



## بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت ها و کسب و کارها

ویراست اول

فروردین ۹۹

## شناسنامه گزارش

بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکتها و کسب و کارها	عنوان گزارش
۹۹/۱/۱۶	تاریخ
CVB/ENT/BUSINESS/۰۱	کدگزارش
اول	ویراست
دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران	سازمان
دکتر علی داوری	مجری
دکتر غلامحسین حسینی نیا	ناظر
دکتر مهدی جعفرزاده	همکاران

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## چکیده مدیریتی

بسیاری از کسب و کارها و شرکتها به دلیل بحران کرونا ممکن است در ماه های آینده با چالش مواجه شوند. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران بر اساس وظیفه خطیر خویش در راستای مسئولیت اجتماعی اقدام به انتشار این گزارش نموده است تا بتواند کمکی هر چند کوچک به مجموعه مدیران ایرانی برای مقابله با این تهدید جهانی نماید.

گزارش پیش رو به منظور ایفای نقش موثر در دو بخش تهیه شده است. در بخش اول به بررسی آثار اقتصادی بحران کرونا در جهان و ایران می پردازیم. از چرایی اهمیت شیوع این بحران از کشور چین بحث خواهد شد. در ادامه اثرات این بحران بر اقتصاد ایران تحلیل می گردد. در بخش دوم ۴ سناریو مواجهه شرکتها با این بحران پیشنهاد معرفی شده است و در پایان توصیه هایی برای مدیران ارشد شرکتها برای ارتقا تاب آوری حین بحران کرونا مطرح شده است.

کلید واژه ها: کرونا، کرونا ویروس، بحران، ایران، شرکتها، کسب و کارها، کارآفرینی، استارتاپها.

## فهرست مطالب

بخش اول	۶
آثار اقتصادی بحران کرونا در جهان و ایران	۶
آثار اقتصادی بحران کرونا در جهان و ایران	۶
اثرات شیوع کرونا بر برخی از حوزه های اقتصادی در جهان	۸
(۱) بازار نفت	۸
(۲) رفتار مصرف کنندگان و مشتریان	۹
(۳) کاهش تولید	۹
(۴) بازارهای مالی و سهام	۹
اثرات شیوع ویروس کرونا در اقتصاد ایران	۱۰
بخش دوم: سناریوها و توصیه‌هایی به شرکت‌ها	۱۲
سناریو ها و توصیه هایی به شرکت ها	۱۲
سناریوهای پیشنهادی برای شرکت‌های ایرانی	۱۴
(۱) سناریوی خوش‌بینانه (اسفند ۹۸ – فروردین ۹۹)	۱۵
(۲) سناریوی واقع‌بینانه (اسفند ۹۸ – خرداد ۹۹)	۱۵
(۳) سناریوی بدبینانه (اسفند ۹۸ – مرداد ۹۹)	۱۶
(۴) سناریوی بسیار بدبینانه (اسفند ۹۸ – مهر ۹۹)	۱۶
اقدامات پیشنهادی به شرکت‌ها در سناریوهای چهارگانه	۱۷
(۱) اقدامات ابتکاری شرکت‌ها در سناریوی خوش‌بینانه	۱۷

- ۱۸) اقدامات ابتکاری شرکتها در سناریوی واقع‌بینانه..... ