دانشکده کارآفرینی



۵ استراتژی تاب آوری کسب و کار ها در شرایط بحران

ویراست دوم

اردیبهشت ۹۹

www.arta-ngo.ir

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش	پنج استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا
تاریخ	۹۹/۲/۱۲
کدگزارش	CVB/ENT/BUSINESS/۰۳
گزارش	سوم
سازمان	دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
مجری	دکتر علی داوری
ناظر	دکتر غلامحسین حسینی‌نیا
همکاران	دکتر مهدی جعفرزاده و دکتر احسان چیت ساز

www.arta-ngo.ir



چکیده مدیریتی

شیوع کرونا ویروس (کوئید-۱۹) تاکنون بیشتر از ۱۸۰ کشور جهان را با بحران مواجه ساخته است. در ایران با شیوع این بیماری، طرح های پیشگیرانه قطع زنجیره شیوع کرونا، شامل قرنطینه خانگی، فاصله‌گذاری اجتماعی، کاهش ساعات کار و فعالیت اصناف، تعطیلی مدارس و دانشگاه‌ها اجرا شده است. این اقدامات در بخش اقتصادی، عرضه، و تولید و تقاضا را تحت تاثیر قرار داده است و ممکن است منجر به تعطیلی کامل برخی کسب‌وکارها و مشاغل گردد.

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران در راستای رسالت آموزشی و مسئولیت اجتماعی خویش، اقدام به انتشار سلسله گزارش‌هایی نموده است تا بتواند کمکی هر چند کوچک به کسب‌وکارها برای مقابله با این تهدید جهانی ارائه نماید. بر این اساس گزارش پیش رو در سه بخش تدوین شده است.

در بخش اول، ریسک‌های موجود شامل ریسک‌های سطوح جهانی، ملی و صنعت و ریسک های مشاغل معرفی شده‌اند. در بخش دوم، وضعیت کسب‌وکارها بر اساس آمارهای رسمی تحلیل شده است. در این بخش با استفاده از گزارش‌های رسمی شاپرک (شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت وابسته به بانک مرکزی) و مسیریاب بلد نیمرخی از وضعیت موجود تشریح شده است. در بخش سوم، برای پاسخ به ریسک ها و چالش ها، استراتژی های تاب‌آوری در مدیریت بحران کرونا معرفی می گردد. در این بخش ابعاد پنج گانه استراتژی های تاب‌آوری شامل ۱)سرمایه انسانی، ۲)بازاریابی و فروش، ۳)زنجیره تامین، ٤)مدیریت مالی و ۵)تفکر استراتژیک و کارآفرینانه معرفی شده است. همچنین در این بخش، نتایج پرسشنامه ای که با هدف ارزیابی ابعاد استراتژی های تاب‌آوری در سطح کشور توزیع شده است در قالب نمودار میله ای ارائه می گردد. در ادامه، اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و بین المللی در مدیریت بحران کرونا معرفی شده است.

کلمات کلیدی: کرونا، بحران کرونا، تاب‌آوری، استراتژی تاب‌آوری، کسب‌وکار، دانشکده کارآفرینی

www.arta-ngo.ir

فهرست مطالب

بخش اول: ریسک های پیش روی کسب‌وکار ها ۵

۱) ریسک سطح بین‌المللی ٦

۲) ریسک سطح ملی/اقتصادی ۷

۳)ریسک سطح صنعت/کسب‌وکار ۷

ریسک انواع مشاغل ۸

بخش دوم: وضعیت کسب‌وکارها در بحران کرونا به روایت آمارهای رسمی ۱۰

آمار رسمی تراکنش‌های شاپرک در اسفند۹۸ ..... ۱۱

آمار رسمی مسیریاب بلد در سطح شهرها در اسفند۹۸و عید ۹۹ ..... ۱۳

بخش سوم: استراتژی‌های تاب‌آوری در مدیریت بحران ۱٤

استراتژی تاب آوری۱)سرمایه انسانی ۱۷

استراتژی تاب آوری۲) بازاریابی و فروش ۲۰

استراتژی تاب آوری۳)مدیریت زنجیره تامین مواد اولیه ۲۲

استراتژی تاب آوری٤)مدیریت مالی ۲٤

استراتژی تاب آوری۵)تفکر استراتژیک و کارآفرینانه ۲٦

منابع اصلی ۲۸

گزارش های منتشر شده از این مجموعه ۲۹

گزارش هایی که در سایت های خبری معتبر منتشر شده اند. ۲۹

گزارش های قبلی که به صورت فایل در سایت دانشکده کارآفرینی منتشر شده اند. ۲۹

نکات پایانی ۳۰

www.arta-ngo.ir



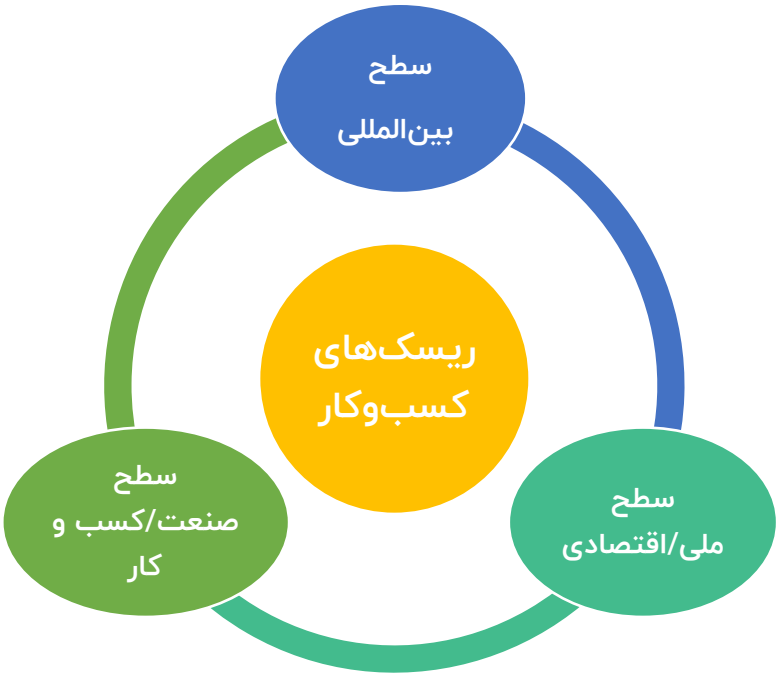
بخش اول

ریسک‌های پیش روی کسب‌وکارها

بر اساس گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی که در تاریخ نهم اردیبهشت ۱۳۹۹ منتشر شد، اقتصاد کشور از انتهای سال ۱۳۹۸ بر اثر شیوع ویروس کرونا و تداوم آن در سال ۱۳۹۹ در یک وضعیت رکود همراه باعدم اطمینان قرار گرفته است. در واقع چه با کنترل بیماری و چه در صورت عدم کنترل و تداوم آن، اقتصاد ایران تا پایان سال ۱۳۹۹ درگیر تبعات اقتصادی ناشی از این ویروس خواهد بود.

کاهش صادرات محصولات ایران منجر به کاهش درآمد کشور می گردد. در بخش داخلی نیز تقاضای کل به دلیل کاهش درآمد خانواده ها، کاهش تقاضای برخی کالاها و خدمات(مانند حمل‌ونقل، رستوران و هتلداری، پوشاک و ...) تحت تاثیر قرار گرفته است. از طرف دیگر عرضه نیز به‌دلیل اختلال در شبکه تامین مواد اولیه و محدودیت فعالیت برخی از واحدهای صنفی، با شوک عرضه مواجه شده است.

در این بخش، ریسک فاکتورهای پیش روی کسب‌وکارها در مواجه با بحران کرونا ویروس، در سه سطح تشریح می‌گردد. این ریسک‌ها در قالب شکل زیر طبقه بندی شده‌اند.



۱) ریسک سطح بین‌المللی

کاهش تولید در جهان به دلیل شیوع کرونا ویروس، ریسک‌های منفی قابل توجهی به همراه دارد. بحران کرونا، زنجیره تامین جهان شامل چین و کشورهای صنعتی را به شدت دچار چالش نموده است و تقاضای نهایی برای کالاها و خدمات کاهش یافته است (شوک‌های کوتاه مدت عرضه و تقاضا). ارزش

www.arta-ngo.ir

سهام در اکثر کشورهای جهان در حال افول است، عرضه و تقاضاي بازار نفت در حال تغییر است. همچنین کشورهای مختلف در مراحل مختلف بیماری کرونا هستند، بنابراین ریسک بازگشت بیماری هم وجود دارد و زمان پایان کامل بیماری در جهان نامشخص است.

۲) ریسک سطح ملی/اقتصادی

کاهش صادرات به سایر کشورها بر کم شدن درآمدهای کشور تاثیرگذار است. کاهش درآمدهای مالیات از کسب‌وکارها بر محدود شدن منابع درآمدی اصلی دولت هم موثر است. از طرفی هزینه‌های دولت به واسطه تخصیص های متعدد بودجه‌های بهداشتی و درمانی افزایش یافته است، در نتیجه این ریسک وجود دارد که به دلیل کسری بودجه دولت، کمّیت و کیفیت کمک های دولتی برای رفع موانع پیش روی کسب‌وکارها کاهش یابد. همچنین زمان عادی سازی فعالیت تمام اصناف نامشخص است، عدم فعالیت بخشی از صنایع و کسب‌وکارها بر حجم کلی فعالیت های اقتصادی تاثیر منفی دارد.

۳)ریسک سطح صنعت/کسب‌وکار

شرکت‌ها با مشکلات فراوانی در زنجیره تامین مواد اولیه و لجستیک، کاهش فروش و بهره‌وری مواجه هستند (بخش عرضه). همچنین نگرش ها و انتظار مشتریان در حال تغییر است (بخش تقاضا) که پیامد آن افزایش ریسک‌های کسب وکارها خواهد بود. کسب‌وکارهای فروش آنلاین، تولیدکنندگان محصولات غذایی و بهداشتی و شرکت‌هایی که قابلیت دورکاری دارند، ریسک پایین‌تری را تجربه می‌کنند. سایر کسب‌وکارها ریسک متوسط تا زیادی خواهند داشت. همچنین احتمال ورشکستگی کسب‌وکارها افزایش یافته است.

www.arta-ngo.ir

ریسک انواع مشاغل

آمارهای سازمان بین المللی کار (ILO) نشان می دهد که ۸۱٪ (۲،۷ میلیارد نفر از ۳،۳ میلیارد نفر) شاغلان جهان تحت تاثیر کرونا قرار گرفته اند. همچنین در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰، به علت شیوع کرونا در مجموع ٦،۷ درصد ساعت کار کم شده است (با فرض ٤٠ ساعت کاری در هفته)که معادل بیکاری ۲۳۰ میلیون کارگر تمام وقت در جهان است. گزارش های وزارت کار نیز نشان می دهد در کشور ۲۰٪ شاغلین کشور که نزدیک به ۵ میلیون نفر هستند، احتمالا در معرض بیکاری هستند. بیشترین مشاغلی که آسیب دیده اند در صنایع پوشاک، گردشگری، حمل و نقل، آموزش حضوری، فرهنگی و تفریحی قرار دارند. در ادامه برخی از مشاغل بر اساس ریسک کم، متوسط و زیاد دسته بندی شده اند.

حوزه	میزان ریسک		حوزه	میزان ریسک
آموزش حضوری	زیاد		مواد غذایی	کم-متوسط
مراکز درمانی بیمارستانی دولتی	کم		مشاوره/پژوهش	زیاد
مراکز درمانی/مراقبتی(خصوصی)	زیاد		نفت، گاز و پتروشیمی	کم
کشاورزی	کم-متوسط		دارویی	کم
ساختمان سازی	متوسط		خودرو	کم-متوسط
فعالیت های مالی و بیمه	متوسط	فناوری اطلاعات	سفارش آنلاین و سوپرمارکت مجازی/ فروش آنلاین	کم
عمده فروشی و خرده فروشی	متوسط تا زیاد		ویدئو مجازی	کم
استخراج معادن	متوسط		تبلیغات	زیاد
هنری، سینما، تفریح و سرگرمی و فرهنگی	زیاد		پلتفرم های اطلاع رسانی خدمات تفریحی و فرهنگی	زیاد
حمل و نقل مسافر زمینی و هوایی	متوسط-زیاد		خدمات حمل و نقل آنلاین	کم
			آموزش، رویداد و کلاس آنلاین	کم
رستوران، کافه	زیاد		فین تک	کم
املاک و مستغلات	زیاد		مرسولات پستی اینترنتی	کم
فعالیت های تجاری/ مراکز خرید	زیاد		توزیع آنلاین غذا	متوسط-زیاد
تولید صنعتی	زیاد		برنامه نویسی	کم
تعمیرات و نگهداری	زیاد		فناوری اطلاعات(مجموع)	کم-متوسط
پوشاک	زیاد			
گردشگری(مکان، غذا و توشیدنی)	زیاد			

توجه به این نکته ضروری است که مشاغل دارای ریسک متوسط تا زیاد در سه گروه قرار دارند.

www.arta-ngo.ir

دسته اول مشاغلی هستند که با شیوع کرونا به دلیل مراقبت‌های بهداشتی خانواده ها با کاهش شدید تقاضا روبرو شده‌اند. مانند خدمات آژانس‌های مسافرتی، مکان، حمل و نقل مسافر

دسته دوم مشاغلی که به دلیل اعمال قرنطینه با محدودیت عرضه خدمات و کالاها مواجه شده اند. مانند عمده‌فروشی و خرده فروشی، مشاوره های حقوقی و حسابداری، مدیریتی و غیره

دسته سوم، مشاغلی که با تعطیلی مواجه شده اند. مانند مشاغل آموزشی، مدارس و دانشگاه‌ها

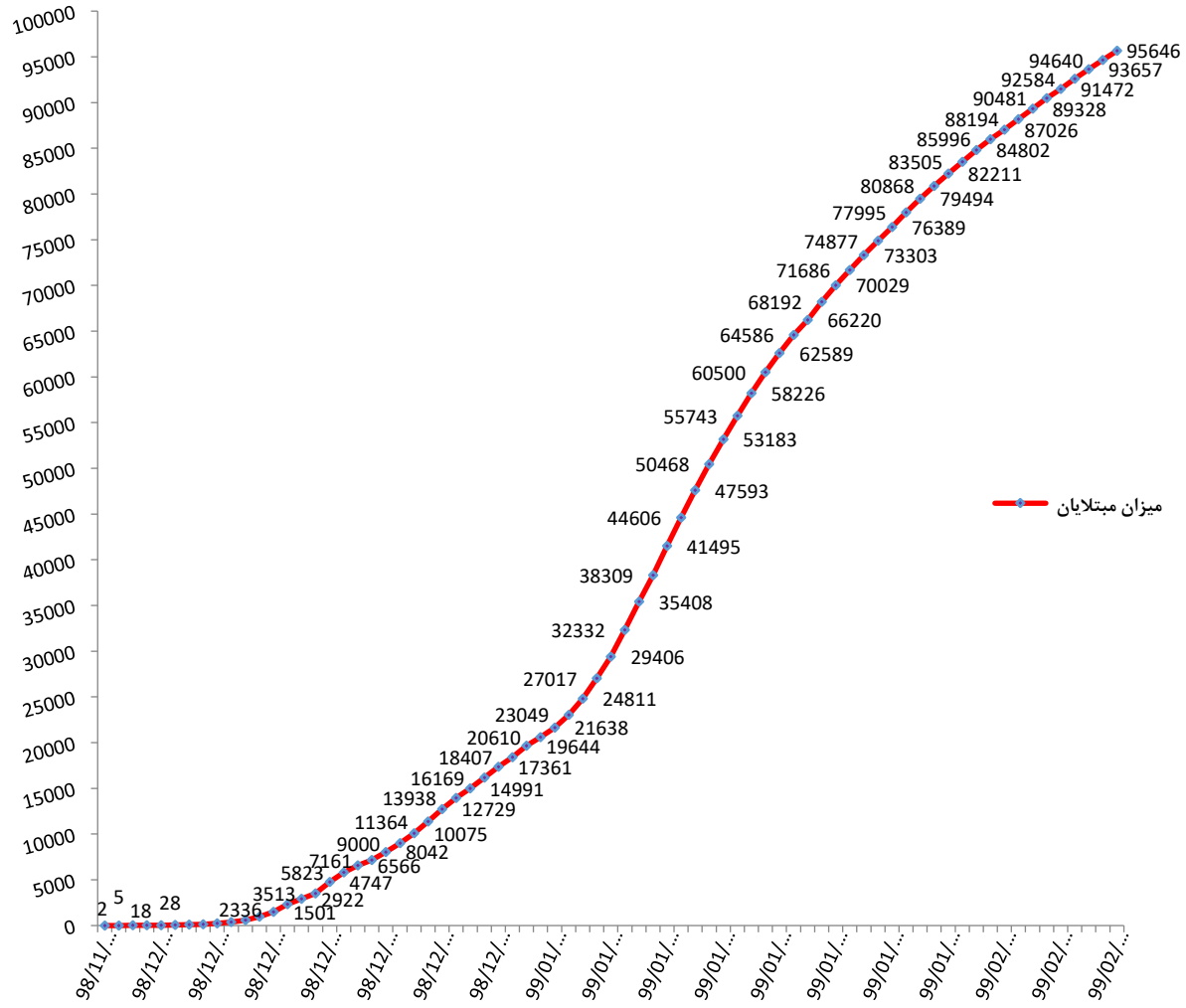


انواع مشاغل دارای ریسک متوسط تا زیاد

www.arta-ngo.ir


بخش دوم
وضعیت کسب‌وکار ها در بحران کرونا
به روایت آمارهای رسمی

بر اساس آمارهای جهانی بیش از سه میلیون و سیصد هزار نفر در جهان به ویروس کرونا مبتلا شده و بیش از ۲۳٤ هزار نفر جان خود را از دست داده‌اند. با بررسی آمار کشور تا زمان تدوین این گزارش ۹۵٦٤٦ نفر تعداد مبتلایان و میزان جانباختگان ٦۰۹۱ نفر بوده است. ایران جز ۱۰ کشور اول در میزان مبتلایان به ویروس کرونا است.



منبع: behdasht.gov.ir و irna.ir

آمار رسمی تراکنش‌های شاپرک در اسفند۹۸

گزارش شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت (شاپرک) وابسته به بانک مرکزی نشان می‌دهد که شروع بحران کرونا از اول اسفندماه، کسب‌وکارها را تحت تاثیر قرار داده است. برخی کسب‌وکارها کسادی شدید را تجربه می کنند و برای بعضی دیگر رونق زیادی به همراه داشته است، اما عمده کسب‌وکارها

www.arta-ngo.ir

با کاهش چشمگیر فروش، آن هم در روزهای منتهی به نوروز روبه‌رو شدند. برخی از موضوعات کلیدی این گزارش را می‌توان در ادامه بررسی شده اند.

۱) **تراکنش کارتخوان، موبایل و اینترنتی:** در اسفندماه ۹۸ تراکنش‌ها نسبت به بهمن ماه با افت ۱.۴ درصد روبرو شده است. در حالی که هر ساله در اسفندماه، رشد قابل ملاحظه تعداد تراکنش‌های شاپرک تجربه شده بود، اما در اسفند۹۸ به واسطه شیوع کرونا نه تنها شاهد افزایش تعداد خرید با کارت‌های بانکی نبوده‌ایم بلکه این رقم کاهش داشته است.

۲) **ارزش و مبلغ کلی تراکنش‌ها**: در اسفند۹۸ تنها ۱۱.۶ درصد نسبت به سال گذشته بیشتر شده است. ایرانی‌ها در اسفندماه ۹۷ رقمی حدود ۲۹۴ هزار میلیارد تومان، تراکنش کارت داشتند که با توجه به تورم ۲۳ درصدی می‌توان آن را معادل ۳۶۱ هزار میلیارد تومان در اسفندماه ۹۸ دانست. گزارش شاپرک نشان می‌دهد مبلغ تراکنش‌ها در اسفندماه ۹۸ تنها ۳۲۸ هزار میلیارد تومان بوده است و ارزش واقعی تراکنش‌ها نسبت به شب عید سال گذشته، کاهش ۹.۲ درصدی را پشت سر گذاشته است. به بیان دیگر، ارزش عددی تراکنش‌ها بیشتر شده است، ولی با توجه به نرخ تورم انتظار می‌رفت که این عدد بزرگتر باشد و در شرایط عادی مبلغ تراکنش‌های شب عید باید افزایش بیشتری پیدا می‌کرد.

۳) **تعداد تراکنش‌های اینترنتی و موبایلی:** در اسفندماه ۹۸ تراکنش‌های اینترنتی و موبایلی شرایط بهتری نسبت به تراکنش‌های کارتخوان داشته‌اند و خریداران اقبال بیشتری به خریدهای غیرحضوری نشان داده‌اند و سهم تراکنش‌های غیرحضوری در خرید روزانه مردم تقریبا دو برابر شده است. بخشی از این اتفاق ناشی از قرنطینه خانگی و لزوم خرید غیرحضوری است، اما این مورد دلایل دیگری هم دارد که از جمله آنها می‌توان به توسعه فروشگاه‌های اینترنتی اشاره کرد.

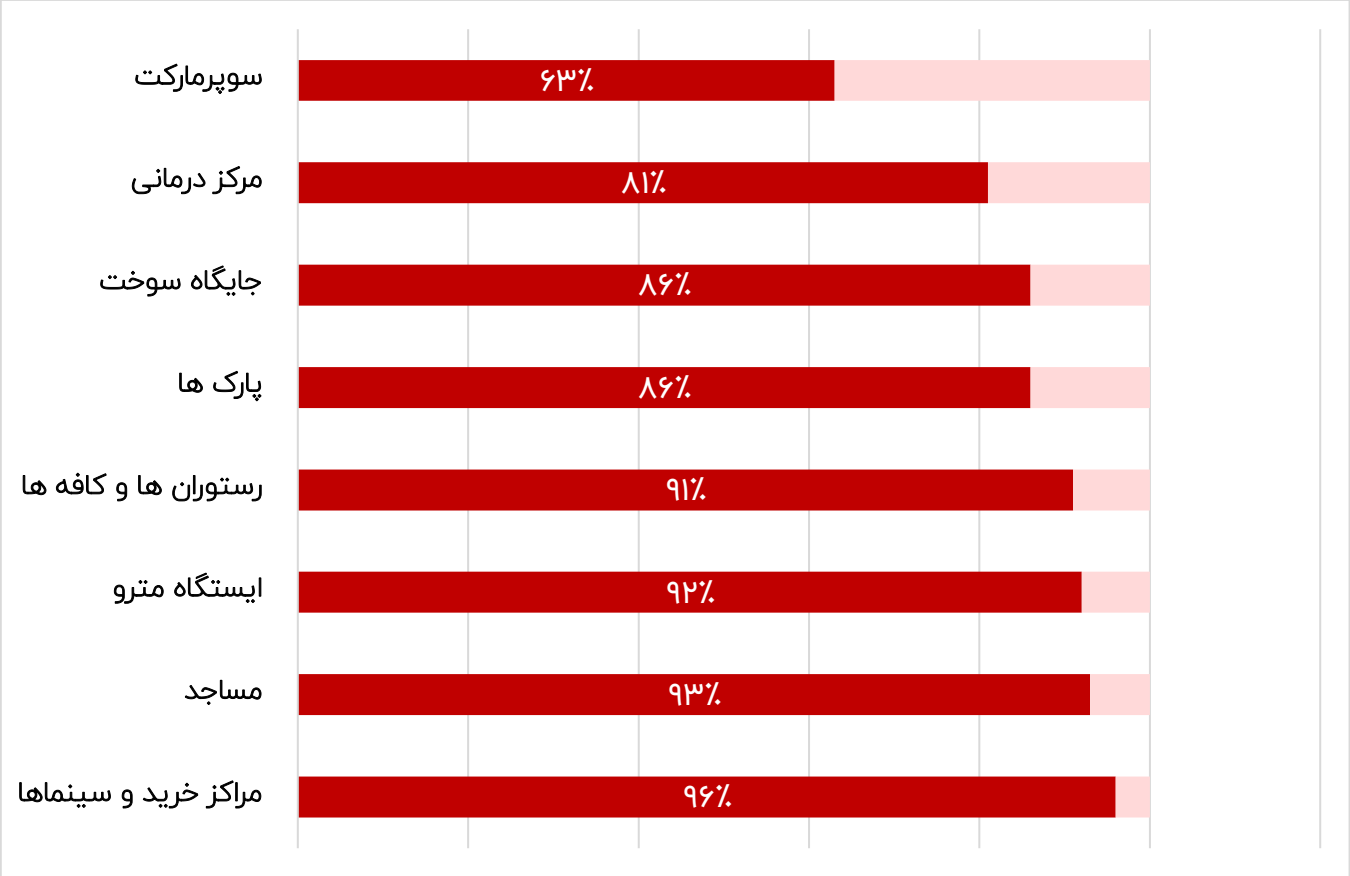
٤) **مبلغ تراکنش‌های اینترنتی:** این بخش رشد چشمگیر داشته است. اسفند سال گذشته هر کدام از ابزارهای پذیرش اینترنتی ۲۲ میلیون تومان تراکنش داشتند و میزان فروش هر کدام از درگاه‌های پرداخت اینترنتی در اسفندماه سال ۹۷ تقریبا ۲۲ میلیون تومان بوده است. این رقم در اسفندماه سال ۹۸ بیش از یک و نیم برابر شده است و هر کدام از درگاه‌های پرداخت اینترنتی به طور میانگین ۳۹ میلیون تومان فروش داشته‌اند. در مقابل کارتخوان‌ها فعالیت چندان بالایی نداشته‌اند. اسفند ۹۸ هر دستگاه کارتخوان ۳۷ میلیون تومان فروش داشته که این رقم امسال با کاهش ۹ درصدی به ۳۳ میلیون تومان رسیده است.

www.arta-ngo.ir

آمار رسمی مسیریاب بلد در سطح شهرها در اسفند۹۸و عید ۹۹

مسیریاب بلد، پرنصب‌ترین نقشه آنلاین کشور به منظور تحلیل عبور و مرور افراد از ابتدای اسفند ۹۸ تا انتهای تعطیلات فروردین ۹۹، گزارش الگوهای حرکتی سفرهای درون شهری را در دسته‌بندی‌های مختلف منتشر نموده است. گزارش این مسیر یاب نشان می دهد که جستجو و مسیریابی مراکز خرید و سینماها در این مدت تا ۹۶درصد کاهش، تردد افراد در شهرها به ترتیب ۹۳درصد و ۹۲ درصد کاهش در مسیریابی به سمت مساجد و ایستگاه های مترو شده، رفت و آمد افراد به سمت رستوران ها و کافه ها ۹۱ درصد کمتر شده، مسیریابی جایگاه های سوخت و پارک ها ۸۶درصد کاهش یافته و مسیریابی مراکز درمانی و سوپرمارکت ها هم به ترتیب با ۸۱درصد و ۶۳ درصد کاهش همراه بوده است.

