

KELUAR DARI KRISIS PANDEMI COVID-19 : STRATEGI PELAKU USAHA MANUFAKTUR MUSLIM

Brian Yudo Pratama¹, Ahyar Yuniawan²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

Email: brian.yudo@gmail.com

Abstrak

With the announcement of the regional quarantine status by President Jokowi due to the outbreak of the corona virus outbreak, it will indirectly have an overall impact on the economy, especially for the lower middle class. In this case, the regulation stipulated by the Government in the Health Quarantine Law states that during the regional quarantine, the basic necessities of life for the people living in the quarantine area are the responsibility of the Government. The social welfare of the community here is related to health, household economic conditions, a sense of security, and a good quality of life. So that people who are facing the Covid-19 pandemic can still fulfill their basic needs and carry out their social functions. The Covid-19 pandemic has spread to various countries, including Indonesia. As a result, almost all sectors experienced contractions, including government-owned manufacturing companies engaged in the plastics sector. This research was conducted on Muslim manufacturing companies, especially in East Java. The sample used is a business manager and two employees where the researcher prioritizes interviews in data collection. Therefore, an innovation is needed for current business development so that this pandemic can still produce sustainable business activities.

Keywords: *crisis, covid-19 pandemic, Muslim manufacturing*

1 PENDAHULUAN

Wabah virus corona (Covid-19) berskala besar telah menjadi krisis peradaban yang menyerang manusia, terutama di bidang sosial dan ekonomi. Distribusi yang tidak terkendali ke kehidupan manusia di seluruh dunia dari berbagai segmen. Para pemimpin dari berbagai negara di dunia mengutamakan keselamatan jiwa manusia sebelum kondisi ekonomi negara. Keputusan lockdown secara bertahap di masing-masing negara merupakan solusi taktis untuk menekan penyebaran Covid-19. Sebuah peristiwa pandemi dianggap sebagai angsa hitam yang menyebabkan riak di setiap aspek kehidupan. Kebijakan seperti social distancing dan tinggal di rumah secara signifikan dapat mengurangi penyebaran penyakit, tetapi berdampak besar pada perekonomian.

Pandemi COVID-19 menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana perusahaan industri dapat bertahan dari dampak penguncian sosial skala besar. Sementara itu pada era ini terjadi pergeseran model bisnis dari sektor pertanian ke sektor industri (Sheth, 2020). Krisis besar yang

dialami di seluruh dunia dapat menjadi pemicu perubahan, transformasi yang dipicu oleh krisis bergantung pada apakah dan bagaimana pemangku kepentingan merespons, memulihkan diri, dan merenungkan untuk melakukan perubahan (Sigala, 2020). Pergeseran paradigma tentang perilaku menuntut munculnya pola pikir baru dalam manajemen bisnis dalam menghadapi tantangan. Merancang strategi pascabencana jangka panjang dapat meminimalkan kerugian dan mempercepat proses pemulihan. Manajemen perusahaan dalam menghadapi pandemi harus bergerak dari avoidance ke coping (Sharma et al., 2020).

Ketersediaan teknologi yang meningkat di masa kepanikan memungkinkan para pengusaha untuk menciptakan infrastruktur baru dalam bisnis. Wawasan kolektif terkait teknologi dan peluang dapat menjadi modal dalam merancang infrastruktur dan produk baru. Transformasi pemodelan proses bisnis secara signifikan telah memaksa banyak pengusaha untuk terus mengeksplorasi pola pikir oportunistik dan

visioner. Kondisi bisnis yang terhimpit oleh berkurangnya permintaan akibat keadaan darurat menjadi sebuah keharusan untuk terus berinovasi. Posisi sebagai manajer diharapkan dapat memasukkan sumber daya dan produk baru yang dibutuhkan di era pandemi. Konsekuensi untuk proses dan hasil perusahaan seperti inovasi, orientasi, dan pertumbuhan kewirausahaan (Porfrio et al., 2020).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan tentang pemodelan proses bisnis dalam keadaan darurat dalam proses suksesi sehingga suksesor lebih didorong oleh peluang. Dalam kajian ini akan dibahas pokok-pokok pemikiran sebagai berikut: Perubahan karena kebutuhan dan peluang; Hubungan dalam bisnis; Penelitian dan pengembangan, Ketahanan bisnis. Pendekatan studi kasus lebih ditekankan untuk berbagi pengalaman langsung dari pengelola bisnis. Studi ini berkontribusi pada literatur strategi dan darurat ekonomi global melalui fokus tingkat menengah.

