

## نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا: شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری

امیر محمد کلابی\*، سیمین کریمی راد\*\*

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۳/۱۵- تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۶/۱۲

### چکیده:

شیوع ویروس کووید ۱۹ در جهان و تأثیر آن بر صنعت گردشگری، اهمیت نوسازی استراتژیک کارآفرینانه برای ادامه فعالیت شرکت‌ها در این صنعت را به امری حیاتی تبدیل کرده است. هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پسا کرونا می‌باشد؛ بنابراین از منظر هدف توسعه ای-کاربردی است و رویکردی کیفی و همچنین از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. این پژوهش در دو فاز صورت گرفته که در فاز اول با استفاده از روش فراترکیب ۲۳ مقاله از ۱۴۲ نمونه مورد بررسی دقیق قرار گرفته و داده‌ها براساس تحلیل محتوا، کدگذاری شده‌است. بر اساس مطالعات انجام شده و داده‌های به دست آمده پروتکل‌های مصاحبه طراحی و با ده نفر از خبرگان در این صنعت انجام شد و با روش کدگذاری باز، محوری مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌ها: خلاقیت و نوآوری، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها و راهکارهایی کاربردی جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در این دوران ارائه گردید.

واژگان کلیدی: نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، کارآفرینی استراتژیک، صنعت گردشگری، پسا کرونا

---

\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

(نویسنده مسئول) colabi@modares.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی بین الملل، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## مقدمه

ویروس کووید ۱۹ طی چند هفته جهان را به محاصره خود در آورد و سلامتی و جان میلیون‌ها انسان را به خطر انداخت، همچنین منجر به تحولات جهانی و تغییرات بزرگی شده که تاثیرات مهمی بر زندگی روزمره شهروندان و همچنین اقتصاد جهانی ایجاد کرده است (UNWTO<sup>۱</sup>، 2020). گردشگری در بسیاری از کشورها عملاً تعطیل شد و سفرهای بین‌المللی و داخلی متوقف گردید. با توجه به اعلام سازمان بهداشت جهانی (WHO<sup>۲</sup>) در همه‌گیر بودن این بیماری، این بحران یکی از بدترین بحران‌های جهان است. تاکنون بیش از ۱۲ میلیون نفر در سراسر جهان به این ویروس مبتلا شده‌اند. براساس گزارش سازمان بهداشت جهانی، داده‌ها تاکنون نشان می‌دهند که نسبت مرگ و میر بین ۵ تا ۷ درصد است. در حال حاضر در بیش از ۲۲۰ منطقه و کشور در جهان مورد مبتلا به این ویروس مشاهده شده‌است. در این بین کشورهای آمریکا، برزیل، هند، روسیه، پرو به ترتیب بیشترین آمار مبتلایان را به خود اختصاص داده‌اند. ایران با بیش از ۲۵۰ هزار مورد ابتلا در رتبه دهم کشورها در جهان قرار دارد و صنایع و بخش‌های مختلفی تحت تاثیر این بیماری قرار گرفته‌است. صندوق بین‌المللی پول (IMF<sup>۳</sup>) عنوان می‌کند که از زمان آغاز این بیماری همه‌گیر، بازارهای در حال ظهور شاهد خروج سرمایه بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار بودند. این صندوق پیش‌بینی می‌کند که رشد جهانی در سال ۲۰۲۰ تا ۳ درصد کاهش یابد که بسیار بدتر از بحران مالی جهانی است. بازارهای سرمایه، سریع‌ترین افت در تاریخ را تجربه کرده‌اند که در آن شاخص S&P500<sup>۴</sup> در تنها ۱۶ جلسه تجاری ۲۰ درصد سقوط را تجربه کرد. سازمان تجارت جهانی نیز (WTO<sup>۵</sup>) اعلام کرده‌است که تجارت جهانی کالا به دلیل این بیماری در سال ۲۰۲۰ بین ۱۳ تا ۳۲ درصد کاهش خواهد یافت.

صنعت گردشگری با توجه به ویژگی‌های آن همواره در معرض خطر بحران‌های سیاسی و طبیعی است و این مسئله مستلزم استراتژی و مدیریت مناسب در بحران است (یاوری‌گهر و

- 
1. World Tourism Organization
  2. World Health Organization
  3. International Monetary Fund
  4. Standard and Poor's index
  5. World Trade Organization

منصوری مؤید، ۱۳۹۶). سازمان جهانی گردشگری (UNWTO<sup>۱</sup>) طبق آخرین گزارشات اعلام کرده است که حدود ۷۲ درصد از مرزهای جهان به طور کامل بسته شده و بقیه مرزها نیز با محدودیت‌هایی مواجه‌اند؛ لذا این سازمان پیش‌بینی کرده است که تعداد گردشگران جهانی در سال ۲۰۲۰ با مقایسه آمار سال ۲۰۱۹، ۶۰ تا ۸۰ درصد کاهش خواهد یافت که این به معنای از دست دادن بخش زیادی از درآمد صنعت گردشگری است. بر اساس گزارش خبرگزاری ایسنا، ویروس کرونا فقط در دو ماه اسفند و فروردین، ۵۳۰۰ میلیارد تومان خسارت به صنعت گردشگری وارد کرده است. علاوه بر این شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران کاهش ۸۰ درصدی درآمد را با توجه به کاهش شدید پروازها عنوان کرده است. بنا بر گزارش جامعه هتلداران، استان‌های مختلف کشور در چهار ماه گذشته و در پی شیوع بیماری کرونا ۶۰ هزار میلیارد ریال خسارت دیدند که اثر قابل توجهی بر این صنعت گذاشته است. همچنین تحلیل سایت تکراسا نشان داد که کسب و کارهای آنلاین صنعت گردشگری با کاهش فروش و خدمات مواجه شدند؛ به عنوان مثال علی‌بابا ۸۰ درصد کاهش فروش داشته و ۱۲۰ نفر از نیروی انسانی آن تعدیل یافته‌اند، فلاپتو ۷۵ درصد کاهش فروش داشته و الی گشت نیز ۸۰ نفر از نیروی انسانی خود را تعدیل کرده است. محدودیت‌های مسافرتی و معیارهای فاصله‌گذاری اجتماعی باعث افت شدید مصرف‌کنندگان و هزینه‌های کسب و کار شده است. گردشگری نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشور و ایجاد فرصت‌های شغلی ایفا می‌کند. لذا رشد و توسعه این صنعت علاوه بر ایجاد مشاغل و فعالیت‌های جدید، در برقراری موازنه ارزی تأثیرگذار است و زمینه رشد سایر بخش‌های اقتصادی را نیز فراهم می‌کند (صفری و میرزایی، ۱۳۹۳). آخرین گزارش‌ها نشان می‌دهد که با ظهور ویروس کرونا، ۵۰ میلیون شغل در صنعت گردشگری در معرض نابودی قرار دارند و طبق آمار سازمان بین‌المللی کار (ILO<sup>۲</sup>)، ۸۱ درصد از کارفرمایان و ۶۶ درصد از کارکنان دیگر مشاغل و درآمدهای آنان تحت تأثیر این بیماری قرار گرفته است. همچنین با توجه به کسب و کارهای مرتبط با این صنعت مانند حمل و نقل، صنایع دستی، رستوران‌ها و دیگر مشاغل وابسته، از بین رفتن صنعت و کسب و کارها باعث بیکاری میلیون‌ها نفر و کاهش تولید ناخالص داخلی و رشد اقتصادی می‌گردد. بحران پاندمی کرونا آسیب جدی را به کسب و کارهای

---

1. World Tourism Organization

2. International Labour Organization

فعال در سطح داخلی و جهانی وارد کرده‌است. کارآفرینان و مدیران نیاز به استراتژی برای افزایش بهره‌گیری از فرصت‌ها و کاهش تهدیدات دارند. نوآوری یکی از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت گردشگری محسوب می‌شود (کالمنزر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). از آنجایی که صنعت گردشگری جزو مشاغل پرریسک در دوران بحران کرونا می‌باشد، ارائه راهکارها و استراتژی‌هایی نو به افزایش بهره‌وری و عمر شرکت‌ها در این صنعت کمک می‌کند. تنش بین امور جاری و تغییرات را میتوان با نهادینه کردن نوسازی‌های مداوم امور روزمره و ساختارسازمانی و تشویق در جهت فعالیت‌های نوسازی برطرف کرد. نوسازی استراتژیک نه تنها برای شرکت‌های بالغ بلکه برای شرکت‌های نوپا نیز صادق است (آگاروال و هلفات<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). با توجه آسیب‌پذیر بودن صنعت گردشگری در برابر بحران ویروس کووید ۱۹، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه کسب‌وکارهای فعال در این صنعت همگام با تحولات و تغییرات نشأت‌گرفته از این بیماری در توسعه و احیای این صنعت حیاتی است. در واقع، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بردارنده فرایند تشخیص و کشف نیازها، خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به واسطه قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی شرکت و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درونی شرکت اجرا شده است و بر فرایندهای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها استوار است (کلابی و همکاران، ۱۳۹۵). عدم توجه به نوسازی در این صنعت شرکت‌ها را با مشکلات جدی روبرو می‌کند و سبب نابودی شرکت‌های فعال و وارد شدن خسارت بسیار سنگین به اقتصاد کشور می‌شود، بنابراین در این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در صنعت گردشگری پرداخته شده‌است و راهکارهایی نیز جهت تسهیل نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در دوران پساکرونا ارائه شده‌است.

---

1. Kallmuenzer et al.,  
2. Agarwal, & Helfat.

## مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

### کووید-۱۹ و گردشگری

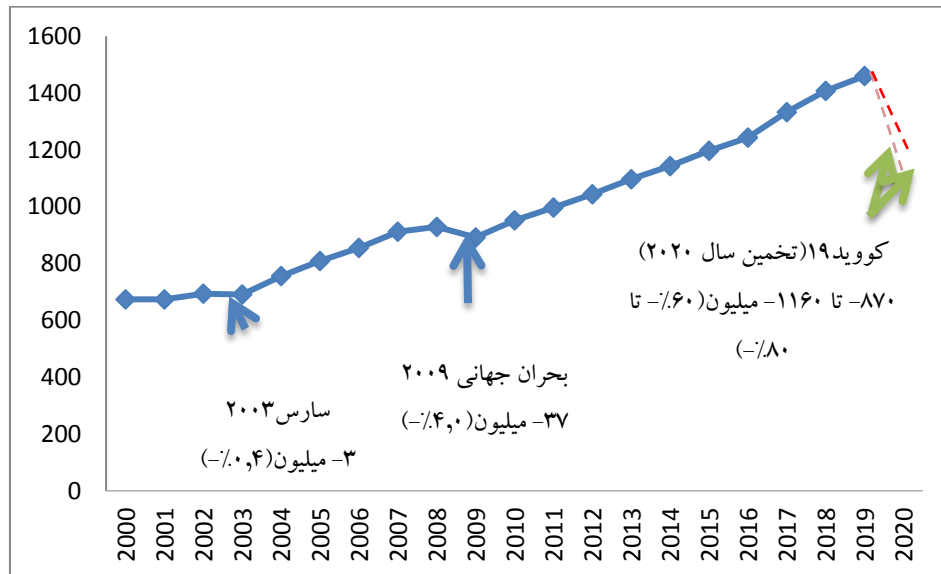
کرونا و یا ویروس کووید ۱۹ اولین بیماری همه گیر در قرن بیست و یکم نیست. گسترش این بیماری باعث ایجاد وحشت در میان عموم مردم شده و از طرفی نیز بر تقاضا و عرضه محصولات در سراسر جهان تأثیر گذاشته است. مصرف کنندگان داخلی در اکثر کشورها به شدت کاهش می یابند. تقاضا برای غذا، کمک پزشکی و سایر موارد ضروری در حال افزایش است و این تقاضا بیشتر از تقاضا برای کالاهای غیر ضروری مانند پوشاک و خدمات مختلف است (ابوباکار و رسی، ۲۰۲۰). پایین بودن تقاضای مصرف کننده داخلی، تأثیر منفی بر تولید و اشتغال خواهد گذاشت. تأثیر بر روی بخش خدمات در مقیاس کوچک چشمگیر خواهد بود. شدت و مدت زمان تأثیر گذاری بر عرضه و تقاضا بستگی به اقداماتی دارد که دولت های مختلف برای مهار شیوع ویروس انجام می دهند (خان و یاسمین خان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). به گزارش تجارت نیوز، به نقل از CNBC<sup>۲</sup>، نرخ بیکاری در کشورهایی مانند آمریکا، چین، آلمان بین ۴ تا ۶ درصد افزایش داشته است. پس از شیوع این بیماری شاهد افت شدید فروش کالاهای مصرفی در بخش خرده فروشی در چین و آمریکا بوده ایم. فروش کالاهای مصرفی در چین ۱۵٫۸٪ و در آمریکا ۶٫۲٪ کاهش یافته است. در ایران نیز مانند سایر کشورها با گسترش این ویروس برخی از فعالیت های اقتصادی با کاهش تقاضا و برخی دیگر با تعطیلی مواجه شده اند. با توجه به گزارش منتشر شده از شاپرک، تعداد تراکنش های اسفند ۹۸ در مقایسه با ماه قبل ۱٫۳۷٪ کاهش داشته است که براساس آمار سال های قبل با توجه به در پیش بودن تعطیلات نوروزی تراکنش های اسفند نسبت به بهمن ماه رشد مثبتی داشتند. براساس پیش بینی ها، کشور در سال ۱۳۹۹ رشدی منفی را تجربه خواهد کرد. علاوه بر این، مشکلات ناشی از کسری بودجه افزایش خواهد یافت. از آنجا که در حال حاضر هیچ درمان استاندارد برای این ویروس وجود ندارد، اجتناب از عفونت و گسترش بیشتر آن مهم است (وو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

1. Khan & Yasmine Khan
2. www.cnbc.com
3. Wu et al.

باوم و های<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان "مهمان‌نوازی، حقوق‌بشر، گردشگری و تاثیر کووید ۱۹" به بررسی تهدیدات ویروس کرونا و ارزیابی زمان واقعی تاثیر این تهدید بر گردشگری پرداختند، نتایج این پژوهش واقعه نگر نشان داد که بحران ویروس کرونا تاثیر بسیار زیادی بر صنعت گردشگری گذاشته و درآمد این صنعت در بعضی از مناطق آسیا، اروپا و آمریکای شمالی کاهش صددرصدی داشته است. ون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی با عنوان "کووید ۱۹: اثرات بالقوه بر سبک زندگی و مسافرت" پیامدهای منفی ویروس کرونا بر صنعت گردشگری و تغییرات سبک زندگی گردشگران و رفتارها و ترجیحات مسافران را بررسی کردند؛ در مقاله آن‌ها ادبیات بازاریابی گردشگری، مدیریت گردشگری و رفتارهای گردشگران مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج آن‌ها نشان داد که بحران ویروس کووید ۱۹ روی الگوها مسافرتی و گردشگری تاثیر می‌گذارد و فعالیت‌های آینده‌ی صنعت گردشگری مبتنی بر گردشگری هوشمند می‌باشد و این تغییرات باعث می‌شود که مشاغل این صنعت برای ادامه حیات مجبور به تجدید نظر در طراحی خدمات خود گردند. طبق بررسی سازمان جهانی گردشگری، کروناویروس با تأثیرات گسترده و غیرقابل پیش‌بینی، جوامع، اقتصادها و معیشت مردم در سراسر جهان را به خطر انداخته و هشدار می‌دهد که در جهت رکود جهانی و از دست رفتن گسترده مشاغل در سراسر جهان است و با توجه به ماهیت بی‌سابقه و در حال تحول سریع بحران، برآورد تأثیر ویروس کرونا در گردشگری بین‌المللی بسیار چالش برانگیز است.

---

1. Baum and Hai  
2. Wen et al



منبع: سازمان جهانی گردشگری

#### شکل ۱. پیش بینی سال ۲۰۲۰. تعداد گردشگر جهانی (میلیون)

در حال حاضر در بسیاری از کشورها قرنطینه هوشمند و ردیابی مورد استفاده قرار می گیرد تا مانع گسترش ویروس باشند. در کل، ابزارهای قرنطینه هوشمند ممکن است برای علامت گذاری مسافران سالم و بی خطر به کار رود. این راه حل های تکنولوژیکی به کاهش خطر گسترش ویروس کرونا قبل از اینکه واکنش موثر، بدون به خطر انداختن گردشگر کشف شود، کمک خواهد کرد. (استریلکوفسکی، ۲۰۲۰)

در چنین بحرانی که غیرقابل پیش بینی و نامشخص است، می تواند هر نوع پیش بینی برای توسعه بیشتر در اقتصاد، از جمله در بخش گردشگری را دشوار کرد. می توان در نظر گرفت که پس از پایان دوره قرنطینه بخش گردشگری قادر به بهبودی در سطح جهان خواهد بود. برای توسعه پایدار گردشگری می توان یک برنامه توسعه استراتژیک آماده کرد. برنامه جدید باید با هدف توسعه گردشگری محلی برای افزایش مشاغل درگیر باشد و از زیرساخت ها مراقبت های مناسب صورت گیرد (کالینکار و پتیل، ۲۰۲۰).

### کارآفرینی استراتژیک و نوسازی استراتژیک

نخستین پژوهش‌ها در حوزه کارآفرینی استراتژیک در اوایل قرن ۲۱ صورت گرفته‌است. کارآفرینی استراتژیک دربرگیرنده خلق مزیت رقابتی و بهره‌مندی از فرصت‌ها با استفاده از فعالیت‌های نوآوری، کارآفرینی و نوسازی‌های استراتژیک است (لومپکین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). کربت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) معتقدند که کارآفرینی استراتژیک یکی از اشکال کارآفرینی شرکتی است. کارآفرینی استراتژیک در ارتباط با نوآوری و قابلیت‌های پویا می‌تواند بر عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد (ریستانی و ویجاچا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹)، بنابراین در توانمندسازی شرکت‌ها در جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی مؤثر است (ایرلند و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). شرکت‌هایی که کارآفرینی استراتژیک را به کار نمی‌گیرند، به احتمال کمتری می‌توانند فرصت‌های کارآفرینی، به ویژه آنهایی که خارج از حوزه رقابتشان هستند را شناسایی کنند (ویدرز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). علیرغم پیشرفت‌های بسیار در حوزه پژوهشی کارآفرینی استراتژیک راهنمایی محدود در رابطه با چستی و چگونگی پیاده‌سازی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌ها وجود دارد (مزی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). براساس پژوهش کووین و کوراتکو<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) از اشکال کارآفرینی استراتژیک میتوان به نوسازی استراتژیک اشاره کرد. برخی از پژوهشگران نوسازی استراتژیک را تغییر در مدل کسب و کار می‌دانند و برخی دیگر تعریف مجدد بازار و محصولات جدید (میلکرک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک به عنوان قابلیت‌های یک سازمان برای حفظ توانمندی‌های خود در پیگیری نوآوری‌های جدید و استفاده بهینه از قابلیت‌ها در نظر گرفته می‌شود (کلایی و خواجیان، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک شامل تمامی فرایندها، مضمونها و خروجی‌های حاصل از احیا و جایگزینی ویژگی‌های کلیدی شرکت با رویکرد بلندمدت می‌باشد (کلایی و همکاران، ۱۳۹۵). شرکت‌های امروزی با محیط‌های پویا و فزاینده‌ای روبرو هستند که با تغییرات چشمگیر و غالباً غیرقابل

1. Lumpkin et al
2. Corbett et al., 2013
3. Ristyanti & Widjaja, 2019
4. Irland et al., 2007
5. Withers et al., 2018
6. Mazzei
7. Covin & Kuratko
8. Mielcarek



پیش‌بینی فناوری، سیاسی و اقتصادی مشخص می‌شوند. پژوهش‌های نوسازی استراتژیک، چگونگی تغییر وابستگی‌ها در مسیر خود را با تغییر هدف و قابلیت‌های استراتژیک خود بررسی می‌کنند. از آنجا که اغلب شرکت‌ها نیاز دارند که خود را در زمانی تغییر دهند، نوسازی استراتژیک یک نکته کلیدی در درک بقا و کامیابی طولانی‌مدت آن‌ها است. تقریباً همه شرکت‌ها با مسئله نوسازی استراتژیک یا حفظ تداوم روبرو است. استمرار تضمین‌کننده قابلیت اطمینان و انسجام است، و نوسازی استراتژیک به همان اندازه که نوآوری و تکامل را فراهم می‌سازد مهم است (اسمیت و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). نوسازی استراتژیک از طریق نوآوری مداوم تعریف می‌شود و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به پویایی‌های محیطی پاسخ دهند تا از شدت رقابت آن‌ها کاسته شود. همچنین شامل تغییرات اساسی در فعالیت‌های شرکت و خروجی‌ها در هنگام پاسخگویی شرکت به نیازهای محیط خود است (آلبرت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در واقع، نوسازی استراتژیک کارآفرینانه در بردارنده فرایند تشخیص و کشف نیازها، خلاقیت در بازاریابی و ارائه نوآوری است که به واسطه قابلیت‌های منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی شرکت و بازتعریف استراتژی‌های بازاریابی و جوان‌سازی فرایندها و ساختارهای درونی شرکت اجرا شده است (کلابی و همکاران، ۱۳۹۵).

نوسازی استراتژیک تلاشی پرخطر و نامطمئن است. یک شرکت ممکن است مسیر خود را بداند، اما نداند چه نوع ابتکارات و اقداماتی برای نوسازی استراتژیک مورد نیاز است. نوسازی استراتژیک به نوع جدیدی از تفکر و همچنین توانایی دیدن فرصت‌هایی فراتر از آنچه که شرکت در حال اجراست، نیاز دارد. بنابراین به منظور نوسازی استراتژیک، فرایندها و مدل‌های عملیاتی مورد نیاز است که ممکن است در زمان آغاز نامشخص باشند. کارکنان مستعد نقش مؤثری در اجرای این فرایند دارند (جروی و خوروا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). شرکت‌ها همواره در حالت سکون کامل نیستند. همانطور که بسیاری اشاره کرده‌اند، شرکت‌ها همیشه در حال تغییر هستند، اما سرعت طبیعی تغییر ممکن است بسیار کند باشد، به خصوص در محیطی با رقابت و یا تغییرات تکنولوژیکی بالا. (فولر و لبردا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

1. Schmitt et al.,
2. Albert et al.,
3. Järvi & Khoreva
4. Fuller & Volberda

نوسازی رفتاری مبتنی بر فرصت است که با شرایط محیطی مطلوب‌تر بررسی می‌شود و عملکرد بهبود یافته‌ای را تحت چنین شرایطی ایجاد می‌کند، اما درگیر شدن در آن نیز به شرکت کمک می‌کند تا اثر منفی احتمالی تهدیدات را به عملکردی پیشرفته تبدیل کند. نوسازی استراتژیک می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، و مدیران اجرایی باید از فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعیین تناسب یک فرم مشخص براساس واقعیت‌های سیاسی و اقتصادی استفاده کنند. این فرآیند برنامه‌ریزی باید پویا، با مشارکت سهامداران داخلی و خارجی، و شامل ارزیابی مدل‌های کسب و کار غیرسنتی، خدمات، فرایندها، و بازارها به همراه روش‌هایی برای کارآمدتر کردن و اجرای موثر فعالیت‌های موجود باشد. تعیین هدف باید شامل اهداف نوآوری، به ویژه هنگامی که آن‌ها با فرصت‌های خارجی مرتبط هستند، باشد. محتوای استراتژی باید ایجاد منابع جدید و اشکال ارزش، یعنی ایجاد ارزش، و انواع روابط را برجسته کند (کرنی و موریس، ۲۰۱۵). بنابراین نوسازی استراتژیک کارآفرینانه، فرایند بررسی مجدد توانایی‌های شرکت به عنوان راهی برای ایجاد تعادل در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌هاست (کلایی و خواجهیان، ۲۰۱۸).

### روش پژوهش

پژوهش حاضر کیفی و بر حسب هدف توسعه‌ای-کاربردی است. این پژوهش از منظر گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. روش پژوهش شامل دو فاز فراترکیب و مصاحبه است. در این پژوهش در بخش فراترکیب ما از روش سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و نمونه‌گیری هدفمند از منابع علمی برای استخراج ویژگی‌هایی از ادبیات موجود استفاده کرده‌ایم که به ۱۴۲ نمونه اولیه در زمینه‌های نوسازی استراتژیک، کارآفرینی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی دست یافتیم. منابع یافت شده مورد ارزیابی قرار گرفتند و با حذف مقالات و داده‌های نامربوط و ارزیابی کیفیت، در نهایت ۲۳ مقاله به عنوان نمونه نهایی انتخاب شده و عوامل مؤثر استخراج و از طریق روش تحلیل محتوا چارچوب آن به دست آمد. برای سنجش روایی چارچوب به دست آمده تاییدی از ۵ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه کارآفرینی استراتژیک گرفته شد. با توجه به مطالعات

- 
1. Kearney & Morris
  2. Sandelowski, & Barroso,

انجام شده و مولفه‌های به دست آمده در فاز دوم، با تکیه بر چارچوب بدست آمده مصاحبه موردی با رویکرد اکتشافی با مدیران و خبرگان شرکت‌های صنعت گردشگری انجام گرفت. لازم به ذکر است که بنا به هدف پژوهش، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع پیش برده شدند. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان ارشد و متخصصان این صنعت می‌باشند که ۱۰ نفر از آنها (۳ زن و ۷ مرد) به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. تمامی مصاحبه‌شوندگان دارای تجربه کاری بالای ۵ سال در این صنعت هستند. متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شده و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده گردید. در جدول ۱ ویژگی جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سازمان	سمت مصاحبه‌شونده	سابقه کاری
Q <sub>1</sub>	مرد	۱	مدیرعامل	۱۰
Q <sub>2</sub>	مرد	۲	مدیرفروش	۱۲
Q <sub>3</sub>	مرد	۲	معاون بازاریابی و تبلیغات	۷
Q <sub>4</sub>	زن	۳	سرپرست فروش	۶
Q <sub>5</sub>	زن	۴	مشاور بازاریابی	۷
Q <sub>6</sub>	مرد	۴	مدیریت فنی	۱۵
Q <sub>7</sub>	مرد	۲	مدیرعامل	۱۳
Q <sub>8</sub>	زن	۱	مدیریت گردشگری	۹
Q <sub>9</sub>	مرد	۳	رئیس هیئت مدیره	۱۰
Q <sub>10</sub>	مرد	۳	مدیریت فنی	۱۶

## یافته‌ها

یافته‌های بخش توصیفی نشان داد که اکثر مصاحبه‌شوندگان دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری بوده و میانگین سوابق کاری آن‌ها حدود ۱۰ سال است و افرادی باتجربه در صنعت هستند. در فاز اول با توجه با مطالعه متون، اسناد و مدارک و بررسی پژوهش‌ها، از طریق روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) به ۲۳ مقاله نهایی دست یافتیم. برخی از عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک گردآوری شده و کدگذاری و دسته‌بندی صورت گرفته‌است.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر نوسازی استراتژیک (چارچوب فاز اول)

عوامل (کدها)	نظریه پرداز
خلایقیت و نوآوری	برگلمن (۱۹۹۱)
	ترنر و همکاران (۲۰۰۷)
	کلایی و خواجهیان (۲۰۱۸)
	شومپتر (۱۹۴۲)
	کلایی و همکاران (۱۳۹۵)
	کلایی و همکاران (۱۳۹۵)
رهبری	گلاسر و همکاران (۲۰۱۵)
	کوی و همکاران (۲۰۱۱)
	لوگمن و همکاران (۲۰۱۸)
	جونز و مکفرسون (۲۰۰۶)
منابع انسانی	سنگه (۱۹۹۰)
	فلود، راوز، جاکبز و کلرمنز (۲۰۰۵)
	جروی و خورو (۲۰۱۹)

	برنامه نوآورانه منابع انسانی	سیمسک و هووی (۲۰۱۱)
قابلیت‌ها	توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌های پویا	تونگدوگان و همکاران (۲۰۱۹)
	تغییر و آرایش مجدد ویژگی‌ها و خروجی‌های کلیدی شرکت	آگارال و هلفات (۲۰۰۹)
	بهبود روابط با سایر شرکت‌ها	کرنی و موریس (۲۰۱۵)
	دیدگاه مبتنی بر ادغام و همکاری و ایجاد فرصت در مقابل با دیدگاه رقابتی	راسکو (۲۰۱۵)
	توجه به مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش مشترک در توسعه پایدار	شرعی و همکاران (۱۳۹۸)
	تعریف مجدد روابط با بازار و رقبا در تغییر جایگاه رقابتی	کووین و کوراتکو (۲۰۰۸)، موریس و همکاران (۲۰۱۰)، باسو و بادهوا (۲۰۱۱)، کووین و کوراتکو (۲۰۱۰)
	نوسازی مدل کسب و کار و بازتعریف و احیای مجدد ساختار سازمانی	کلابی و خواجیان (۲۰۱۸)
	سازماندهی مجدد فعالیت‌ها	اسپینوسو و سونس (۲۰۱۱)، سیمسک و هووی (۲۰۱۱)

در گام بعد دیدگاه‌های استخراجی از مصاحبه‌ها به صورت مفهومی کدگذاری شد که برخی از آنها در جدول ۳ ارائه شده است.

## جدول ۳. کدگذاری مفهومی

کد مصاحبه‌شونده	گزاره‌های مفهومی
Q1	تمرکز بر شناسایی فرصت‌های ناشی از بحران شناسایی موانع ورود در دوران پسا کرونا و عملکرد دیگر رقبا تغییر در ساختار و بهره‌گیری از فناوری‌های در دسترس خلاقیت در بازاریابی در دوران پسا کرونا در بازار به شدت رقابتی و کاهش هزینه‌ها
Q2	ارائه خدمات و محصولات همگام با پروتکل‌های بهداشتی ارائه خدمات و محصولات با غربالگری مناطق و تمرکز بر مناطق سفید ایجاد کارگروه‌های ویژه تصمیم در شرکت خلق خدماتی فراتر از نیاز و انتظار گردشگران و مشتریان با توجه به حفظ آرامش مشتریان
Q3	ارتقا و خلاقیت در سیستم‌های رزرو تورهای گردشگری با توجه به نیاز مشتریان در گرفتن خدمات آنلاین ارائه سمینارها و وبینارها برای آموزش کارکنان برای ایجاد انگیزه در کارکنان حضور کارشناسان بهداشت در تورها و سازمان برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی طبقه‌بندی مشتریان با توجه به ارائه گواهی سلامت
Q4	فرمول‌بندی جدید در قیمت گذاری توسعه کانال‌های ترفیع و معرفی و برندسازی به صورت الکترونیکی و فضای مجازی استفاده از استراتژی کاهش هزینه حمایت فردی از خلاقیت و ارائه راهکارها توسط کارکنان و افزایش ریسک‌پذیری
Q5	ارائه بسته‌های ویژه به گردشگران با توجه به ابتلا و عدم ابتلا به بیماری در گذشته ارائه محتوای آموزشی در جهت آگاهی و آموزش و اطلاع رسانی صحیح به گردشگران جهت کاهش مخاطرات ناشی از کووید ۱۹
Q6	ایجاد تیم‌های کاری برای افزایش بهره‌وری و ایجاد تغییر برگزاری جلسات مشارکتی بین کارکنان و مدیران برای جذب ایده تفیض اختیارات بیشتر به کارکنان جذب نیروهای کارآمد
Q7	شناسایی تهدیدات محیطی و خطاهای رقبا خارج شده از صحنه رقابت و تاب‌آوری در شرایط کنونی استفاده از فرصت برای آموزش کارکنان و بالابردن دانش فنی و مهارت ارتباطی برای دوران پسا کرونا بازطراحی فرایندهای کوچک‌سازی و ایجاد ظرفیت‌های دور کاری کاهش حقوق و دستمزد و حفظ نیروهای کاری

ارائه استراتژی‌های اجتماعی و زیست محیطی در کاهش آلودگی ناشی از کووید ۱۹ بالا بردن کیفیت سیستم حمل و نقل و خدمات اقامتی استفاده از اعتبارات مالی استفاده از مدل شراکتی به جای حقوق و دستمزد	Q8
بازطراحی فرایندهای خدماتی با توجه به کاهش تقاضا بررسی و تصمیم‌گیری برای ورود به بازار جایگزین و حوزه‌ای جدید ارائه بیمه‌های سفر با ساختار جدید و مناسب دوران پسا کرونا	Q9
تغییر فیلترهای بهداشتی سیستم‌های حمل و نقل با توجه به استانداردهای سازمان بهداشت جهانی اجباری کردن به همراه داشتن گواهی سلامت گردشگران به همراه دیگر مدارک شناسایی	Q10

در جدول شماره ۴ کدگذاری محوری براساس کدگذاری اولیه و ثانویه آمده است؛ خلاقیت و نوآوری، رهبری، منابع انسانی و قابلیت‌ها مولفه‌های شناسایی شده جهت احیای صنعت گردشگری می‌باشند.

#### جدول ۴. طبقه بندی گویه‌ها و شناسایی مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	گویه‌ها
خلاقیت و نوآوری	خلق خدماتی فراتر از نیاز و انتظار با توجه به حفظ آرامش مشتریان خلاقیت در سیستم‌های رزرو تورهای گردشگری از طریق فضای مجازی خلاقیت در بازاریابی در دوران پسا کرونا در بازار به شدت رقابتی با توجه به کاهش هزینه الهام گرفتن از فرهنگ نوآوری در شرکت ارائه خدمات و محصولات با توجه به شرایط اقلیمی هر منطقه ارائه خدمات و محصولات با به روزترین پروتکل‌های بهداشتی ارائه تخفیفات و پکیج‌هایی ویژه برای حفظ مشتریان قدیمی غربالگری و طبقه‌بندی مشتریان و گرفتن آزمایشات اجباری کردن به همراه داشتن گواهی سلامت گردشگران به همراه دیگر مدارک شناسایی ارائه بیمه‌های سفر با ساختار جدید و مناسب دوران پسا کرونا ارائه بسته‌های ویژه به گردشگران با توجه به ابتلا و عدم ابتلا به بیماری در گذشته ارائه محتوای آموزشی در جهت آگاهی و آموزش و اطلاع رسانی صحیح به گردشگران تمرکز بر گردشگری مجازی و برگزاری تورهای مجازی
رهبری	تغییر در ساختار و بهره‌گیری از فناوری‌های در دسترس شناسایی تهدیدات محیطی و خطاهای رقبا خارج شده از صحنه رقابت

<p>برگزاری جلسات تعاملی میان کارکنان و مدیران برای ارتقای انگیزه و ارتباط درون شرکتی</p> <p>بازبینی و تدوین مجدد چشم‌اندازها متناسب با شرایط جدید</p> <p>تمرکز بر رهبری مشارکتی و ایجاد چشم‌انداز مشترک</p> <p>تغییر در جهت‌گیری حاکمیت شرکتی</p> <p>حمایت فردی و افزایش ریسک‌پذیری</p> <p>سرمایه‌گذاری در بازارهای جایگزین تا بازه زمانی یک‌سال</p>	
<p>ایجاد کارگروه‌های تصمیم‌گیری با مشارکت کارکنان در حل مشکلات</p> <p>ارائه سمینارها و وبینارها برای آموزش کارکنان برای ایجاد انگیزه</p> <p>استفاده از فرصت برای بالابردن دانش فنی و آموزش کارکنان</p> <p>استفاده از فرایندهای دورکاری و ارائه خدمات الکترونیکی</p> <p>ایجاد اتاق فکر و تیم‌های بین واحدی برای ایجاد تغییرات</p> <p>ایجاد کارگروه‌های ویژه‌ی تصمیم‌گیری</p> <p>ارائه شرایط ویژه و تعامل برای کارکنان مبتلا به کرونا</p> <p>کاهش هزینه‌های اداری و کاهش حقوق و دستمزد با رویکرد حفظ منابع انسانی سازمان</p> <p>تفویض اختیارات بیشتر به کارکنان</p> <p>استفاده از مدل شراکتی به جای حقوق و دستمزد</p> <p>جذب نیروهای کارآمد</p>	<p>منابع انسانی</p>
<p>شناسایی فرصت‌های ناشی از بحران</p> <p>شناسایی موانع ورود در دوران پسا کرونا و عملکرد دیگر رقبا</p> <p>حضور کارشناسان بهداشت در تورها و سازمان برای رعایت پروتکل‌های بهداشتی</p> <p>تغییر فیلترهای بهداشتی سیستم‌های حمل و نقل با توجه به استانداردهای سازمان بهداشت جهانی</p> <p>بالابردن کیفیت سیستم حمل و نقل و خدمات اقامتی</p> <p>ایجاد زمینه همکاری با دیگر شرکت‌ها برای ارائه خدمات به صورت آنلاین</p> <p>بازطراحی فرایندهای خدماتی با توجه به کاهش تقاضا</p> <p>ایجاد تیم‌های تحلیل بازار برای توسعه بازاریابی و فروش</p> <p>ارزیابی مالی و استفاده از اعتبارهای مالی مانند وام برای پیشبرد اهداف</p> <p>تمرکز و گسترش دیجیتال مارکتینگ با تمرکز بر زیرساخت‌های فناوری در شرکت</p>	<p>قابلیت‌ها</p>