نمودار میزان کاهش مسیریابی به مراکز مختلف در نقشه یاب بلد



www.arta-ngo.ir


بخش سوم
استراتژی های تاب آوری در
مدیریت بحران

تاب‌آوری[۱] در مفهوم شرکتی به معنی توانایی مقاومت در برابر بحران ها و ریسک فاکتورها است. تاب‌آوری در کسب‌وکارها عبارت است از توانایی های ساختاری و سیستمی که باعث می‌شود شرکت‌ها ظرفیت لازم برای مقابله با بحران‌ها را داشته باشند. تاب‌آوری قابلیت‌هایی برای کسب‌وکارها بوجود می‌آورد که بتوانند با وجود شرایط نامطلوب به بقا ادامه داده و در مسیر بازگشت و رشد قرار گیرند. ظرفیت تاب‌آوری به بقای بلندمدت شرکت کمک می‌کند.

استراتژی، کسب‌وکار یک شرکت را در برابر ریسک های بالقوه حمایت می کند و به برنامه ریزی برای تاب‌آوری و بقا در شرایط آشفته کمک می کند. استراتژی های تاب‌آوری[۲] بر روش ها و ابزارهای جدید برای مواجه با تغییرات پیچیده تاکید دارند که به انطباق‌پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره گیری از فرصت های جدید کمک می کنند.

پاندمی کرونا شرایطی را در کشور بوجود آورده است که بیشتر کسب‌وکارها به بقا می اندیشند و پایان بحران نیز لزوما به معنی بازگشت به دوره ماقبل بحران نیست. لذا کارآفرینان و مدیران ارشد برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره گیری از فرصت های آتی در دوره پساکرونا به استراتژی های تاب‌آوری نیاز دارند. یعنی کسب‌وکارها برای بقا (تاب‌آوری) بایستی کلان نگری (استراتژیک عمل کردن)داشته باشند. بر اساس تجارب شرکت‌های مشاوره‌ای برتر جهان و مصاحبه با کارآفرینان، ابعاد استراتژی‌های تاب‌آوری در پنج بخش بررسی شده است.

در چارچوب پنج استراتژی تاب آوری، برخی اقدامات سریع[۳] برای کسب‌وکارها معرفی شده اند که می توانند به بقا کمک کنند. این اقدامات از گزارش های مراکز بین المللی استخراج و سپس در پرسشنامه بومی سازی شده است، در مرحله بعد، پرسشنامه الکترونیکی در کل کشور توزیع گردید. نتایج این بخش به صورت نمودار در ادامه تحلیل و بررسی شده است. همچنین لیستی از اقدامات کسب‌وکارهای داخلی و بین المللی در قالب جداول معرفی شده اند.

---

۱ Resilience

۲ Strategies for resilience

۳ Rapid Crisis Response

www.arta-ngo.ir

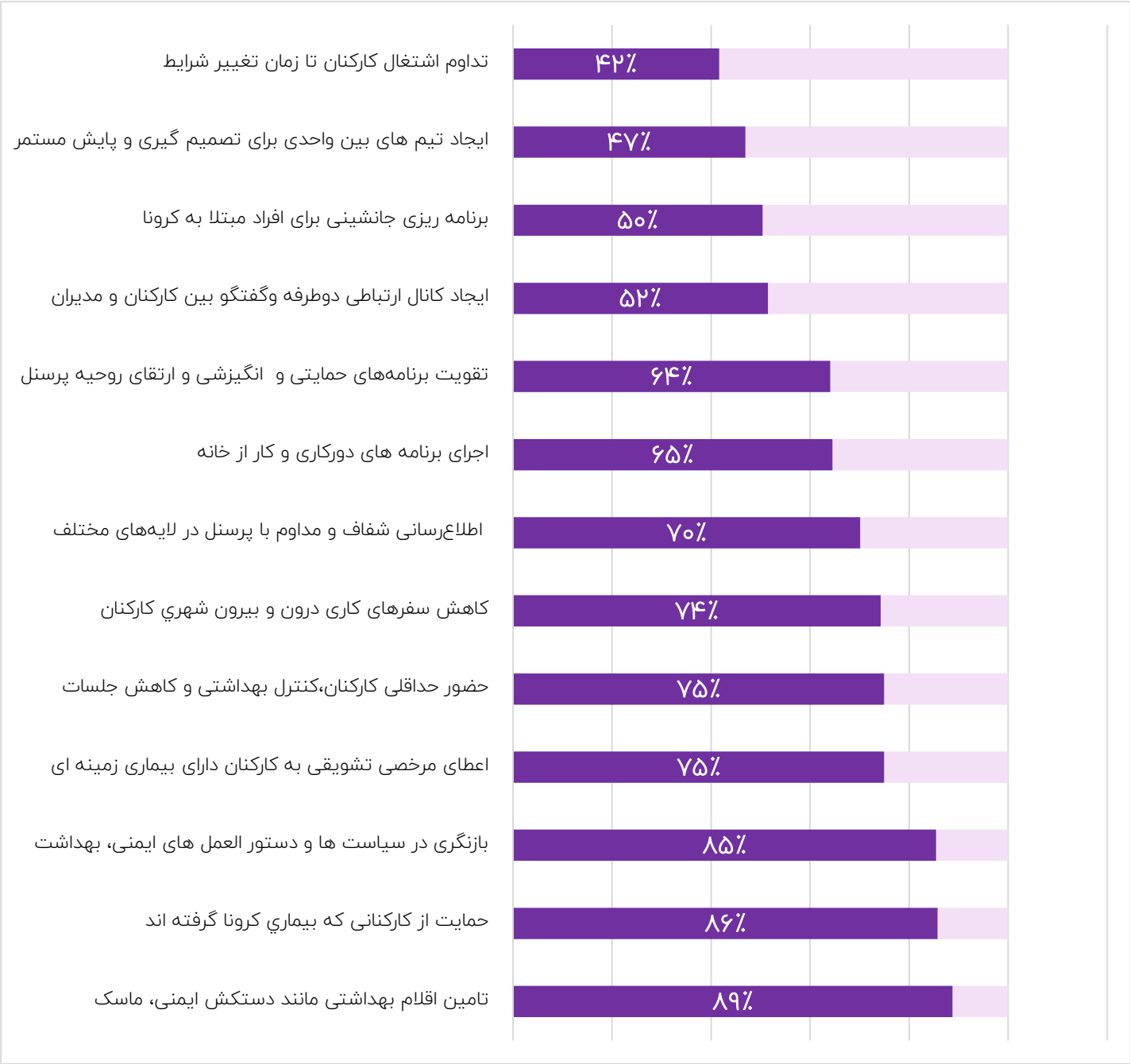

سرمایه انسانی
بازاریابی و فروش
زنجیره تامین
مدیریت مالی
تفکر استراتژیک و کارآفرینانه
استراتژی‌های تاب‌آوری

استراتژی تاب آوری۱)سرمایه انسانی

سرمایه انسانی بازوی شرکت ها برای دستیابی به اهداف است. نیروی انسانی منبع شایستگی‌های فنی و ارتباطی و غیره است. یکی از مهمترین وظایف مدیران در مواجهه با بحران کرونا توجه به اقدامات پیشگیرانه و حمایتی است تا بتوان محیط کار ایمن و سلامت ایجاد کرد. و کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است. حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد. تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری و مشارکت فعالانه آنها برای کاهش پیامدهای بحران ضروری است. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی، در دوران پساکرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود. همچنین ممکن است برند کارفرمایی شرکت‌ها را تحت تاثیر منفی قرار دهد.