2 LITERATUR REVIEW

2.1 Perubahan karena Kebutuhan dan Peluang

Para pelaku bisnis tentu sangat memahami dampak pandemi terhadap pertumbuhan ekonomi ke depan. Aliran yang berbeda dalam kewirausahaan mencerminkan sifat bisnis yang kompleks (Ratten, 2020). Dampak besar dari keadaan darurat skala besar seperti saat ini mempengaruhi berbagai segmen industri. Krisis bersifat kompleks dan memiliki efek langsung, tetapi juga dalam jangka waktu yang lama (Ansellet al., 2020). Suatu kejadian tak terduga yang sangat tak terduga sebagai gangguan kehidupan secara tiba-tiba atau bertahap yang sangat mempengaruhi beberapa aspek terutama ekonomi (Doern, 2016). Dalam menghadapi dan menanggapi keadaan darurat, kebutuhan dan peluang bertepatan dengan banyak industri manufaktur yang terkena dampak penurunan permintaan pasar.

Tuntutan bersaing untuk mempertahankan keunggulan kompetitif suatu industri menjadi tuntutan utama inovasi, karena di dalamnya terdapat keunggulan komersial (Nicolopoulou et al., 2017). Perubahan memungkinkan penciptaan nilai melalui menerjemahkan input teknologi ke

dalam output ekonomi dalam hal kemungkinan peluang, dan menjelaskan bagaimana perusahaan mengatur dan menciptakan untuk mempertahankan nilai (Gasparin et al., 2021). Dorongan tersebut menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi (Rao-Nicholson et al., 2017).

Melakukan inovasi proses dan output dari industri yang masih linier berdasarkan peluang yang ada dapat mengatasi kebingungan atas dampak pandemi. Pola pikir visioner para manajer bisnis sangat dibutuhkan dalam kaitannya dengan apa yang dibutuhkan dan diinginkan pasar saat ini. Hasil proses yang diinginkan dan dibutuhkan pasar dapat memecahkan kebingungan atas situasi darurat yang serius.

2.2 Hubungan dalam Bisnis

Dalam sebuah bisnis, sangat penting untuk mengetahui dan menentukan target yang akan dilayani dan siapa yang akan diuntungkan. Segmentasi pasar berdasarkan kebutuhan dilihat dari data yang tersedia dan siapa yang berpotensi membutuhkan produk tersebut (Ritter & Pedersen, 2020). Segmentasi berarti menargetkan proporsi nilai dari seluruh rangkaian pengalaman yang dihasilkan dan kemungkinan permintaan pasar yang akan diterima industri. Pandangan relasional tentang bagaimana hubungan antar organisasi dapat secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan (Crick & Crick, 2020). Hubungan sosial pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi langkah-langkah apa yang dapat diambil agar berhasil mencapai permintaan pasar. Pelaksanaan kerjasama antara produsen dan konsumen sasaran akan membuka peluang dan menerapkan strategi kerjasama. Pemasaran kesehatan di era pandemi tentu membuka peluang untuk mengelola sumber daya untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan (Schiavone & Simoni, 2019).

Modal sosial dari manajer merupakan aset atau sumber daya tidak berwujud yang akan mempengaruhi keuntungan di pasar untuk mencapai kesuksesan bisnis (Schell et al., 2018). Jenis dan jaringan sosial manajer dapat memberikan dampak positif (Pucci et al., 2020) yang dapat digunakan sebagai peluang untuk rantai pemasaran baru.