توجه به مسئولیت اجتماعی و خلق ارزش مشترک در توسعه پایدار شرکت‌ها در شرایط بحران
---

### بحث و نتیجه‌گیری

همانطور که عنوان شد، بنا بر گزارش تاثیر کرونا بر شرکت‌های نوپا و گزارش سایت تحلیلی عصر ایران، بیش از ۷۰ درصد کسب و کارها در حوزه گردشگری در کشور با تعدیل نیرو و کاهش تقاضا روبرو شده‌اند که ضررهای ناشی از آن در دو ماه اخیر بیش از ۵ هزار میلیارد تومان برآورد می‌شود. با توجه به خسارت‌های وارد شده به صنعت گردشگری ناشی از کرونا و نابودی بسیاری از کسب و کارهای فعال در این صنعت داشتن مزیت رقابتی و نوسازی استراتژیک کارآفرینانه برای ماندن در بازار امری حیاتی است. در پژوهش از تحلیل محتوای کیفی از طریق کدگذاری بازاولیه، که همان گزاره‌های کلامی است و کدگذاری باز ثانویه که قرار دادن آن حول یک ویژگی مشترک است، استفاده شده است، کدگذاری محوری نیز بر اساس مولفه‌های استخراجی صورت پذیرفت. جهت احیای صنعت گردشگری براساس مطالعه اسناد موجود و یافته‌های پژوهش ۴ دسته عامل اصلی که عبارتند از تمرکز بر نوآوری و خلاقیت، منابع انسانی، رهبری و قابلیت‌ها شناسایی شد. بررسی‌های صورت گرفته نشان‌دهنده آن است که پژوهش‌های کمی در حوزه نوسازی استراتژیک کارآفرینانه با تکیه بر ابعاد آن صورت گرفته است و بیشتر بر ابعاد نوآوری و قابلیت‌ها در نوسازی استراتژیک اشاره شده است. در این پژوهش سعی بر این بود تا بتوان دیگر ابعاد تأثیرگذار بر نوسازی استراتژیک کارآفرینانه را شناسایی کرد. داشتن نوآوری در ارائه خدمات با توجه به پروتکل‌های بهداشتی سازمان بهداشت جهانی از ملزومات ماندن در صحنه رقابت با توجه به درگیری با بحران در طولانی مدت است. با ارائه روش‌های بازاریابی و فروش آنلاین، تخفیفات، ایجاد کانال‌های ارتباطی و توجه ویژه به انتظارات مشتریان با توجه به شرایط بهداشتی جدید و با برگزاری سمینارها و نشان دادن مسئولیت اجتماعی و حمایت مالی میتوان تقاضا را مدیریت کرد. محدودیت‌ها در این دوران فرصتی است تا شرکت‌های گردشگری از قابلیت‌های فناوری، دیجیتال مارکتینگ و به روزرسانی دانش کارکنان استفاده کنند. به کارگیری فناوری در دورکاری کارکنان و برگزاری سمینارها در آموزش و استفاده از رسانه‌ها،

دیجیتال مارکتینگ، تمرکز بر گردشگری مجازی و برگزاری تورهای مجازی تأثیرگذار خواهد بود. با ایجاد شرایط دورکاری و کاهش حقوق و دستمزد کارکنان علاوه بر کاهش هزینه می‌توان از تعدیل نیرو و اخراج کارکنان جلوگیری کرد. با رهبری کارآفرینانه و استفاده از ایده‌های جدید و نو می‌توان مسیری جدید در جهت جایگزینی و جبران ضررهای ناشی از کاهش تقاضا را آغاز کرد. تمرکز بر ایجاد فرهنگ کارآفرینی در شرکت، تغییر استراتژی در استفاده از منابع و فناوری‌های در دسترس، تدوین چشم‌اندازهای جدید متناسب با شرایط بحرانی حال حاضر، تعامل با کارکنان در ایجاد انگیزه، حمایت فردی و افزایش ریسک‌پذیری و تعامل و مشارکت با دیگر شرکت‌ها برای افزایش بهره‌وری و استفاده از ایده‌های جدید در شناسایی ریسک‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و شناسایی سایر رقبا بسیار مؤثر است. اغلب شرکت‌ها در صنعت گردشگری سعی در ارائه خدمات با پروتکل‌های بهداشتی دارند تا بتوانند شرایط مساعدتری را برای اطمینان خاطر مشتریان فراهم کنند. به دلیل عدم اطمینان در محیط بعد از کرونا، بالابردن کیفیت سیستم‌های حمل‌ونقل و اقامتگاه‌ها با توجه به استانداردهای بهداشت جهانی ضروریست. بنابراین می‌توان با شناسایی فرصت‌های ناشی از این بحران با نوسازی استراتژیک کارآفرینانه شرکت‌های فعال در صنعت گردشگری و پاسخگویی به نیازها در زمان بحران و بعد از آن به جبران زیان‌های وارده به این صنعت کمک کرد.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به کمبود و عدم دسترسی به خبرگان و کمبود فرصت برای تعامل با آنان اشاره کرد و در راستای توسعه پژوهش به اجرای روند پژوهشی در سایر صنایع پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- تجارت نیوز (۱۳۹۹). کرونا بر اقتصاد جهان چه تاثیری گذاشته است؟. [www.tejaratnews.com/](http://www.tejaratnews.com/)
- تکراسا (۱۳۹۹). اینفوگرافیک: تأثیر ویروس کرونا بر ۳۰ کسب و کار آنلاین ایرانی. [www.techrasa.com/](http://www.techrasa.com/)
- خبرگزاری ایسنا (۱۳۹۹). ۵۳۰۰ میلیارد تومان خسارت کرونا به گردشگری ایران. [www.isna.ir/](http://www.isna.ir/)
- شراعی، فاطمه. کلابی، امیرمحمد. خدادادحسینی، سیدحمید (۱۳۹۸). «طراحی مدل توسعه پایدار شرکتی: تبیین نقش مسئولیت اجتماعی شرکتی، حاکمیت شرکتی، و خلق ارزش مشترک». مدیریت سرمایه اجتماعی، ۶(۳)، ۳۰۵-۳۲۵.
- شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت. گزارش اقتصادی شاپرک، فروردین (۱۳۹۹). شماره ۵۸
- صفری، سعید. محمد میرزایی بافقی، ملیحه (۱۳۹۳). «شناسایی و اولویت بندی فرصت های کارآفرینانه در صنعت گردشگری شهرستان یزد». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۶(۹)، ۱۴۹-۱۲۷.
- کلابی، امیرمحمد. زالی، محمد رضا. یداللهی فارسی، جهانگیر. رضوانی، مهران (۱۳۹۵). «بافت پردازی و مفهوم پردازی نوسازی راهبردی کارآفرینانه» چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۲۷(۳)، ۱۳-۳۰.
- وزارت راه و شهرسازی. شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران (۱۳۹۹). [www.airport.ir/](http://www.airport.ir/)
- یاوری گهر، فاطمه. منصوری مؤید، فرشته (۱۳۹۶). «مدیریت بحران در صنعت گردشگری». فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۲، شماره ۴۰، ص ۴۰-۲۱.
- Abu Bakar N., Rosbi S. (2020). "Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry". *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(4), 189-193.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). "Strategic renewal of organizations". *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Albert, D., Kreutzer, M. and Lechner, C. (2015), "Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems". *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.

