؛ مدل کسب و کار؛ کرونا؛ کسب و کارهای نوپا

* نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران s.golchin@isu.ac.ir

** دکترای مدیریت نوآوری دانشگاه تهران و پژوهشگر مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران

reza.payandeh@ut.ac.ir

۱. مقدمه

با گسترش چشمگیر ویروس کرونا در اکثر کشورهای جهان، این همه‌گیری به یک مسئله فراگیر تبدیل شده که مانند هر مسئله جهانی مشابه دیگر، به‌ویژه در خصوص موارد مرتبط با بهداشت جهان، به‌مثابه یک فاجعه انسانی بر اقتصاد جهانی تأثیر می‌گذارد (Ahani & et al, 2020; Dai & et al, 2020; Evans, 2020). ویروس کرونا به‌طرز چشمگیری سبب بروز تغییر و تحول در شیوه کسب و کارها شده و به‌نقل از دانشکده بازرگانی هاروارد (Gerdeman, 2020)، تغییرات گسترده‌ای در مبنای اعتماد کارکنان و مشتریان، خلق ارزش، تعاملات میان افراد و محل کار، همکاری در ارائه راهکارهای مشترک ناظر به مشکلات جدید و کوتاه‌سازی زنجیره تأمین شده است. براساس گزارش ۲۰۲۰ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)، اولین تأثیر این همه‌گیری بر کاهش سطح تولید بسیاری از اقتصادهای جهان تا میزان یک‌چهارم یا یک‌پنجم حد متوسط است^۱ و همچنین در برآوردهای اولیه نهادهای بین‌المللی به‌نظر می‌رسد اقتصاد جهانی در ۲۰۲۰ تا حدود ۴ الی ۸ درصد کوچک‌تر شده و صدها میلیون انسان بیکار می‌شوند. بدین ترتیب بحران کرونا مسبب تأثیر فراوانی بر چشم‌انداز رشد کوتاه‌مدت اقتصادها و به‌دنبال آن کسب و کارها شده است. البته تأثیر کرونا بر صنایع گوناگون متفاوت بوده است؛ بعضی صنایع همچون صنایع وابسته به کالای سلامت و پزشکی بیشترین عایدی و بعضی صنایع همچون گردشگری بیشترین ضرر را از کرونا دریافت کرده‌اند. در این میان، تجارت الکترونیک و خرده‌فروشی قابل توجه هستند که ضمن اثرپذیری بالا، اثرات مثبتی دریافت کرده است.^۲

در همین حال، کسب و کارهای نوپا نیز به‌شدت تحت تأثیر پیامدهای این مسئله جهانی قرار گرفته‌اند. این کسب و کارها، به‌عنوان سازمان‌هایی موقتی شناخته می‌شوند که به‌دنبال مدل‌های کسب و کار سودآور، قابل تکرار و مقیاس‌پذیر هستند (Salamzadeh & et al, 2015). کسب و کارهای نوپای ایرانی نیز که در سال‌های اخیر جایگاه قابل توجهی در اقتصاد ایران به‌دست

^۱ OECD Policy Responses ۲۰۲۰

^۲ کرونا مثبت دو (تفصیل در منابع)

آورده‌اند، طبق داده‌های پژوهشکده آمار ایران، به‌طور کلی در تلاطم کرونا، کاهش قابل توجه نقدینگی، منابع انسانی و میزان تولید را در کسب و کار خود تجربه کرده‌اند.^۱ تعداد زیادی از این کسب و کارها در ماه‌های ابتدایی همه‌گیری شوکه شده بودند و همین سبب شد برخی از آنها اقدامات احتیاطی پیش بگیرند و برخی فعالیت‌ها و خدمات خود را متوقف سازند (Salamzadeh, et al, 2020).

در این میان، آنچه در ماه‌های گذشته ثابت شده، بقای کسب و کارهایی است که رویه سازگاری را در مقایسه با دیگرانی که نسبت به مسیر ناسازگار هستند، پیش می‌گیرند (Haywood, 2020). کسب و کارها برای موفقیت و حفظ مزیت رقابتی، نیاز به ارزیابی محیط خارجی و اتخاذ پاسخ‌های مناسب در محیط متلاطم دارند (Baba & et al, 2017). بدین ترتیب، با توجه به اهمیت موضوع نوآوری و تغییر، مدیران باید از آن در تلاطم و پویایی محیطی بهره‌مند شوند (Turulja & et al, 2019). نوآوری در مدل کسب و کار، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و رشد کسب و کارها به‌ویژه در شرایط بحران جهانی و بی‌ثباتی است (Lindgardt & et al, 2009) و به‌عنوان یک سازوکار تجدید راهبردی برای سازمان‌هایی است که با تغییرات محیط بیرونی مواجه هستند (Sosna & et al, 2010).

بیان ضرورت و اهمیت مسئله

زیان ناشی از کرونا در اقتصاد ایران، در سه سناریو خوش‌بینانه، متوسط و بدبینانه به ترتیب معادل ۹، ۱۳ و ۱۷ درصد تولید ناخالص داخلی کشور برآورد شده است.^۲ افزون‌براین، طبق تحقیقات مرکز پژوهش‌های اتاق ایران، نظرسنجی انجام‌شده از بنگاه‌های اقتصادی کشور، شاخص مدیران خرید^۳ برای کل اقتصاد ایران در آبان‌ماه سال جاری معادل ۴۵,۷ و شاخص میزان فعالیت‌های کسب و کار

۱yun.ir/tms1xd

۲. گزارش بررسی تبعات شیوع کرونا به نقل از اتاق بازرگانی اصفهان

۳. به اختصار «شامخ»