2.3 Penelitian dan Pengembangan

Kebutuhan yang terus meningkat untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan pasar dengan berinovasi dan mengadaptasi atau meningkatkan operasi. Penyerapan pengetahuan manajer sangat penting untuk mengidentifikasi, mengasimilasi, mengubah, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal untuk peluang pasar baru. Tidak semua perusahaan harus mengeluarkan biaya R&D untuk berinovasi, namun mereka yang berinvestasi di R&D perlu berhati-hati karena risikonya cukup berat (Kostopoulos et al., 2011). Untuk menghindari risiko pengeluaran yang lebih besar, perusahaan dapat menggunakan ahli R&D eksternal untuk memperoleh pengetahuan dan ide baru, bila dikombinasikan dengan pengetahuan mereka sendiri dapat menjadi sumber inovasi baru. (Voudouris et al., 2017). Manajer dan karyawan perusahaan dengan basis pengetahuan yang lebih luas dapat dengan mudah mengenali, memproses, dan mengimplementasikan informasi dari sumber eksternal. Praktik seperti ini tidak hanya memfasilitasi pengelolaan pengetahuan proyek saat ini ke proyek masa depan, tetapi juga memperkuat kinerja proyek jangka panjang (Un, 2017).

Dalam praktiknya, divisi R&D dapat berkontribusi untuk menghubungkan perusahaan dengan sumber pengetahuan eksternal sehingga dapat dikombinasikan dengan pengetahuan internal untuk hasil yang lebih efisien. Perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk mengenali nilai pengetahuan eksternal yang dinamis agar dapat mengasimilasi dan menggunakannya dengan sukses (Foss et al., 2009). Mengakses dan mengetahui pengetahuan eksternal sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan fleksibilitas inovasi. Sumber daya eksternal dapat membawa pengetahuan ke dalam industri karena pada dasarnya perusahaan memiliki semua sumber daya untuk berinovasi.

2.4 Keberlanjutan Bisnis

Pengetahuan eksternal dari manajer bisnis dapat membantu dalam identifikasi, akuisisi, penerapan dan penyebaran pengetahuan yang tepat untuk keberlanjutan bisnis. Dukungan pengetahuan dalam mengembangkan model bisnis, proses dan output menuju ekonomi sirkular. Nilai pengetahuan mempengaruhi inovasi sehingga dapat mendukung pembangunan (Singh et al., 2019). Kemampuan esensial untuk memperoleh dan terus mengembangkan pengetahuan untuk implementasi dan aplikasi didasarkan pada strategi yang berorientasi pada keberlanjutan (Johnson, 2017). Mengintegrasikan dan mengelola keberlanjutan dalam bisnis adalah tindakan menyeimbangkan peluang dan risiko. Keberlanjutan dikatakan dapat dicapai dan dipertahankan dengan

menyeimbangkan tiga aspek pembangunan sosial, ekonomi dan lingkungan (Johnson, 2017). Untuk mencapai keberlanjutan, perusahaan harus mengintegrasikan ketiga aspek ini ke dalam operasi bisnis bukan pada orientasi jangka pendek berdasarkan kepentingan pribadi.

Cara pandang kerja yang demikian akan membawa sejumlah tantangan baru bagi perusahaan, baik dari internal maupun eksternal. Ketika keberlanjutan bisnis dianggap sebagai hal yang penting bagi sebuah perusahaan, hal itu akan dapat membantu organisasi menentukan seberapa jauh mereka dapat memasuki pasar baru dan berapa lama mereka dapat bertahan di pasar yang telah dieksplorasi selama ini.

3 METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pengalaman partisipan dalam konteks kehidupan tertentu (Arcidiacono et al., 2009). Selain itu, metode penelitian kualitatif lebih menekankan pada eksplorasi pengalaman individu, mendeskripsikan fenomena, dan membangun teori (Cope, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini menyelidiki dan mengungkap penilaian seseorang (peserta) dan hubungannya dengan pekerjaan dan pengalaman (Arcidiacono et al., 2009).

Pilihan metode penelitian kualitatif tergantung pada pertanyaan penelitian yang diajukan dan metode mana yang akan dipelajari (Yin, 2017). Studi kasus dipilih karena banyaknya pertanyaan 'bagaimana' yang diajukan dalam suatu fenomena sosial dan diperlukan deskripsi yang mendalam tentang fenomena tersebut (Yin, 2009). Tujuan dari studi kasus ini bukan untuk menggeneralisasi hasil, tetapi untuk membuktikan keberadaan suatu teori (Woodside & Wilson, 2003). Kesimpulannya, metode studi kasus dipilih karena membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena kehidupan proses bisnis di era kedaruratan global.