Baden-Fuller, C., & Volberda, H. W. (1997). "Strategic renewal: How large complex organizations prepare for the future". *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 95-120.

Basu, S., & Wadhwa, A. (2011). "External venturing and discontinuous strategic renewal: an options perspective". *Product Innovation Management*, 1-45.

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2(1), 1-13.

Burgelman, R.A. (1991), "Intra-organizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research", *Organization Science*, Vol. 2 No. 3, pp. 239-62.

Colabi A.M., Khajeheian D. (2018). "Strategic Renewal in Corporate Entrepreneurship Context: A Multi-case Study". In: Khajeheian D., Friedrichsen M., Mödinger W. (eds) *Competitiveness in Emerging Markets. Contributions to Management Science*. Springer, Cham

Corbett A., Covin J. G., O'Connor G. C., Tucci C. L. (2013). "Corporate Entrepreneurship: State-Of-The-Art Research and a Future Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812-820.

Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2008). "The concept of corporate entrepreneurship". *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*.

Espinosa, M. d., & Suanes, A. M. (2011). "Corporate entrepreneurship through joint venture". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-18.

Floyd, S. W., Roos, J., Jacobs, C. D., & Kellermanns, F. W. (2005). *Innovating Strategy Process*. Blackwell publishing.

Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). "Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning". *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.

ILO Monitor (2020). COVID-19 and the world of work. Third edition.

International Monetary Fund (IMF). [www.imf.org](http://www.imf.org)

Ireland R.D. and Webb J.W. (2007) "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation." *Business Horizons*, 50, 49-59.

Järvi K., Khoreva V.(2019). "The role of talent management in strategic renewal". *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.

Jones, O., & Macpherson, A.(2006). "Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework". *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.

Kallmuenzer A., Kraus S., Peters M., Steiner J., Cheng C.F.(2019). "Entrepreneurship in tourism firms: A mixed-methods analysis of performance driver configurations", *Tourism Management*, 74, 319–330.

Kalyankar M.D., Patil P. (2020). "Impact of Covid-19 Pandemic on the Tourism Sector". *UGC Care Journal*, 31(8), 611-617.

Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). "Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance". *Small Business Economics*, 45(2), 425–445.

Khan, D. and Yasmine Khan, L. (2020). "The Economic Impact of COVID-19 on Developing Countries". *UGC Care Journal*, 31(8), 611-617.

Kwee, Z., and volberda, H. (2011). "The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of royal dutch shell plc, 1907–2004". *journal of management studies*, 48, 984–1014.

Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. (2018). "The sense of it all: Framing and narratives in sense giving about a strategic change", *Long Range Planning*. *In Press*, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.10.002>.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47–69.

Mazzei, M.J.(2018). "Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes". *Int Entrep Manag J* 14, 657–670.

Mielcarek, P. (2018). "The strategic renewal process—the challenge of creating and capturing value" *Nauki o Zarzadzaniu*, 23(4):28-34.

Morris, M. H., D. F. Kuratko, & Covin, J. C., (2010) . “*Corporate Entrepreneurship and Innovation*”. South-Western/Thomson Publishers.

Rascão J.P. (2015). “ Strategic Management and Entrepreneurship”. *International Journal of Strategic Decision Sciences*, 11(1), 35-55.

Ristyanti R., Widjaja A.(2019). “The Strategic Entrepreneurship Impact of Performance on Indonesian E-Commerce”. Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, Jakarta Indonesia.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*: Springer Publishing Company.

Schmitt A., Raisch S., Volberda H.M.(2018). “Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges”. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 81–98.

Schumpeter J.(1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Dell.

Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). “The Mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A Study of small to medium-size firms”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 81–100.

Strielkowski, W. (2020) “International Tourism and COVID-19: Recovery Strategies for Tourism Organisations”. *Preprints*

Tuncdogan A., Lindgreen A., Volberda H., Bosch F.(2019). *Strategic Renewal. Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*. Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology.

Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (2007). “Strategic Renewal via Generational Product Innovation: The Impact of Market Concentration on Firms’ Responsiveness to Competitive and Complementary External Events”.

UNWTO (2020), “An inclusive response for vulnerable groups”, available at: [www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups](http://www.unwto.org/covid-19-inclusive-response-vulnerable-groups)

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens’ lifestyle and travel. *Tourism Review*.1-26.

Withers M.C., Ireland R.D., Miller D., Harrison J.S., Boss D.S. (2018). "Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship on Shifts in Market Commonality". *Academy of Management Review*, Vol. 43, No. 3.

World Health Organization (WHO). Reports of Covid-19(2020). [www.who.int](http://www.who.int)

World Tourism Organization. United nations(UNWTO) Reports(2020). [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

World Trade Organization(WTO). Reports(2020). [www.wto.org](http://www.wto.org)

Wu Y, Ching-Sung Chen, Yu-Jiun Chan (2020). "The outbreak of COVID-19: An overview". *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217-220.