۴۶/۶۸ به دست آمده است.^۱ این شاخص که خود برآیند مجموعه‌ای از شاخص‌های دیگر نظیر میزان فعالیت‌های کسب و کار، میزان سفارشات جدید مشتریان و میزان فروش کالاها و خدمات می‌باشد، در ماه‌های درگیری با شیوع کرونا شاهد روندهای نزولی بوده است و دو پیامد تحلیلی کاهش این شاخص، یعنی کاهش شدید نقدینگی و کاهش میزان سفارشات مشتریان، زنگ خطر برای کسب و کارهای گوناگون خصوصاً کسب و کارهای نوپا محسوب می‌شود. با این حال، در شرایط همه‌گیری کرونا، اقدامات سیاستی دولت‌ها غالباً مشتمل بر حمایت‌گری از کسب و کارهای بزرگ در قالب شرکت‌ها هستند و شاید کسب و کارهای نوپا کمتر مخاطب آنها قرار گرفته باشند. این در حالی است که کسب و کارهای نوپای نوآور، که روند اقتصادی آینده را شکل می‌دهند (Walsh & et al, 2016)، حتی در شرایط آرام‌تر نیز با مسئولیت‌های جدید و کوچکی روبه‌رو هستند که ادامه حیات آنها را تهدید می‌کند. این وضعیت در شرایط متلاطم و بحرانی شدیدتر شده و ممکن است ظرفیت نوآوری آنها را که قصد بهره‌برداری از آن در آینده داشته‌اند، تحت تأثیر منفی خود قرار دهد (Kuckertz & et al, 2020). این دسته از کسب و کارها با استفاده از ابزار نوآوری به ایجاد حداکثر ارزش برای تمام گروه‌های ذی‌نفع خود شامل مشتریان، سهامداران، کارکنان و کل جامعه می‌پردازند و قادر هستند خالق مزایا و فرصت‌های گوناگونی باشند. بدین ترتیب، نوشتار پیش رو در پی اهمیت کشف این راهبرد چرخشی در رکود اقتصادی موجود (Hosseinzadeh shahri & et al, 2020) در کسب و کارهای نوپای ایرانی بوده و به دنبال شناسایی میزان تطبیق نوآوران با پویایی‌های اقتصادی محیط و تغییرات اجتماعی ناشی از شیوع بیماری برآمده است. آنچه برای پژوهشگران مسئله بوده این است که کسب و کارهای نوپای ایرانی به منظور حفظ عملکرد مثبت خود به چه میزان به نوآوری و تغییر روی آورده و از چه راه‌هایی این امر را در کسب و کار خود جاری ساخته‌اند و نهایتاً سؤال پژوهش به این صورت تعریف شده است: «کسب و کارهای نوپای ایرانی در شرایط بحران کرونا تا چه میزان و در چه قالب‌هایی در مدل کسب و کار خود نوآوری و تغییر داشته‌اند؟» در ادامه، به منظور واکاوی این امر، یک بررسی نظری و کیفی از ادبیات نوآوری مدل کسب و کار باتأکید بر شرایط

^۱ <http://www.ieis.ir/fa/news/6247/?1>

بحرانی و به‌طورخاص شیوع ویروس کرونا صورت گرفته است، سپس در راستای هدف پژوهش، کسب و کارهای نوپا را با توجه به نقش مهم در اقتصاد و عنایت به دو بعد تأثیرپذیری فراوان از شرایط متلاطم بیرونی و انعطاف‌پذیری بالا در مدل کسب و کار خود، مورد واکاوی قرار داده است. قسمت پایانی نیز به بحث و نتیجه‌گیری در خصوص سؤال اصلی پژوهش و مقایسه آن با نتایج سایر تحقیقات پرداخته و در آخر نیز پیشنهادهایی مبنی بر حفظ عملکرد مثبت کسب و کارهای نوپا در شرایط بحرانی ارائه داده است.

ادبیات پژوهش

کسب و کارهای نوپا و تلاطم کرونا

با شیوع ویروس کرونا در جهان، بخش‌های مختلف اقتصادی از جمله کسب و کارها بسته به حوزه فعالیت و نوع واکنشی که از خود نشان داده‌اند، تحت تأثیر این بحران شرایط متفاوتی را از کاهش مبادلات تجاری و کاهش رشد اقتصادی تا رکود و تعطیلی و بیکاری تجربه کردند. در همین راستا طبق نتایج پایش ملی محیط کسب و کار در تابستان ۹۹ از سوی مرکز آمار و اطلاعات اقتصادی اتاق ایران، فعالان اقتصادی به‌طور متوسط، میزان تأثیر کرونا بر محیط کسب و کار را ۶/۶۲ واحد ارزیابی کرده‌اند و در این بین به ترتیب سه مؤلفه «غیرقابل پیش‌بینی بودن و تغییرات قیمت مواد اولیه و محصولات»، «بی‌ثباتی سیاست‌ها، قوانین و مقررات و رویه‌های اجرایی ناظر بر کسب و کار» و «دشواری تأمین مالی از بانک‌ها» را نامناسب‌ترین مؤلفه‌های محیط کسب و کار کشور نسبت به سایر مؤلفه‌ها دانسته‌اند.^۱ رشد کمی و کیفی شرکت‌های نوپای ایران در دهه اخیر (Ojaghi & et al, 2019) خود سبب پررنگ شدن نقش این کسب و کارها در جامعه و به‌الطبع تأثیرپذیری شدید آنها از تلاطم کرونا گشته است؛ به گونه‌ای که آنها را با چهار دسته «چالش‌های مالی»، «چالش‌های مدیریت منابع انسانی»، «اقدامات و سازوکارهای پشتیبانی» و «چالش‌های بازار و بازاریابی» مواجه ساخته است (Salamzadeh, et al, 2020). با این نگاه که دوران بحران تنها به‌مثابه یک چالش بزرگ نیست،

^۱ <http://otaghiranonline.ir/news/35029>

بلکه قادر است فراهم‌آورنده فرصت‌های جدیدی برای کارآفرینی قرار گیرد (OECD, 2020). تلاش برای انجام اقدامات و به‌کارگیری رویکردهایی به‌منظور مدیریت شرایط متلاطم کنونی، می‌تواند حلقه مفقوده میان عملکرد برتر شرکت‌های نوپا و محیط بحرانی کرونا شمرده شود.

مدل کسب‌وکار

مفهوم اولیه مدل کسب‌وکار اولین بار با اصطلاح «منطق غالب» در سال ۱۹۸۶ توسط پراهاالاد و بتیس^۱ مطرح شد. منطق غالب به‌عنوان یک ساختار دانشی و شامل مجموعه‌ای از فرایندهای مدیریتی مطرح شده بود که با استفاده از ابزارهایی برای شناسایی، تعریف و تصمیم‌گیری‌های راهبردی از جانب مدیران ارشد برای دستیابی به اهداف و تصمیم‌گیری در آن کسب‌وکار به‌کار گرفته می‌شد. پس از آن موضوع مدل کسب‌وکار تحقیقات گسترده‌ای را از جانب پژوهشگران به خود جلب کرد. مدل کسب‌وکار به‌عنوان روش بررسی نحوه عملکرد کسب‌وکارها برای ارائه ارزش با هزینه معقول به مشتری (Moingeon & et al, 2010) عنوان شد و در یک تقسیم‌بندی مؤلفه‌های مدل‌های کسب‌وکار به چهار دسته اصلی گزینه‌های راهبردی، شبکه ارزشی، ایجاد ارزش و ضبط ارزش (Shafer & et al, 2005) طبقه‌بندی شدند. مدل کسب‌وکار از دیدگاه کل‌نگر عملکرد کسب‌وکار را زنجیره‌ای نظام‌مند از فعالیت‌های گوناگون از تأمین‌کننده تا ارائه محصول در جهت ارزش‌آفرینی برای مشتری توصیف می‌کند (Masanell & et al, 2015). استروالد^۲ نیز (۲۰۰۴) که به‌عنوان ارائه‌دهنده مدل کسب‌وکار نه‌جزیی معروف نیز شناخته می‌شود، مدل کسب‌وکار را به‌مثابه لایه میان دو لایه راهبردی و عملیاتی در هر کسب‌وکار تعریف می‌کند و این سه لایه را متأثر از عوامل فناورانه، قوانین و مقررات، نیازها و خواسته‌های مشتریان، نیروهای اجتماعی و نیروهای رقابتی می‌داند.

نوآوری مدل کسب‌وکار

اهمیت نوآوری و تغییر در دنیای پرشتاب و پرتحول کنونی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. امروزه بسیاری شرکت‌های بزرگ و کسب‌وکارهای خرد جهت بهبود عملکرد خود در پی تشویق و توسعه

^۱ dominant logic

^۲ C. K. Prahalad Richard A. Bettis

^۳ Alexander Osterwalder

خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از مزیت‌های اصلی خود هستند و به صورت دقیق‌تر دریافته‌اند رقابت میان شرکت‌ها درحقیقت رقابت میان مدل‌های کسب‌وکارهاست (Drucker, 2004). ژائو و همکاران (۲۰۱۷)

نوآوری مدل کسب‌وکار را در پی یافتن فرصت‌های جدید در صنعت و یا پاسخگویی به تهدیدات برمی‌شمارند. این در حالی است که محیط متلاطم و آشفتگی‌های بیرونی نیز از دید بسیاری دانشمندان محرک اساسی نوآوری مدل کسب‌وکار و اهرم تجدید راهبردی کسب‌وکارها محسوب شده است (Sosna & et al, 2010; Grabowska, 2015). به‌طور کلی عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مدل کسب‌وکار به دو گروه بیرونی و درونی تقسیم می‌شوند و بدین ترتیب، پژوهشگران مختلف با بررسی صنایع و کسب‌وکارهای متعدد مؤلفه‌هایی را ذکر کرده‌اند که از میان آنان مؤلفه‌های اقتصادی و بازار، سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری، فناوری و صنعت، جنبه اجتماعی - فرهنگی، کارآفرینی، یادگیری سازمانی از پرتکرارترین آنها هستند (Zhang & et al, 2019; Zhao & et al, 2017; Wang & et al, 2016). البته محققان نسبت به نحوه ظهور و نقطه اثر نوآوری مدل کسب‌وکار، به سبب وسعت شمول آن دارای درک متفاوت و دیدگاه‌های مختلفی هستند. برخی نوآوری مدل کسب‌وکار را فرایند مدیریت مداوم توسعه و معرفی پیشرفت‌ها و جایگزینی‌ها در کسب‌وکار می‌دانند و لازمه آن را فهم مدل کسب‌وکار و ارتقای آن، ایجاد چشم‌انداز نوآورانه، طراحی و آزمایش انواع نوآوری و درنهایت به‌کارگیری شیوه‌های مناسب و موردقبول می‌شمارند (Osterwalder, 2004). نوآوری در مدل کسب‌وکار به‌طور عمومی به جستجوی راه‌های جدید خلق ارزش، یافتن مسیرهای کسب درآمد و انتقال ارزش به مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکا تأکید دارد (Teece, 2010; Amitt & et al, 2001; Masanell & et al, 2010).

پیشینه پژوهش

باتوجه به تحقیقات گسترده اندیشمندان درخصوص بررسی ابعاد گوناگون نوآوری مدل کسب‌وکار، برای بررسی پیشینه پژوهش، ضمن بررسی تعداد قابل‌توجهی از مطالعات انجام‌شده در این حوزه، تنها به گزارش برخی از جدیدترین پژوهش‌های مرتبط بسنده شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگران	سال پژوهش	یافته‌ها
۱	کریستینا	۲۰۲۰	خدمات از راه دور، فروش دیجیتالی، پلتفرم‌های مشارکتی، نیروی کار مجازی و اتخاذ چشم‌انداز و دیدگاه‌های داده‌محور از جمله مهم‌ترین ایده‌های نوآوری مدل کسب‌وکار در بحران کرونا در بررسی مدل ۵۱ شرکت شناسایی شدند.
۲	کوچرتزو همکاران	۲۰۲۰	اولین اقدام کسب‌وکارها به منظور خروج از بحران، یعنی افزایش بهره‌برداری از منابع موجود، ممکن است رشد و ظرفیت نوآوری‌شان را به خطر بیندازند. اقدامات سیاستی باید بر اکوسیستم گسترده کارآفرینی به منظور رشد و بهبود سریع متمرکز باشد.
۳	ریتر و همکاران	۲۰۲۰	بر اثر تأثیر بحران، شش نوع مدل کسب‌وکار متناسب شناسایی شد: مدل‌های نامتزلزل، مدل‌های مستحکم، مدل‌های سازگار، مدل‌های معوق، مدل‌های پشتیبان و مدل‌های از کار افتاده.
۴	سلام‌زاده و همکاران	۲۰۲۰	چالش‌های شرکت‌های نوپای ایرانی در بحران کرونا در چهار دسته «مالی»، «منابع انسانی»، «سازوکارهای پشتیبانی» و «بازار و بازاریابی» خلاصه می‌شوند.
۵	زانگ و همکاران	۲۰۱۵ و ۲۰۱۹	هفت عامل اصلی مؤثر در نوآوری مدل کسب‌وکار در سه مجموعه عوامل بیرونی شامل فشار بازار، سیاست‌های دولت و فناوری اطلاعات به علاوه نوآوری فناورانه و کارآفرینی در مجموعه عوامل درونی و فرهنگ‌سازی، توانمندسازی و پشتیبانی به عنوان ملزومات و یا تضمین‌کننده‌های نوآوری مدل کسب‌وکار طبقه‌بندی می‌شوند.
۶	امیت و زوت	۲۰۱۱ و ۲۰۱۷	نوآوری مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل افزودن فعالیت‌های جدید، پیوند فعالیت‌ها به روش جدید یا تغییر عملکرد طرف باشد. نوآوری مدل کسب‌وکار نه تنها در ارائه محصولات و خدمات جدید که در فرایندها و سیستم‌های سازمانی نیز می‌تواند رخ دهد. همچنین چهار عنصر طراحی، محتوا، ساختار و حاکمیت در هر مدل نقش بسیار اساسی دارا هستند.
۷	ژائو و همکاران	۲۰۱۷	دو گروه عوامل بیرونی و درونی مؤثر بر نوآوری مدل کسب‌وکار در ذیل شش گروه بازار و اقتصادی، سیاست‌گذاری و قانون‌گذاری، فناوری و صنعت، جنبه اجتماعی - فرهنگی، کارآفرینی و یادگیری سازمانی تعریف می‌شوند و عوامل بیرونی در مقایسه با درون سازمانی در اولویت قرار می‌گیرند.

به‌عنوان جمع‌بندی سابقه پژوهش می‌توان مطالعات انجام‌شده در حوزه نوآوری مدل کسب‌وکار را در سه دسته کلی طبقه‌بندی نمود. دسته اول که در صدد بالایی از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است، به بررسی عوامل تأثیرگذار بر نوآوری مدل کسب‌وکار - در شرکت‌ها و صنایع مختلف - و همچنین بررسی تأثیر نوآوری مدل کسب‌وکار بر متغیرهای گوناگون کسب‌وکار پرداخته است که به‌عنوان مثال می‌توان «تحلیل تأثیر بحران و ویروس کرونا در مدل‌های کسب‌وکار» (Ritter & et al,)

2020) و یا «عوامل اساسی تأثیرگذار در نوآوری مدل کسب و کار صنعت ساختمانی» (Zhao & et al, 2017) را نام برد. دسته بعد پایداری نوآوری مدل کسب و کار را مورد توجه قرار داده و به واکاوی ساختار درون مدل کسب و کار نوآورانه از حیث عوامل پایداری بخش پرداخته‌اند که با توجه به دوربودن از قلمرو تحقیق، موردی در اینجا ذکر نشده ولی به‌عنوان نمونه می‌توان به «مدل کسب و کار نوآورانه‌ی پایدار» (Geissdoerfer & et al, 2018) اشاره کرد. سومین دسته انواع نوآوری‌ها در مدل کسب و کار و به‌طور خاص انحصار و اشکال گوناگون نوآوری را در بخش‌های گوناگون مدل شناسایی نموده‌اند که برای نمونه «تجزیه و تحلیل نوآوری مدل کسب و کار در اقتصاد پسا کرونا: عوامل تعیین‌کننده موفقیت» از (Cristina, 2020) و «خلق ارزش در دنیای دیجیتال با استفاده از نوآوری در مدل کسب و کار» (Amitt & et al, 2017) قابل ذکر می‌باشد. پژوهش پیش رو نسبت به دغدغه دسته اول پژوهشگران، تحولات اقتصادی و اجتماعی و به‌طور خاص اثرات و پیامدهای بحران کرونا از جمله فشار بازار، کاهش درآمد، رکود اقتصادی و... را به‌عنوان مؤلفه‌های قطعی تأثیرگذار بر مدل کسب و کار کسب و کارهای نوپای ایرانی می‌داند و در جهت هدف دسته سوم به کشف نحوه واکنش به این اثرات و تغییرات در قالب ابتکارات نوآورانه مدل کسب و کار همت گماشته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ نوع‌شناسی، کمی و کاربردی، و از نظر ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی - تحلیلی می‌باشد؛ زیرا این امکان را فراهم آورده است تا از طریق دسترسی به داده‌های موردنیاز در قالب متغیرهای تحقیق به روابط میان آنها دست یافت و در فرایند تصمیم‌گیری و ارائه راهکارها به کار گرفت. به‌منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز این تحقیق و برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش که همان اجزای نه‌گانه مدل کسب و کار هستند، از روش پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش را تعداد ۸۰۰ کسب و کار نوپای ایرانی در حوزه‌ها و صنایع مختلف تشکیل می‌دهند که از میان پرسشنامه‌های توزیع شده ۹۲ مورد عودت داده شده و لذا نرخ بازگشت ۱۱/۵ درصدی از دریافت

۱ Sustainable business model innovation: A review

پاسخ‌ها به‌دست آمده است. بخش اول پرسشنامه شامل ۳ پرسش عمومی مبنی بر وضعیت کلی فعالیت و تغییر در کسب‌وکارهای نوپا در ایام کرونا می‌باشد و بخش دوم مشتمل بر ۱۱ پرسش حول متغیرهای نوآوری از میان اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار به‌علاوه دو بعد تأمین مالی و نیروی انسانی، به‌واسطه اهمیت بالای این دو مؤلفه برای کسب‌وکارها در شرایط کرونا، می‌باشد. بازه زمانی فرایند توزیع و انتشار پرسشنامه و دریافت پاسخ‌ها یک دوره چهارماهه از تیرماه لغایت مهرماه ۹۹ می‌باشد و نحوه ارتباط‌گیری با جامعه هدف پژوهش نیز از طریق حضور در ۵ شتاب‌دهنده و تکمیل پرسشنامه توسط تیم‌ها به‌صورت حضوری و همچنین در قالب ارسال فرم از پیش طراحی شده الکترونیکی برای مراکز شتاب‌دهی و تیم‌های کسب‌وکاری صورت گرفته است. در این پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا میزان نوآوری و تغییر به‌کارگرفته‌شده در هر یک از متغیرهای مدل کسب‌وکار را براساس طیف ارزشی لیکرت مشخص سازند. برای اطمینان کامل از روایی، پرسشنامه تحقیق در اختیار ۱۰ تن از متخصصان رشته‌های مدیریت نوآوری و فناوری و مدیریت کارآفرینی قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات، تأیید خبرگانی لازم انجام شد. همچنین به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار تحقیق، از آلفای کرونباخ استفاده شد که براساس آن برای تمام متغیرهای اجزای مدل کسب‌وکار به‌علاوه دو بعد تأمین مالی و نیروی انسانی، برابر با مقادیری بین ۰/۸۴۴ و ۰/۸۱۱ می‌باشد که از این رو می‌توان گفت پرسشنامه مذکور از پایایی بالایی برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

پیش از آغاز تحلیل و بررسی اطلاعات درمورد اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار، ابتدا سؤالاتی درمورد «اثر شیوع ویروس کرونا بر کسب‌وکار»، «تعطیلی کامل کسب‌وکار در اثر شیوع ویروس» و «ایده نوآورانه به‌منظور ایجاد کسب‌وکار نوپای جدید در ایام کرونا» از جامعه منظور مورد ارزیابی و مورد بررسی قرار گرفته است. جدول ۲ نتایج تأثیر کرونا بر کسب‌وکارهای نوپا را نمایش می‌دهد.

جدول ۲. تأثیر کرونا بر کسب‌وکارهای نوپا در بحران کرونا (به درصد)

مثبت	منفی	بی‌اثر	در برخی موارد مثبت و در برخی موارد منفی
۲۲	۲۸	۱۱	۳۹

همان‌طور که قابل مشاهده است، در وهله اول کرونا به حد قابل توجهی بر کلیت فعالیت‌ها و عملکرد کسب و کارهای نوپا تأثیرگذار ظاهر شده است. وهله دوم اینکه کرونا غالباً در بردارنده ترکیبی از اثرات مثبت و اثرات منفی بر کسب و کارهای نوپا بوده است و سپس اغلب به صورت عامل مخرب و منفی ردپای خود را در کسب و کارهای نوپا برجای گذاشته است. در نهایت می‌توان برداشت کرد که ۸۹ درصد کسب و کارهای نوپا در ایام کرونا متأثر از پیامدهای شیوع این ویروس شده‌اند و در پی در تعدیل یا تغییر اشکال کسب و کار خود در مواجهه با کرونا بوده‌اند که این مسئله‌ای است که در ادامه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در این بخش تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب و کارهای نوپای هدف، در سه دسته کسب و کارهای نوپایی که به میزان «زیاد و خیلی زیاد»، «متوسط» و «کم و خیلی کم» در مدل کسب و کار خود در ایام کرونا نوآوری داشته‌اند، تقسیم شده است. بنابراین، اولین نکته قابل توجه تفکیک دسته‌ها براساس درصدهای دریافت‌شده از طیف لیکرت مبنی بر پرسش راجع به «میزان نوآوری در مدل کسب و کار» در سه گروه مدنظر است که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. دسته‌بندی کسب و کارهای نوپا بر حسب میزان نوآوری در مدل کسب و کار (به درصد)