Data dikumpulkan dari responden yang menjalankan bisnis dan dua karyawan (bagian pemasaran dan produksi) dari industri plastik milik pengusaha muslim yang berlokasi di Mojokerto, Jawa Timur. Tinjauan wawancara berfokus pada empat elemen utama: perubahan yang mencakup proses bisnis dan output bisnis, hubungan bisnis, penelitian dan pengembangan (R&D), dan keberlanjutan bisnis. Industri manufaktur plastik

yang menjadi peserta dalam penelitian ini merupakan industri yang berani berinovasi untuk mengeluarkan produk baru di era pandemi global dimana banyak perusahaan mengalami penurunan ekonomi yang signifikan..

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang menjadi sasaran dalam penelitian ini antara lain Responden 1 (R1), Responden 2 (R2), Responden 3 (R3). R1 yang merupakan direktur industri plastik yang telah menjabat selama kurang lebih satu tahun, R2 adalah manajer pemasaran yang telah bekerja lebih dari tujuh tahun, R3 adalah manajer produksi yang telah bekerja selama kurang lebih sembilan tahun. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa saat R1 menjabat, Indonesia masih dalam tahap awal pandemi Covid-19. R1 merasa perlu melakukan inovasi terkait produk keluaran industri manufaktur plastik. Berkoordinasi dengan R2 dan R3 terkait peluang bisnis bertahan dari pandemi R1 membuat langkah baru bagi perusahaan agar tidak mengalami penurunan pendapatan.

4.1 Perubahan karena Kebutuhan dan Peluang

Pada fase awal pandemi Covid-19 yang merebak di Indonesia, hampir semua kegiatan ekonomi terdampak kecuali bisnis kesehatan. Perusahaan yang dikelola R1 juga mengalami ketidakstabilan ekonomi. Merasa perlu melakukan inovasi output, R1 melihat peluang yang bisa diambil untuk menyelamatkan perusahaan dari dampak pandemi. Melihat beberapa bisnis di bidang kesehatan yang mengalami peningkatan, R1, yang mengelola perusahaan plastik, merasa bisa masuk ke ranah bisnis kesehatan dengan melakukan inovasi produk penunjang medis.

Pandemi Covid-19 memang banyak memberikan dampak buruk bagi perekonomian, namun ada kemungkinan untuk tidak jatuh terlalu dalam jika bisa melihat peluang. Pola pikir visioner dan oportunistik diperlukan bagi manajer perusahaan untuk mengikuti perubahan bahkan di saat darurat global. R1 kemudian didiskusikan dengan R2 dan R3 untuk langkah baru yang akan diambil. Karena R2 adalah divisi pemasaran, tentunya Anda harus mulai mencari celah untuk memasarkan produk. Sedangkan R3 harus mulai melakukan riset terkait produk baru yang akan mulai diproduksi.

4.2 Hubungan dalam Bisnis

Dalam proses bisnis yang dikelola oleh R1 yang terjaring dalam holding company milik pemerintah. Melihat wabah covid-19 yang mulai merebak di Indonesia, R1 memutuskan untuk membuat inovasi produk yang sebelumnya fokus pada plastik untuk kemasan pupuk dan gula. Beberapa perusahaan

satu atap menyambut baik langkah baru yang diambil R1 dan kemudian mulai membuka komunikasi kerjasama bisnis dengan jejaring sosial antar perusahaan satu atap.

Berdasarkan hasil diskusi dengan jejaring sosial dari R1, perusahaan Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang masih menjadi holding company menyambut baik usulan produk yang akan diproduksi. Perusahaan yang dikelola R1 ini nantinya akan mensuplai produk ke perusahaan PBF yang akan dipasarkan ke rumah sakit di jaringan pemasaran PBF. Selain keunggulan kemudahan pemasaran, rantai distribusi produk akan berkembang dengan melihat potensi yang ada. Ini membuktikan bahwa jejaring sosial manajer dapat membantu perusahaan mempertahankan aktivitas bisnis selama pandemi. R2 dalam hal ini berperan sangat penting dalam membangun hubungan bisnis baru dan jangka panjang. Selain membangun relasi dengan mitra bisnis, R2 juga dituntut untuk menentukan arah promosi dan pemasaran keluaran baru. R2 mulai harus mendata spesifikasi produk yang dibutuhkan target pemasaran kemudian menyerahkannya ke R1 dan R3. Setelah itu, Anda dapat memutuskan pemodelan proses dan jenis output bisnis.