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با استراتژی سرمایه انسانی در نمودار زیر نشان می‌دهد که موارد بهداشتی و سلامت در محیط کار امتیاز بالاتری دارند و موضوعات مرتبط با کارایی در محیط کار مانند برنامه‌ریزی جانشینی و تشکیل تیم‌ها اهمیت کمتری دارد. یعنی اول سلامتی و بعد کارایی.

www.arta-ngo.ir



راهکارهای زیر به منظور حمایت از سرمایه‌های انسانی درشرکت‌های ایرانی در مقابله با بحران کرونا ویروس ارائه می‌گردد:

- تاکید بر موقتی بودن بحران و بازگشت کارکنان به محیط کار پس از برقراری شرایط عادی.
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های بهداشتی، مراقبتی و پیشگیرانه.
- ارائه آموزش‌های خاص مراقبتی و پیشگیرانه به کارکنان در محیط کار
- ارائه آموزش‌های تخصصی مورد نیاز کارکنان به صورت مجازی.
- بکارگیری اقدامات مراقبتی و پیشگیرانه و نظارت دقیق بر اجرای دستورالعمل‌های مرتبط.

www.arta-ngo.ir

- بررسی امکان دورکاری و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دروه دورکاری.
- کاهش ساعت‌کاری و بررسی ساعت‌کاری انعطاف‌پذیر.
- تلاش برای پرداخت حقوق و مزایای کارکنان در حد امکان.
- بکارگیری اقدامات ابتکاری برای حفظ کارکنان به جای تعدیل نیرو مانند پرداخت بخشی از حقوق، کاهش پرداخت مزایا به صورت موقت.
- برگزاری جلسات به صورت ویدیو کنفرانس.
- حمایت روانی از کارکنان با اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی برنامه‌ها و اقدامات.
- تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات ابتکاری و کاربردی مرتبط با مدیریت بحران.

جدول زیر برخی از اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و شرکت‌های معروف بین المللی در حوزه سرمایه انسانی برای مدیریت بحران را نشان می‌دهد.

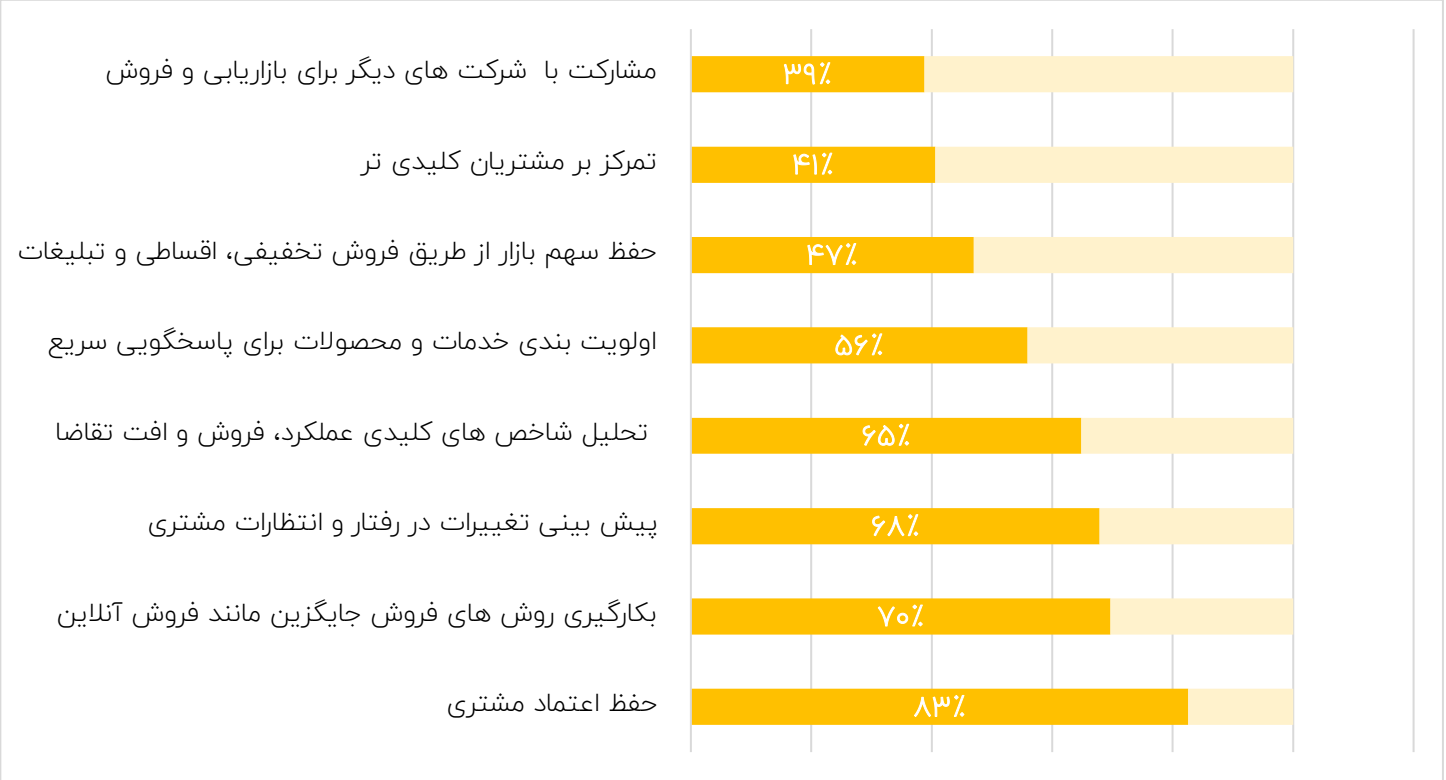
اقدامات ابتکاری در حوزه سرمایه انسانی برای مدیریت بحران کرونا	
داخلی	- دورکاری بیشتر فعالیت‌ها و خدمات در شرکت‌های نرم افزاری و مراکز تماس - کم کردن ساعات کاری - پرداخت بخشی ازحقوق کارکنان مثلا یک سوم و یا نصف به جای تعدیل نیروها. - پرداخت حقوق کامل کارکنان و حذف اضافه کاری
بین‌المللی	- شرکت‌های گوگل، مایکروسافت و فیسبوک به کارگران ساعتی خود که نمی‌توانند کار خود را از راه دور انجام دهند، همچنان حقوق پرداخت می‌کنند. - جی پی مورگان بزرگترین بانک آمریکا از پرداخت پاداش ۱۰۰۰ دلاری به کارکنانش برای خدمت‌رسانی به مردم در شرایط بحرانی ناشی از کرونا خبر داده است. - شرکت تاکسی اینترنتی UBER در آمریکا اعلام کرده است برای هر یک از رانندگانی که درگیر بیماری کرونا شوند، مرخصی ۱۴ روزه با پرداخت حقوق در نظر گرفته است.

www.arta-ngo.ir

استراتژی تاب آوری۲) بازاریابی و فروش

بازاریابی، فرایند برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های قیمت‌گذاری، تبلیغات و فروش کالاها و خدمات است. با شروع بحران کرونا جامعه از نظر روانی و اقتصادی آسیب دیده است. مشتریان برای انطباق خود با بحران، عادات و رفتار خرید خود را تغییر داده‌اند. لذا شرکت‌ها در این دوران برای تطابق با تغییرات بازار و انطباق با رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان بایستی اقدامات مناسبی اتخاذ نمایند. نکته مهمی که باید مدنظر داشت آن است که استراتژهای بازاریابی با مزیت‌های رقابتی در ارتباط مستقیم است و می‌تواند به افزایش نقدینگی در شرایط فعلی کمک مستقیم کند. لذا شرکت ها بایستی هوشمندانه اقدامات ابتکاری در عناصر اصلی آمیخته بازاریابی (مکان، محصول، قیمت و ترویج) را استفاده نمایند.

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با استراتژی فروش وبازاریابی در نمودار زیر نشان می‌دهد که حفظ اعتماد مشتری، بکارگیری روش‌های جایگزین مانند فروش آنلاین، حضور در سوپرمارکت‌های بزرگ، پیش بینی تغییرات در رفتار مشتری دارای اولویت بالاتری هستند. ولی مشارکت با شرکت‌های دیگر برای بازاریابی و فروش اهمیت کمتری دارد.



www.arta-ngo.ir

راهکارهای زیر برای ارتقای توانمندی بازاریابی شرکت‌ها در مدیریت بحران ارائه می‌گردد:

- بهره‌مندی از سایر روش‌های فروش مانند فروش آنلاین
- توسعه سبد محصولات با نوآوری سریع مبتنی بر نیازهای مشتریان
- اجتناب از سوء استفاده از بحران برای کسب سودهای کوتاه مدت در راستای بازاریابی اجتماعی
- برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی)
- تقویت شبکه توزیع محصولات.
- رصد دائمی اقدامات بازاریابی رقبای محلی و بهترین‌های صنعت
- بهینه‌کاوی از بهترین تجربیات و اقدامات بین‌المللی
- اقدامات ابتکاری در خصوص مقابله با افت تقاضا
- توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار
- توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و محصولات

جدول زیر برخی از اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و شرکت‌های بین المللی در بازاریابی و فروش را نشان می دهد.