زیاد و خیلی زیاد	متوسط	کم و خیلی کم
۳۶	۳۹	۲۵

در ادامه براساس آزمون میانگین یک جامعه یا t تک‌نمونه‌ای، وضعیت عوامل بوم کسب و کار استارت‌آپ‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. در این آزمون سؤال مطرح‌شده در مورد میانگین جامعه در سطح خطای α مورد بررسی قرار می‌گیرد. آماره t در این آزمون دارای درجه آزادی $n-1$ بوده و به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود. در این رابطه \bar{X} میانگین نمونه، $S_{\bar{X}}$ خطای معیار \bar{X} بوده که به صورت $S_{\bar{X}} = \frac{s}{\sqrt{n}} S_{\bar{X}} = \frac{s}{\sqrt{n}}$ محاسبه می‌شود.

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{S_{\bar{X}}}$$

این آزمون برای متغیرهای کمی به کار می‌رود و در مواردی برای تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر یک متغیر (تا) در وضعیت مورد بررسی استفاده می‌شود؛ به طوری که اگر میانگین هر متغیر از حد معینی

کمتر بود (در اینجا مقدار ۳/۰۰)، آن متغیر در پدیده موردنظر مؤثر تلقی می‌شود. برای بررسی عوامل یا متغیرهای مؤثر با این آزمون، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

$$\begin{cases} H_0: \mu < 3.00 \\ H_1: \mu \geq 3.00 \end{cases}$$

جدول زیر نتایج آزمون تی با یک نمونه ۹۰ نفری را نشان می‌دهد. در آزمون تی با یک نمونه اگر حد بالا و پایین فاصله اطمینان به دست آمده برای میانگین نمره برداشت متغیرها از دیدگاه صاحبان کسب‌وکار بیشتر از ۳/۰۰ باشد به معنای تأثیرپذیری بالای آن مؤلفه از بوم کسب‌وکار در شرایط فراگیری ویروس کروناست.

جدول ۴. نتایج آزمون t براساس اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار

Test Value = 0						مؤلفه‌های بوم کسب‌وکار
فاصله اطمینان ۰/۹۵		میانگین	سطح معناداری	نمونه	مقدار t	
حد بالا	حد پایین					
2.9071	2.3676	2.63736	.000	90	19.421	ارتباط با مشتریان
3.1636	2.6605	2.91209	.000	90	23.000	ارزش پیشنهادی
2.9142	2.3605	2.63736	.000	90	18.926	کانال توزیع
2.8637	2.3012	2.58242	.000	90	18.242	منابع کلیدی
2.9333	2.4293	2.68132	.000	90	21.140	منابع انسانی
3.2710	2.7070	2.98901	.000	90	21.059	شرکای کلیدی
2.4661	1.9076	2.18681	.000	90	15.557	ساختار هزینه
2.9069	2.3898	2.64835	.000	90	20.347	درآمد
2.9552	2.4294	2.69231	.000	90	20.348	فعالیت‌ها

در آزمون t تک‌نمونه‌ای فرض H_0 حاکی از کوچک‌تر بودن متغیر با عدد سه (حد متوسط) می‌باشد و فرض H_1 حاکی از بزرگتر مساوی بودن با حد متوسط است. در جدول زیر عناصر بوم کسب‌وکار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های این جدول نشان می‌دهد که عناصر نه‌گانه در

آسیب اثر فراگیری ویروس کرونا بر کسب و کارهای نوپا در ایران

کسب و کارهای نوپا اگرچه از کرونا تأثیر گرفته‌اند، ولی به میزان بسیار زیادی از کرونا تأثیر نپذیرفته‌اند و بنابراین فرض H_1 پذیرفته نمی‌شود و فرض H_0 تأیید می‌شود. با توجه به پاسخ‌های صاحبان کسب و کار، ارزش پیشنهادی و شرکای کلیدی در مقایسه با سایر عوامل بیشترین تأثیر را پذیرفته‌اند. در جدول زیر نتایج اجرای آزمون t تک نمونه‌ای مستقل در پژوهش حاضر نشان داده شده است.

جدول ۵. بررسی میزان نوآوری و تغییر در میان اجزای نه‌گانه مدل کسب و کار

ردیف	اجزای مدل کسب و کار	سنجه در لیکرت	دسته اول کسب و کار	دسته دوم کسب و کار	دسته سوم کسب و کار
۱	مشتریان	زیاد و خیلی زیاد	۵۵	۲۳	۴
		متوسط	۲۴	۴۰	۸
		کم و خیلی کم	۲۱	۳۷	۸۸
۲	ارتباط با مشتری	زیاد و خیلی زیاد	۵۷	۲۸	۳۵
		متوسط	۳۶	۲۸	۰
		کم و خیلی کم	۶	۴۴	۶۵
۳	ارزش پیشنهادی	زیاد و خیلی زیاد	۵۱	۱۴	۱۳
		متوسط	۲۷	۳۱	۹
		کم و خیلی کم	۲۱	۵۴	۷۸
۴	کانال توزیع	زیاد و خیلی زیاد	۵۱	۱۴	۲۲
		متوسط	۳۳	۲۶	۸
		کم و خیلی کم	۱۵	۶۰	۷۰
۵	منابع کلیدی	زیاد و خیلی زیاد	۴۰	۱۷	۳۵
		متوسط	۳۰	۴۰	۰
		کم و خیلی کم	۳۰	۴۳	۶۵
۶	منابع انسانی	زیاد و خیلی زیاد	۴۹	۳۴	۱۷
		متوسط	۲۴	۴۰	۳۵
		کم و خیلی کم	۲۷	۲۸	۴۸
۷	شرکای کلیدی	زیاد و خیلی زیاد	۲۵	۱۴	۱۷
		متوسط	۳۰	۱۷	۰
		کم و خیلی کم	۴۵	۶۸	۸۳

ادامه جدول ۵. بررسی میزان نوآوری و تغییر در میان اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار

ردیف	اجزای مدل کسب‌وکار	سنجه در لیکرت	دسته اول کسب‌وکار	دسته دوم کسب‌وکار	دسته سوم کسب‌وکار
۸	ساختار هزینه	زیاد و خیلی زیاد	۴۰	۱۴	۲۲
		متوسط	۳۰	۴۳	۲۳
		کم و خیلی کم	۹	۵۱	۸۲
۹	جریان درآمدی	زیاد و خیلی زیاد	۵۱	۲۶	۹
		متوسط	۴۰	۲۳	۹
		کم و خیلی کم	۹	۵۱	۸۲