4.3 Penelitian dan Pengembangan

Inovasi penambahan output proses bisnis yang bernilai ekonomis tentunya tidak lepas dari peran R&D perusahaan. Kebutuhan alat penunjang tenaga medis yang masih linier dengan proses bisnis perusahaan tempat R3 bekerja yaitu plastik dapat membidik pasar kantong sampah medis seperti sampah infeksius dan non infeksius. Pandemi Covid-19 yang mewabah membuat rumah sakit membutuhkan banyak persediaan kantong sampah medis karena peralatan yang digunakan harus dibuang ke dalam kantong untuk mengurangi penyebaran penyakit.

R&D adalah aset pengetahuan internal perusahaan. Di perusahaan ini, R3 yang memiliki tugas membuat kantong sampah medis tentunya wajib melakukan riset agar produk yang akan dihasilkan sesuai dengan spesifikasi rumah sakit. R3 kemudian mengusulkan untuk sekaligus melakukan penelitian tentang plastik biodegradable. R3 melihat peluang ini karena adanya regulasi pemerintah untuk mengurangi sampah plastik dan gaya hidup go-green yang marak di masyarakat. Untuk menghemat biaya dan waktu, R3 mengusulkan agar perusahaan bekerja sama dengan pihak eksternal seperti mahasiswa, guna menekan biaya R&D. Setelah proposal diterima oleh R1, kemudian R3 bekerjasama dengan mahasiswa dari salah satu perguruan tinggi di Surabaya. Bekerja sama dalam R&D akan lebih menghemat biaya yang dikeluarkan oleh

perusahaan, karena hanya mengeluarkan biaya berdasarkan kontrak kerja yang pendek. Perusahaan hanya mengeluarkan biaya penelitian. Namun, suatu saat, formulasi proses dan pemodelan dapat digunakan terus menerus untuk kepentingan perusahaan.

4.4 Keberlanjutan Bisnis

Kelangsungan kegiatan usaha suatu perusahaan selain bergantung pada pengelola dan stafnya serta pasar, juga dipengaruhi oleh kondisi alam. Seperti di era pandemi global, hampir semua kegiatan ekonomi menuju keadaan darurat. Fleksibilitas suatu perusahaan diperlukan untuk mengikuti perubahan yang ada, termasuk dalam keadaan darurat guna menjaga ketahanan kegiatan bisnis.

Penggunaan sumber daya internal dan eksternal yang telah dilakukan oleh R1, R2, dan R3 merupakan upaya untuk menjaga proses bisnis agar tidak tergerus oleh perubahan. Dalam hal ini, semua lini perusahaan tentu memiliki peran yang sangat penting, namun semua itu membutuhkan agen perubahan yang dapat menyelaraskan agar visi perusahaan tetap dapat tercapai.

5 KESIMPULAN

5.1 Perubahan karena Kebutuhan dan Peluang

Perubahan memaksa sebuah perusahaan untuk melihat peluang yang ada. Begitu peluang untuk perubahan terlihat, perusahaan harus merespons dan mengikutinya sesegera mungkin. Ini adalah persyaratan organisasi untuk menjaga proses bisnis tetap berjalan. Kebutuhan dan peluang tersebut akan menjadi pemicu utama bagi perusahaan untuk menjalankan perusahaan dalam proses, kinerja, dan output.

5.2 Hubungan dalam Bisnis

Jejaring sosial dalam sebuah bisnis dapat dikatakan sebagai aset tidak berwujud. Karena jika sebuah perusahaan telah menentukan arah perubahan, akan percuma jika tidak didukung oleh jejaring sosial yang kuat. Diperlukan diskusi tentang arah perubahan hubungan bisnis yang berpotensi membantu kelancaran. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan dukungan dalam melakukan perubahan dan mengurangi risiko di masa mendatang.

5.3 Penelitian dan Pengembangan

Perusahaan yang telah menentukan arah dan target perubahan sangat membutuhkan respon cepat dari divisi produksi khususnya R&D. Selain sebagai salah satu penggerak, R&D juga menjadi kunci output bisnis untuk pasar yang dibidik. Menanggapi dengan cepat dan mengambil tindakan segera adalah kewajiban R&D.