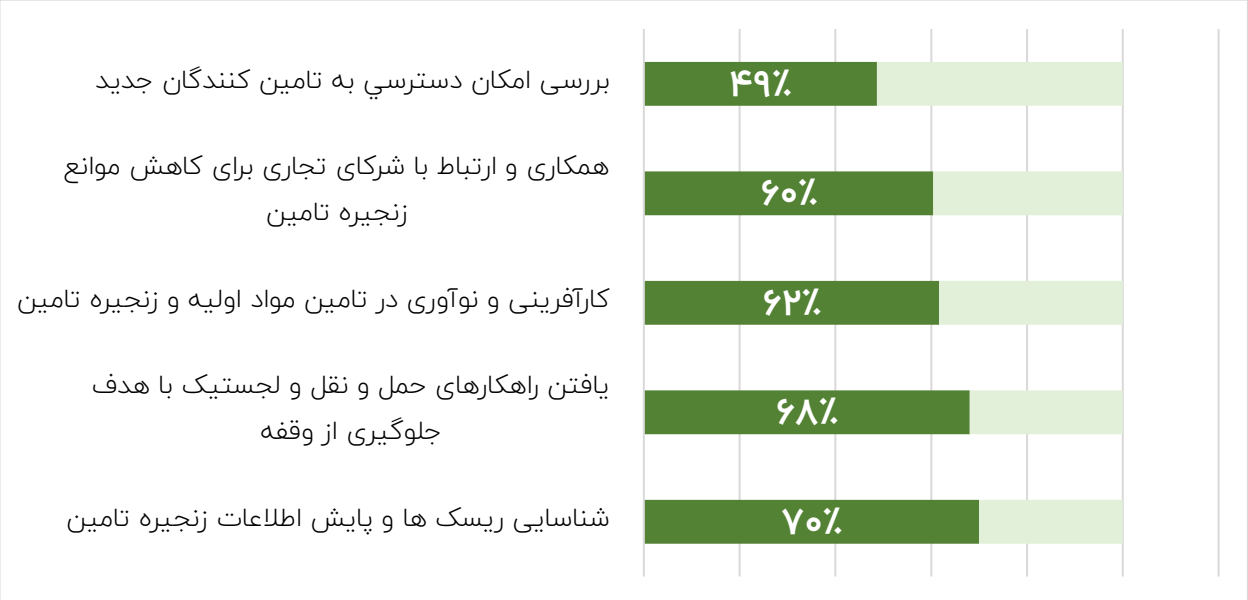
اقدامات ابتکاری در حوزه بازاریابی و فروش برای مدیریت بحران کرونا	
داخلی	- تغییر خطوط تولید کارخانه ها برای تولید مواد ضدعفونی کننده و شوینده - تمرکز بیشتر بر خدمات خانگی آنلاین در شبکه های مجازی مانند رژیم، ورزش - ارائه خدمات مشاوره ای به صورت دورکاری و از طریق پرسش و پاسخ و ارسال کلیپ و یا ویدئو کنفرانس - فروش بیشتر با استراتژی تحویل فوری و رایگان کالا
بین‌المللی	- شرکت هیوندای موتور، زمان خدمات پس از فروش تمام محصولات را که در طول مدت زمان بحران کرونا به پایان برسند، تمدید نموده است. - شرکت ولوو برنامه جدیدی را در آمریکا آغاز کرده که به مشتریان خود اجازه می‌دهد تعمیر و نگهداری از خودروهایشان را بدون خروج از خانه یا محل کار انجام دهند. در این برنامه یک کارمند نمایندگی از سوی نمایندگی به محل اعزام شده و خودروی مشتری را تحویل می‌گیرد. همچنین این کارمند به همراه خود یک اتومبیل ولووی دیگر به محل مشتری آورده و آن را در اختیار مشتری قرار می‌دهد تا در طول مدت سرویس‌دهی مشتری بدون خودرو باقی نماند. - شرکت جیلی به عنوان بزرگترین خودروسازی کشور چین موفق شده است طی شیوع کرونا در چین بیش از ده هزار فروش اینترنتی داشته باشد.

www.arta-ngo.ir

استراتژی تاب آوری۳)مدیریت زنجیره تامین مواد اولیه

زنجیره تامین شامل شبکه تامین‌کنندگان، تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان، عمده فروشان و خرده فروشان است که به تامین مواد اولیه و حمل و نقل کمک می کنند. مدیریت زنجیره تامین عبارت است از فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تامین و جابجایی و موجودی انبار با هدف حداقل سازی هزینه‌ها و حداکثر سازی کارایی و سود. به دلیل افت تولید درکشورهای مختلف، محدودیت جابجایی بین کشورها مشکلات زیادی را در زنجیره تامین کسب وکارها بوجود آورده است، لذا بایستی با اقداماتی ابتکاری این مشکلات تامین مواد اولیه را کاهش داد.

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با زنجیره تامین در نمودار زیر نشان می‌دهد که شناسایی ریسک‌ها و پایش اطلاعات زنجیره تامین، یافتن راهکارهای حمل و نقل و لجستیک با هدف جلوگیری از وقفه و کارآفرینی و نوآوری در تامین مواد اولیه و زنجیره تامین اهمیت زیادی دارد.



راهکارهای زیر برای ایجاد ثبات در زنجیره تامین شرکت‌ها در مدیریت بحران به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- شناسایی و ارزیابی ریسک های زنجیره تامین و اولویت‌بندی آنها
- ارتباط مستمر با تامین کنندگان و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آنها

www.arta-ngo.ir

- حمایت مالی/غیرمالی از شرکای زنجیره تامین
- شناسایی تامین کنندگان جایگزین
- شناسایی مواد اولیه جایگزین
- تمرکز بر مدیریت تقاضا و برنامه‌ریزی تامین و تولید بر اساس آن
- تشکیل تیم اقدام مشترک زنجیره تامین برای مقابله با بحران
- تسریع در برنامه‌ریزی لجستیک و توجه ویژه به حمل و نقل مواد

جدول زیر برخی از اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و معروف بین‌المللی در مدیریت زنجیره تامین را نشان می دهد.

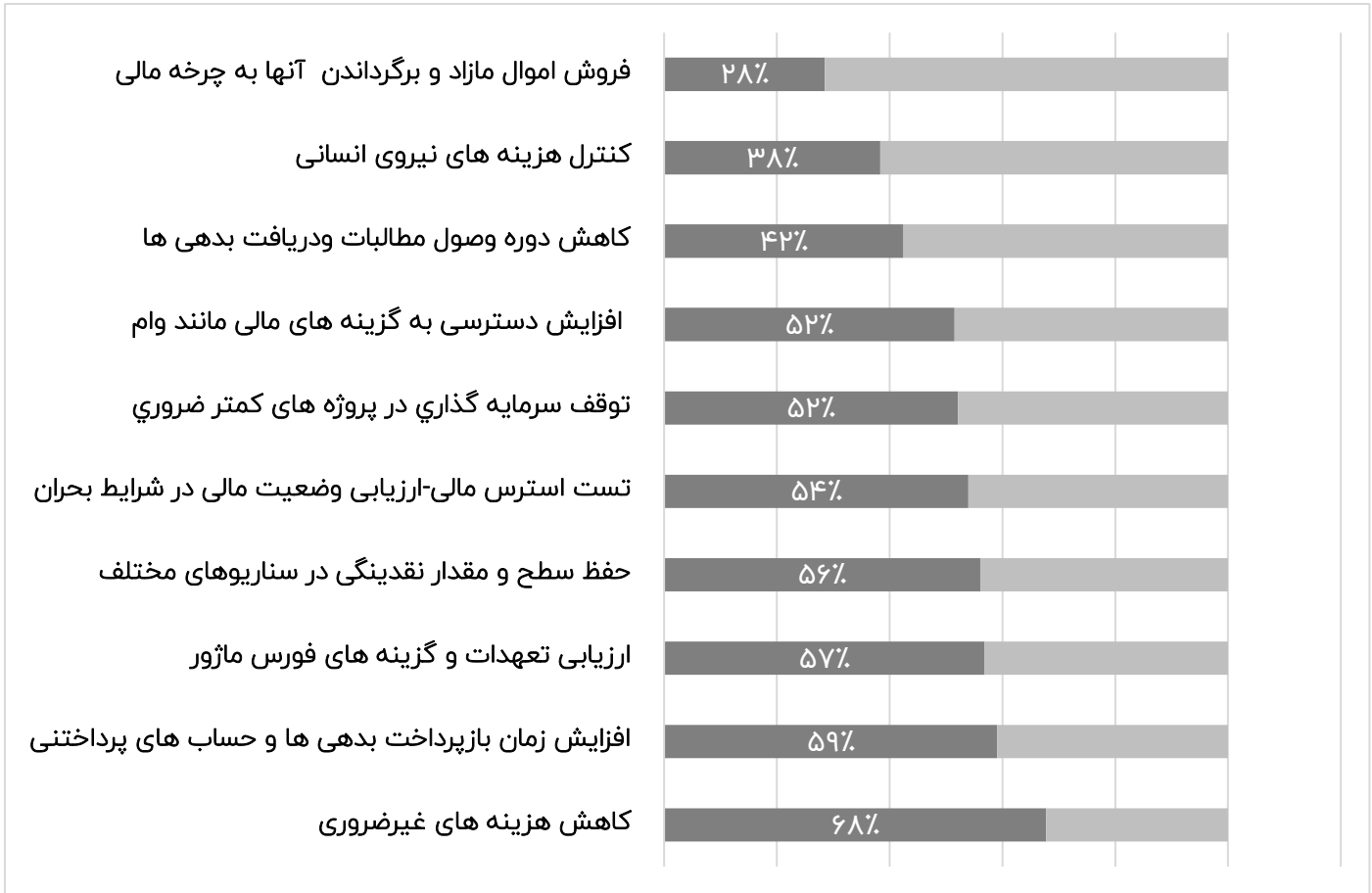
اقدامات ابتکاری در حوزه زنجیره تامین برای مدیریت بحران کرونا	
داخلی	- شرکت های حمل و نقل درون شهری مانند اسپید با برنامه ریزی در اسفندماه به افزایش فروش کسب‌وکارهای خرد به صورت آنلاین در زنجیره تامین در فروردین و اردیبهشت کمک کرده اند. - تحویل سریع کالا در محل به مشتری
بین‌المللی	- شرکت اپل پس از بسته شدن کارخانه تامین قطعات در ووهان چین مجبور شده است به دنبال تامین کنندگان جایگزین برای قطعات باشد. - شرکت LYFT به عنوان رقیب اوبر، مبلغی را در اختیار آژانس بهداشت عمومی آمریکا قرار داده است تا رانندگان این شرکت به صورت مکرر معاینه شده و تجهیزات بهداشتی در اختیار آنها قرار گیرد تا نیروی کار به عنوان عامل کلیدی در زنجیره تامین این کسب و کار آسیب نبیند.