پس از تحلیل آزمون t، نویسندگان تحقیق با هدف بررسی دقیق‌تر موضوع، به بررسی میزان نوآوری‌های صورت‌گرفته در هر یک از این سه دسته و دسته‌بندی آنها طبق اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار پرداخته و آنگاه به ارزیابی و تشریح انواع نوآوری‌های شکل گرفته در سه گروه مدنظر پرداخته‌اند. اولین تحلیل مربوط به میزان نوآوری‌های سه دسته در اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار خود می‌باشد که مطابق با انتظار، دسته اول دارای بیشترین میزان نوآوری و دسته سوم کمترین نوآوری در کسب‌وکار خود بوده‌اند. به‌صورت دقیق‌تر دسته‌ای که به میزان زیاد و خیلی زیاد نوآوری داشته‌اند، به‌صورت میانگین در ۵ جزء از مدل کسب‌وکار خود بیش از ۵۰ درصد نوآوری داشته‌اند و دسته سوم نیز به‌طور میانگین در ۸ جزء مدل کسب‌وکار کمتر از ۵۰ درصد نوآوری جاری کرده‌اند.

جدول ۶. بیشترین و کمترین نوآوری و تغییر در مدل کسب‌وکار سه دسته

میزان تغییر	دسته اول	دسته دوم	دسته سوم
بیشترین نوآوری و تغییر	ارتباط با مشتریان	منابع انسانی	ارتباط با مشتریان شرکای کلیدی
کمترین نوآوری و تغییر	شرکای کلیدی	شرکای کلیدی	مشتریان

بدین ترتیب از میان آن دسته کسب‌وکارهای نوپایی که در مدل خود نوآوری و تغییر داشته‌اند، بیشترین در ارتباط با مشتریان رخ داده است و ازطرفی دیگر تغییر و نوآوری در شرکای کلیدی

دستخوش کمترین نوآوری در ایام کرونا شده است. دسته دوم که در سطح متوسطی نوآوری را تجربه کرده‌اند بیشترین تغییر را در وضعیت منابع انسانی خود و کمترین میزان را شرکای کلیدی رقم زده‌اند. اما دسته سوم که کمترین نوآوری و تغییر را در ایام کرونا در مدل خود تجربه کرده‌اند، بیشتری تغییر در ارتباط با مشتریان و شرکای کلیدی و پایین‌ترین حد تغییر و نوآوری در بخش مشتریان به چشم می‌خورد. این سنج‌ها در جدول شماره ۶ به صورت خلاصه آورده شده است.

تحلیل و بررسی اطلاعات دسته‌های سه‌گانه حاکی از این است که به‌طور کلی، ارتباط با مشتریان دستخوش بیشترین نوآوری و تغییر در میان کسب‌وکارهای نوپا در ایام کرونا بوده است. نکته جالب توجه این است که حتی دسته‌ای که کمترین میزان نوآوری را در مدل خود داشته‌اند، نیز بالاترین حد تغییر را در همین جزء ارتباط با مشتریان و منابع کلیدی - به صورت مشترک - دانسته‌اند.

اما از سوی دیگر، نوآوری و تغییر در مشتریان کمترین میزان میان اجزای بوم کسب‌وکار را به خود اختصاص داده است و این به این معناست که کرونا سبب نشده است که کسب‌وکارهای نوپای ایرانی به ایجاد و یا تغییر گروه‌های مشتریان خود چندان میل و رغبتی نشان دهند. بلکه بیشتر شیوه تعامل و ارتباط با مشتریان موجود مدنظر قرار گرفته است. حال باید بررسی شود که این نوآوری و تغییرات دقیقاً به کدام اشکال در ارتباط با مشتریان بیش از بقیه مورد استقبال قرار گرفته‌اند. ارزیابی‌ها ثابت می‌کند حضور در شبکه‌های اجتماعی نظیر تلگرام و اینستاگرام در ایام کرونا، با تفاوت قابل توجهی نسبت به سایر ابتکارات مورد توجه کسب‌وکارهای نوپا بوده است و از سوی دیگر استفاده از کانال‌های پربازدید کمترین میزان توجه را از سوی این کسب‌وکارها به خود جلب کرده است و به‌علاوه اینکه ارتباط با مشتریان در قالب‌های حضوری جدید در حداقل میزان ممکن به ثبت رسیده است. نتایج این تحلیل در جدول شماره ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. اولویت‌بندی نوآوری و تغییرات مدل کسب‌وکار (به درصد)

ردیف	نوع	میزان
۱	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، تلگرام)	۶۹
۲	راه‌اندازی سایت بهینه‌سازی وب سایت (SEO)	۲۴
۳	حضور در پلتفرم‌های آنلاین و مارکت پلیس‌های مجازی	۲۱
۴	تبلیغات در سایت‌ها پیامک رویدادهای وب	۱۵
۵	تبلیغات کلیکی	۱۲
۶	فعال کردن پیام‌رسان‌های ایرانی بازاریابی ایمیلی	۹
۷	حضور در کانال‌های پربازدید (آپارات، فروشگاه‌های محبوب، ...)	۶
۸	انواع ارتباط جدید به صورت حضوری	۴

نتایج تحلیل انواع اشکال نوآوری و تغییر در مجموعه سه خوشه نیز نشان داده است که بازاریابی از طریق شبکه‌های اجتماعی عمده‌ترین نوآوری را میان کل جامعه استارت‌آپی تشکیل داده است، اما نویسندگان برای بررسی گسترده‌تر نوآوری‌های به کار گرفته شده در اجزای نه‌گانه مدل کسب‌وکار، اولین نوآوری‌های موردنظر جامعه را در هر یک از اجزا محاسبه و در جدول شماره ۶ منعکس شده است. البته با توجه به اهمیت و تأثیرپذیری بالای دو معیار منابع انسانی و تأمین مالی در کسب‌وکارها در ایام کرونا، این دو مؤلفه نیز در کنار اجزای نه‌گانه موردبررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

جدول ۸. محبوب‌ترین نوآوری‌های اجزای نه‌گانه و دومعیار منابع انسانی و تأمین مالی (به درصد)

ردیف	اجزای مدل	متداول‌ترین تغییرات	میزان
۱	ارتباط با مشتریان	بازاریابی شبکه‌های اجتماعی (اینستاگرام، تلگرام)	۷۷
۲	منابع انسانی	دورکاری	۷۴
۳	جریان درآمدی	روی آوردن به محصولات و خدمات جدید	۶۰
۴	ارزش پیشنهادی	اضافه کردن محصولات/خدمات مکمل	۵۱
۵	فعالیت‌های کلیدی	بهبود عملکردها، شایستگی‌ها و فعالیت‌های فعلی	۴۶