5.4 Keberlanjutan Bisnis

Kesinambungan kegiatan usaha merupakan harapan setiap perusahaan, karena membuktikan

kekuatan dan kehandalan suatu organisasi. Seberapa cepat respon dan tindakan, seberapa besar peluang memasuki pasar, dan seberapa besar jaringan perusahaan menjadi kunci ketahanan bisnis. Pemanfaatan sumber daya internal dan eksternal secara maksimal akan menjadi langkah tepat dalam efektivitas dan efisiensi biaya di tengah keadaan darurat ekonomi.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Makalah ini memiliki beberapa keterbatasan, yang dapat menghasilkan jalan penelitian yang berguna di kemudian hari. Pertama, studi ini tidak mengukur ketergantungan relatif pasar atau menyelidiki bagaimana keadaan darurat global mempengaruhi kolaborasi pemangku kepentingan. Menggunakan pendekatan ketergantungan pasar, studi masa depan dapat memeriksa berbagai variabel terkait.

Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada sejumlah variabel mediasi yang ada di dalam perusahaan. Penelitian lebih lanjut dapat lebih mendalam untuk konseptualisasi variabel tambahan, seperti proses pemilihan mitra, kapasitas perusahaan untuk tindakan perubahan, dan mekanisme integrasi pengetahuan internal dan eksternal.

5.6 Implikasi Manajerial

Studi ini menawarkan beberapa implikasi penting bagi praktisi. Pertama, di lingkungan yang bergejolak karena keadaan darurat global, manajer harus secara ekstensif menjalin kerjasama dengan manajer untuk meningkatkan inovasi perusahaan mereka dalam menghadapi risiko. Kolaborasi tersebut sangat penting bagi perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia. Kedua, manajer perlu menyadari bahwa dalam lingkungan yang bergejolak, sebarkan hubungan operasional dengan mitra bisnis untuk meningkatkan manfaat di sekitar pengembangan. Hubungan seperti ini dapat membantu manajer memfasilitasi aliran informasi seputar perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 1–12.

Arcidiacono, C., Procentese, F., & Napoli, ID (2009). Qualitative and quantitative research: An ecological approach. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 3 (2), 163–176.

Cope, DG (2014). Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology nursing forum*, 41 (1), 89–91.

Crick, JM, & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206–213.

Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34 (3), 276–302.

Foss, NJ, Lyles, MA, & Volberda, HW (2009). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field.

Gasparin, M., Green, W., Lilley, S., Quinn, M., Saren, M., & Schinckus, C. (2021). Business as unusual: A business model for social innovation. *Journal of Business Research*, 125, 698–709.

Johnson, MP (2017). Knowledge acquisition and development in sustainability-oriented small and medium-sized enterprises: Exploring the practices, capabilities and cooperation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3769–3781. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.087>

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64 (12), 1335–1343.

Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Vas, C., & Nouman, M. (2017). An incubation perspective on social innovation: The London Hub – a social incubator. *R&D Management*, 47 (3), 368–384.

Porfírio, JA, Felício, JA, & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257.

Pucci, T., Brumana, M., Minola, T., & Zanni, L. (2020). Social capital and innovation in a life science cluster: The role of proximity and family involvement. *The Journal of Technology Transfer*, 45 (1), 205–227.

Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 228–237.

Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) and the entrepreneurship education community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.

Ritter, T., & Pedersen, CL (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224.

Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018). It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms. *Journal of Family Business Strategy*, 9 (4), 311–325.

Schiavone, F., & Simoni, M. (2019). Strategic marketing approaches for the diffusion of innovation in highly regulated industrial markets: The value of market access. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Sharma, P., Leung, TY, Kingshott, RP, Davcik, NS, & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of business research*, 116, 188–192.

Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261–264.

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312–321.

Singh, SK, Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.040>

Un, CA (2017). Absorptive capacity and R&D outsourcing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43, 34–47.

Voudouris, I., Deligianni, I., & Lioukas, S. (2017). Labor flexibility and innovation in new ventures. *Industrial and Corporate Change*, 26 (5), 931–951.

Woodside, AG, & Wilson, EJ (2003). Case study

research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Yin, RK (2009). *Case study research: Design and methods* / Robert K. Yin, Applied social research methods series, 5.

Yin, RK (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.