www.arta-ngo.ir

استراتژی تاب آوری٤)مدیریت مالی

مدیریت مالی به مدیریت منابع و مصارف شرکت به صورت کارا و اثربخش اطلاق می‌گردد. نظام مالی شامل برنامه‌ریزی مالی، پایش، کنترل تعهدات مالی مشتریان و حساب های دریافتنی و تعهدات مالی به تامین‌کنندگان، کنترل بودجه عملیاتی و صورت درآمد-هزینه را شامل می‌شود. در دوره بحران کرونا مدیریت هوشمندانه مالی می‌تواند بقا را تضمین نماید. بحران کرونا باعث کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش فروش بسیاری از کسب‌وکارها شده است، لذا در چنین شرایطی، جریان نقدینگی که حیات کسب‌وکارها به آن وابسته است با مشکل مواجه کرده است و تمرکز بر مدیریت منابع مالی و انضباط مالی را ضروری نموده است.

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط تاب‌آوری مالیدر نمودار زیر نشان می‌دهد که کاهش هزینه‌های غیرضروری، افزایش زمان بازپرداخت بدهی‌ها و حساب‌های پرداختنی، ارزیابی تعهدات و حفظ سطح و مقدار نقدینگی دارای اولویت بالاتری هستند، ولی فروش اموال مازاد ضرروت کمتری دارد.



www.arta-ngo.ir

راهکارهای زیر برای بهینه‌سازی منابع مالی در مقابله با کرونا ویروس ارائه می‌گردد:

- مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی.
- کاهش هزینه‌های غیرضروری و اتخاذ رویکرد سخت‌گیرانه در هزینه‌کرد
- تهیه جدول زمانبندی تسویه بدهی و تعهدات شرکت.
- بررسی گزینه‌های دریافت وام و تامین اعتبارات.
- بررسی تعهدات مالی و غیرمالی شرکت در شرایط فورس ماژور.
- متوقف ساختن پروژه‌های بلند مدت و کمتر ضروری.
- اولویت بندی اجرای برنامه‌های توسعه‌ای شرکت.
- بررسی راهکارهای تامین مالی جمعی و تسهیلات اعتباری سریع.
- بکارگیری رویکرد تاخیری در بازپرداخت بدهی ها و حساب های پرداختنی در صورت امکان با هدف حفظ نقدینگی
- بکارگیری رویکرد تعجیلی دریافت مطالبات، حساب های دریافتنی و بدهی ها در صورت امکان با هدف افزایش نقدینگی
- جدول زیر برخی از اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و شرکت‌های معروف‌بین المللی در تاب‌آوری مالی را نشان می دهد.

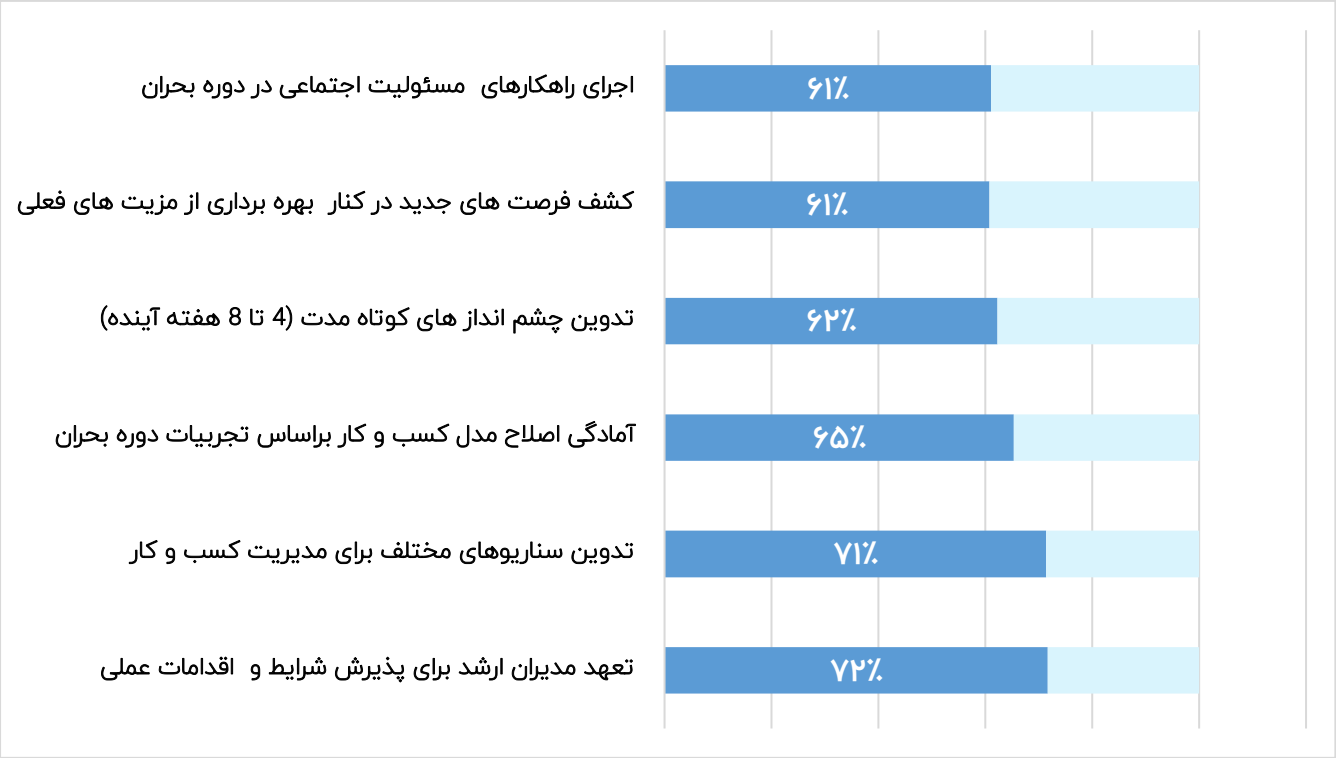
اقدامات ابتکاری در حوزه تاب‌آوری مالی برای مدیریت بحران کرونا	
داخلی	- امکان دریافت وام از صندوق نوآوری و شکوفایی برای استارت آپ‌ها و شرکت‌های آنلاین(دریافت کمک مالی) - تخفیف به مشتری در صورت خرید نقدی با هدف بالا بردن سطح نقدینگی کسب‌وکار
بین‌المللی	- شرکت فیسبوک قصد دارد به شرکت‌های کوچک آمریکایی که از شیوع کرونا آسیب دیده‌اند، ٤٠ میلیون دلار کمک مالی کند. بخش بزرگی از این مبلغ به صورت نقدی در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌گیرد و بخشی از آن به عنوان اعتبار تبلیغات درنظر گرفته می‌شود. همچنین فیسبوک با همکاری شرکت کوچک Ureeka در نظر دارد به کسب‌وکارهای کوچک و واجد شرایط که توسط زنان مدیریت می‌شوند، کمک مالی کند. - مدیران ارشد Marriott بزرگترین هتل‌های زنجیره‌ای دنیا اعلام کردند ۵۰٪ حقوق خود را دریافت نخواهند کرد.

www.arta-ngo.ir

استراتژی تاب آوری۵)تفکر استراتژیک و کارآفرینانه

تفکر استراتژیک فرآیندی است که بواسطه آن، مدیران با نگریستن در سطح کلان و کل نگری، دیدگاه متفاوتی از شرکت و محیط یافته و روندهای آینده صنعت را مشخص می کنند. تفکر استراتژیک را می‌توان فرآیند تحلیل و ارزیابی محیط کسب‌وکار، خلق چشم‌انداز آینده و توسعه اقدامات ابتکاری برای دستیابی به اهداف کلان شرکت تلقی نمود. این تفکر علاوه بر تحلیل های کمّی و عددی بر نگرش کارآفرینانه، خلاقانه و غیرخطی تاکید دارد.در دوره بحران کرونا که ویژگی آن تغییر انتظارات مشتری، کارکنان و ذی نفعان است، تفکر استراتژیک به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی تلقی می‌گردد، تا بتوان با تغییرات همسو شد و پاسخ مناسبی ارائه داد.