آسیب اثر فراگیری ویروس کرونا بر کسب و کارهای نوپا در ایران

ردیف	اجزای مدل	متداول ترین تغییرات	میزان
۶	مشتریان هدف	افزودن گروه جدیدی از مشتریان به مشتریان فعلی	۴۵
۷	منابع کلیدی	یافتن منابع دانشی و اطلاعاتی جدید	۴۲
۸	تأمین مالی	شخصی	۳۸
۹	کانال توزیع	بکارگیری فروش آنلاین	۳۱
۱۰	ساختار هزینه	کاهش روزهای کاری نیروی انسانی کاهش تبلیغات	۳۱
۱۱	شرکای کلیدی	سرمایه گذاری مشترک	۲۴

پس از ارتباط با مشتریان، تغییر و اصلاح در به کارگیری منابع انسانی کسب و کارهای نوپا بیشترین تأثیر را از کرونا دریافت کرده است و دورکاری نیز بیشترین اقبال را از جانب کسب و کارهای نوپا به خود اختصاص داده است. روی آوردن به محصولات و خدمات جدید نیز تغییر عمده بعدی در جریان درآمدی کسب و کارهای نوپا بوده است، اما در انتهای طیف، نوآوری و تغییر در شرکای کلیدی بیشترین مقاومت را از خود نشان داده است که نشان دهنده سختی تغییر در این جزء در اشکال گوناگون آن از جمله سرمایه گذاری مشترک، ائتلاف جدید و پیوستن به کنسرسیوم می باشد.

بحث و نتیجه گیری

کسب و کارهای نوظهور در اقتصادهای دنیا با مشکلات و چالش های گوناگونی مواجهند و شرایط متلاطم بحرانی به طریق اولی در تغییر اولویت ها و جهت گیری های آنها نقش اساسی ایفا می کند. ویروس کرونا تقریباً بر تمام اجزای سازنده مدل های کسب و کار در حال تکامل تأثیر گذاشته است. بدین ترتیب، کسب و کارهای نوپا باید بر جنبه های مختلف کسب و کار خود و همچنین ارتباط آن با فضای کسب و کار متمرکز شوند (OECD, 2020). هدف پژوهش حاضر، بررسی میزان این تغییر جهت راهبردی در قالب ایجاد نوآوری و تغییر در اجزای مدل کسب و کار در میان کسب و کارهای نوپای ایران در شرایط کرونا بوده است. نتایج حاصل از تحلیل های داده ها بیانگر این موضوع است که میان شرایط متلاطم کرونا و تغییر در مدل کسب و کار کسب و کارهای نوپای ایرانی

ارتباط معنی‌داری برقرار است. ارتباط با مشتریان به‌عنوان عمده‌ترین بستر نوآوری و تغییر برای کسب‌وکارهای نوپای ایرانی در کرونا شناخته شد که این یافته در امتداد مطالعات بیان شده از محققانی همچون کریستانا (۲۰۲۰) قرار دارد که خدمات از راه دور، فروش دیجیتالی، پلتفرم‌های مشارکتی را به‌عنوان یک حوزه بزرگ تغییر در مدل کسب‌وکارهای نوپا در بحران کرونا و انجر و همکاران (۲۰۲۰) می‌باشد که به‌طور کلی راه‌حل را در تحول دیجیتال و به‌کارگیری پلتفرم مجازی و نوآوری باز در کسب‌وکارها را عنوان کرده است. همچنین ریتز و همکاران (۲۰۲۰) نیز در توضیح مدل‌های کسب‌وکار نامتزلزل و مدل‌های سازگار، از مدل‌های کسب‌وکار شش‌گانه در بحران کرونا، ظهور قابلیت‌های جدید از جمله دسترسی از راه دور و برخط را از جمله مؤلفه‌های مهم می‌شمارد. طبق تحلیل‌ها تغییرات اساسی در بازار و نیاز به بستر کسب‌وکار خلاقانه و مدیریت شرایط متلاطم، به‌عنوان مسئله‌ای است که به‌منظور کنترل شرایط و امکان بقا و ادامه کسب‌وکار می‌باید بیش‌ازپیش مورد توجه کسب‌وکارهای ایرانی، خاصه کسب‌وکارهای نوپا قرار گیرد. نتایج تحلیل داده‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد غالب کسب‌وکارهای نوپا در صنایع گوناگون پیامدهای کرونا را در کسب‌وکار خود در پاره‌ای مواقع مثبت و در پاره‌ای دیگر منفی ارزیابی کرده‌اند، بدین ترتیب الزاماً تأثیر مثبت یا اثرات منفی چشمگیری در عملکرد غالب جامعه هدف استنباط نشده است. همچنین بیش از سه‌چهارم پاسخ‌دهندگان اظهار داشته‌اند که کسب‌وکار خود را به هیچ نحوی متأثر از کرونا تعطیل نکرده‌اند و تنها حدود ۱۰ درصد از پاسخ‌دهندگان کرونا را عامل توقف کسب‌وکار خود دانسته‌اند و این در حالی است که تحقیق مشابهی که در منطقه‌ی آلمان، اتریش و سوئد انجام شده است، حاکی از این است که حدود ۸۰ درصد کسب‌وکارهای آن منطقه به فعالیت خود همچنان ادامه داده و ۱۰ درصد نیز کسب‌وکار خود را متوقف ساخته‌اند (برونابر، ۲۰۲۰). درحالی‌که کورچتر و همکاران (۲۰۲۰) بر اصلاحات ساختار درونی و به‌کارگیری رویکرد بهره‌برداری از منابع داخلی و ایجاد شبکه‌های ارتباطی جدید از ترکیب منابع تمرکز کرده بودند، نتایج پژوهش حاضر بر بعد بیرونی کسب‌وکارها در تلاقی با محیط متلاطم متمرکز بوده و تأکید بر ابعاد ارتباط با مشتریان و حفظ تعامل سازنده با آنان، تغییر در

شیوه کاری منابع انسانی و سپس ارائه ارزش پیشنهادی جدید و متناسب با شرایط هر کسب و کار نوپا در بحران را به عنوان نقطه شروع نوآوری در بسیاری کسب و کارهای نوپا احصا کرده است. درانتها، باتوجه به بررسی های صورت گرفته و گفتگوهای رودررو با صاحبان کسب و کارهای نوپا، پیشنهادهایی مبنی بر باقی ماندن در سطح برتر و دستیابی به عملکرد بالا با رویکرد نوآوری و تغییر برای این دسته کسب و کارها ارائه می شود.