بررسی دیدگاه‌های پاسخگویان پرسشنامه اقدامات ابتکاری مرتبط با تفکر استراتژیک و کارآفرینانه در نمودار زیر نشان می‌دهد که تعهد مدیران ارشد برای پذیرش شرایط و اقدامات عملی، تدوین سناریوهای مختلف برای کسب‌وکار و آمادگی اصلاح مدل کسب‌وکار دارای اولویت بالاتری هستند.



www.arta-ngo.ir

راهکارهای زیر برای تقویت تفکر استراتژیک و کارآفرینانه مدیران ارشد شرکت‌های در مقابله با کرونا ویروس ارائه می‌گردد:

- رصد دائمی تغییرات و تحلیل محیط کسب‌وکار و اقتصاد کلان و سیاست های دولت
- ترسیم چشم‌اندازهای جدید شرکت
- تدوین برنامه ها بر اساس مزیت‌ها و متناسب با شرایط
- توسعه و بکارگیری سبک رهبری متناسب شرایط بحران، سبک اقتدارگرایانه و یا مشارکتی
- تلاش برای ارائه ارزش پیشنهادی مدل کسب‌وکار متناسب با انتظارات فعلی مشتریان
- توجه به روندهای پیش روی کسب‌وکار در دوره بحران و پساکرونا
- بکارگیری رویکردها و روش جدید کارآفرینانه
- توجه به مسئولیت اجتماعی کسب و کار

جدول زیر برخی از اقدامات ابتکاری شرکت‌های داخلی و شرکت‌های معروف بین‌المللی در حوزه اقدامات ابتکاری تفکر استراتژیک و کارآفرینانه را نشان می دهد.

اقدامات ابتکاری تفکر استراتژیک و کارآفرینانه برای بحران کرونا	
داخلی	- شروع به فروش غذای نیمه آماده بیرون بر در برخی رستوران‌ها (تغییر مدل کسب و کار و ارائه خدمات جدید متناسب با نیاز مشتری) - تولید ماسک در شرکت‌های تابعه خودروسازان اصلی کشور در راستای مسئولیت اجتماعی - انتشار آنلاین فایل برخی کتاب ها در راستای مسئولیت اجتماعی - تغییر مدل کسب‌وکار در صنعت آموزش از حضوری به مجازی - تغییر مدل کسب‌وکار از B۲B به مدل B۲C و یا بالعکس - چابک سازی مدل کسب‌وکار
بین‌المللی	- هتل‌های زنجیره‌ای گروه DIVAN کشور ترکیه، دو هتل بزرگ خود را برای مقابله با شیوع کرونا در اختیار وزارت بهداشت و کادر درمانی ترکیه قرار داده است. - شرکت‌های مشاوره ای بین المللی مانند مکنزی، HBR و BCG به انتشار گزارشات مختلف حوزه کسب‌وکار به صورت رایگان و مستمر پرداخته‌اند. - شرکت جنرال موتورز برای پرداخت اقساط مشتریان چهار ماه زمان تعویق در نظر گرفته است. - شرکت فورد کمپینی برای توسعه آگاهی عمومی درباره کرونا ایجاد راه‌اندازی کرده است. این شرکت با کاهش بودجه بخش تبلیغات، از بودجه مورد نظر برای ارائه خدمات کمکی به مردم آسیب‌دیده اقدام نموده است. این شرکت همچنین برای پرداخت اقساط مشتریان سه ماه زمان تعویق در نظر گرفته است.

www.arta-ngo.ir

منابع اصلی

- Boston Consulting Group or BCG (۲۰۲۰) Covid-۱۹Rapid Crisis Response checklist, www.bcg.com
- Hamel, Gary and Välikangas, Liisa (۲۰۰۳) The Quest for Resilience, Harvard Business Review, Available at hbr.org
- PWC (۲۰۲۰) Is your business ready to weather the potential impacts of the coronavirus? Available at www.pwc.com
- Unruh, Gregory(۲۰۱٦) Strategies for Business Resilience, MIT Sloan Management Review, available at: sloanreview.mit.edu
- Välikangas L. (۲۰۱٦) Strategic Resilience. In: Augier M., Teece D. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London
- داوری، علی(۱۳۹۹) گزارش بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب‌وکارها ، سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی، www.irna.ir
- سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی(ایرنا) irna.ir
- سایت خبری-تحلیلی فرارو (۱۳۹۹) آمار رسمی افت فروش کسب‌وکار ها بعد از کرونا، fararu.com
- سایت وزارت بهداشت، درمان و علوم پزشکی behdasht.gov.ir
- سایت‌های خبری داخلی و خارجی
- شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت شاپرک(۱۳۹۹) گزارش اقتصادی شاپرک، اسفند ۹۸ ، شماره ۵۷، www.shaparak.ir
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی(۱۳۹۹) ارزیابی ابعاد اقتصاد کلان شیوع ویروس کرونا
- نقشه یاب و مسیریاب بلد(۱۳۹۹) گزارش میزان کاهش در مسیریابی کاربران بلد، balad.ir
- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی(۱۳۹۸)درآمدی بر آثار شیوع کرونا بر اقتصاد ایران، معاونت امور اقتصادی
- وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی(۱۳۹۹)کرونا، نیروی کار و حمایت اجتماعی، معاونت رفاه اجتماعی

www.arta-ngo.ir

گزارش های منتشر شده از این مجموعه

گزارش هایی که در سایت های خبری معتبر منتشر شده اند.

- بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب‌وکارها: خبرگزاری جمهوری اسلامی(ایرنا) ۹۹/۱/۹
- ده توصیه برای شرکت ها در مواجه با بحران کرونا: خبرگزاری دانشجویان ایران(ایسنا) ۹۹/۱/۲۳
- ۳۰ چالش شرکت ها درشرایط بحران کرونا: روزنامه دنیای اقتصاد ۹۹/۱/۲۵
- پنج استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا: خبرگزاری جمهوری اسلامی(ایرنا) ۹۹/۱/۳۱

گزارش های قبلی که به صورت فایل در سایت دانشکده کارآفرینی منتشر شده اند.

عنوان گزارش	لینک کوتاه در سایت دانشکده کارآفرینی	تاریخ انتشار
بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب‌وکارها	https://plink.ir/U8LpW	۹۹/۱/۱۶
۳۰ چالش پیش روی کسب‌وکارها در بحران کرونا	https://plink.ir/BlhBo	۹۹/۲/۱

www.arta-ngo.ir

نکات پایانی

تیم تحقیق از آقای دکتر پدرام الوندی معاون خبر خبرگزاری جمهوری اسلامی(ایرنا) و جناب آقای محمدسعید جواهریان دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی کمال تشکر را دارند.

این گزارش با همکاری خبرگزاری جمهوری اسلامی در تاریخ ۹۹/۱/۳۱منتشر شده است. محتوای مطالب در گزارش حاضر بروزآوری شده است.

ترویج گزارش و استفاده محتوا با ذکر منبع می تواند اقدامی مفید برای کمک به کسب‌وکارها باشد.

www.arta-ngo.ir

این گزارش بدون حمایت مالی و در راستای مسئولیت اجتماعی و کمک به شرکت ها، کسب‌وکارها، کارآفرینان، مدیران و کارشناسان تهیه شده است.

گزارش های بعدی در هفته های آینده منتشر خواهد شد. در صورتی که پیشنهاداتی برای بهبود محتوا دارید، خواهشمند است نظرات خود را به ایمیل ali_davari@ut.ac.ir ارسال فرمائید.

www.arta-ngo.ir