۱. بازیابی در مدل کسب و کار از رهگذر تحول دیجیتال؛ اقدام به بازیابی مدل کسب و کار از طریق سوگیری به تحول دیجیتال و به وسیله افزایش سطح سواد دیجیتال، سپس شناسایی قابلیت های دیجیتال متناسب با شرایط متلاطم و ایجاد آنها در در لایه های گوناگون فروش و ارائه ارزش از طریق پلتفرم های دیجیتال؛

۲. انعطاف پذیری و تغییر نگاه به منابع؛ استفاده از منابع موجود از زاویه تغییر شکل بهره مندی از آنها و یا ترکیب با سایر منابع با هدف ایجاد راهکار برای مشکلات جدید (به عنوان مثال، ترکیب خلافتانه فناوری موجود و سرمایه انسانی) و فعال سازی گزینه های انعطاف پذیری (همچون ابتکارات فروش اشتراکی)؛

۳. تمرکز و کوچک سازی؛ هدایت انرژی، زمان و منابع روی فعالیت های ارزش زا و حمایت از کوچک سازی کسب و کار - ولو موقت - در بخش های گوناگون ارائه خدمات، تعداد کارکنان و... با هدف کاهش هزینه های غیر ضروری؛

۴. پایش فرصت های پسابحران؛ یافتن راهکارهایی برای حل پیامدهای آتی بحران کرونا (به عنوان مثال تغییر روند و رفتار پس از بحران - افزایش دیجیتالی شدن)؛

۵. پرورش اکوسیستم؛ توسعه دانشی، مهارتی و به طور کلی فرهنگ پویا و خلاق اکوسیستم کسب و کاری از طریق تمرکز بر ابزار کاربردی حل مسائل و نیازهای جدید به وجود آمده و همچنین الزامات آینده موفقیت کسب و کار.

منابع

مرکز رشد دانشگاه امام صادق(ع)، نشریه تأملات؛ کرونا مثبت ۴، ش دوم، بهار ۱۳۹۹، انتشارات دانشگاه امام صادق(ع)

- Ahani, A., and M. Nilashi. 2020. "Coronavirus Outbreak and Its Impacts on Global Economy: The Role of Social Network Sites." *Journal of Soft Computing and Decision Support Systems* 7 (2): 19–22.
- Aidin Salamzadeh & Leo Paul Dana (2020): The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/08276331.2020.1821158.
- Amit, Raphael & Zott, Christoph. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK Marketing Intelligence Review*. 9. 10.1515/gfkmir-2017-0003.
- Amit, Raphael & Zott, Christoph. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 53. 41-49.
- Amit, R. and C. Zott (2001). "Value Creation in e-Business." *Strategic Management Journal* (22) 7-6, 520-493.
- Baba, M., Mahmood, R. & Halipah, A. (2017). The moderating role of environmental turbulence on the relationship between organizational learning and firm innovativeness. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(2), 148-159.
- Cristina, Mihaela. (2020). Analysis of business model innovation in post covid economy: determinants for success, *Journal of Public Administration, Finance and Law*. Issue 17/2020.
- Dai, R., J. Hu, and X. Zhang. 2020. *The Impact of Coronavirus on China's SMEs: Findings from the Enterprise*. China: Center for Global Development.
- Evans, O. 2020. "Socio-Economic Impacts of Novel Coronavirus: The Policy Solutions." *BizEcons Quarterly* 7: 3 12.
- Casadesus-Masanell, Ramon & Ricart, Joan. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 43. 195-215. 10.1016/j.lrp.2010.01.004.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Heilbron, John, *The Business Model: Nature and Benefits* (June 26, 2015). Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 15-089, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2606692> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2606692>.
- Drucker, Peter. (2004). What makes an effective executive. *Harvard business review*. 82. 58-63, 136.
- Geissdoerfer, Martin & Vladimirova, Doroteya & Evans, Steve. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. 198. 10.1016/j.jclepro.2018.06.240.
- Gerdeman, D. (2020, 03 16). Harvard Business School. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/how-the-coronavirus-is-already-rewriting-the-future-of-business>.
- Grabowska, Marlena. (2015). Innovativeness in Business Models. *Procedia Computer Science*. 65. 1023-1030. 10.1016/j.procs.2015.09.057.
- Haywood, M. K. (2020, 05 13). A post-COVID future: tourism community reimagined and enabled. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 12. doi:10.1080/14616688.2020.1762120.
- Hosseinzadeh shahri, Masoumeh & Sarvestani, Maryam. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*. ahead-of-print. 10.1108/JSMA-

- 08-2019-0154.
- Kuckertz, Andreas & Brändle, Leif & Gaudig, Anja & Hinderer, Sebastian & Morales Reyes, Carlos Arturo & Prochotta, Alicia & Steinbrink, Kathrin & Berger, Elisabeth. (2020). Startups in Times of Crisis – A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. 13. e00169. 10.1016/j.jbvi.2020.e00169.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. 2009. *Business Model Innovation. When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA
- McKinsey Digital. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*.
- Moingeon, Bertrand & Yunus, Muhammad & Lehmann-Ortega, Laurence. (2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. *Long Range Planning*. 43. 308-325.
- OECD. (2020, 04 14). www.oecd.org. Retrieved from <http://www.oecd.org/coronavirus/policyresponses/evaluating-the-initial-impact-of-covid-19-containment-measures-on-economic-activityb1f6b68b/>
- OECD (2020), 2020, Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities. OECD Publishing, Paris, <https://b2n.ir/101900/>
- Ojaghi, H., M. Mohammadi, and H. R. Yazdani. 2019. "A Synthesized Framework for the Formation of Startups' Innovation Ecosystem." *Journal of Science and Technology Policy Management* 10 (5): 1063–1097.
- Osterwalder, Alexander. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*.
- Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strat. Mgmt. J.*, 7: 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>.
- Ritter, Thomas & Pedersen, Carsten. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*. 88. 10.1016/j.indmarman.2020.05.014.
- Salamzadeh, A., and H. Kawamorita Kesim. 2015. "Startup Companies: Life Cycle and Challenges." In 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Shafer, Scott & Smith, H. & Linder, Jane. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*. 48. 199-207. 10.1016/j.bushor.2004.10.014.
- Sosna, Marc & Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly & Velamuri, S. Ramakrishna. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning - LONG RANGE PLANN*. 43. 383-407. 10.1016/j.lrp.2010.02.003.
- Teece, David. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43. 172-194. 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- Turulja, L. and Bajgoric, N. (2019), "Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 213-232. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2018-0064>.
- Walsh, Grace & Cunningham, James. (2016). Business Failure and Entrepreneurship: Emergence, Evolution and Future Research. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*. 12. 163-285. 10.1561/03000000063.
- Wang, Hua & Kimble, Chris. (2016). How External Factors Influence Business Model Innovation: A Study of the Bosch Group and the Chinese Automotive Aftermarket. *Global Business and Organizational Excellence*. 35. 53-64. 10.1002/joe.21712.
- Zhao, Xiaojing & Chang, Tengyuan & Hwang, Bon-Gang & Deng, Xiaopeng. (2017). Critical

- Factors Influencing Business Model Innovation for Sustainable Buildings. Sustainability. 10.33. 10.3390/su10010033.
- Zhang, Yue & Zhao, Shukuan & Xu, Xiaobo. (2015). Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. Information Technology and Management. 17. 10.1007/s10799-015-0225-5.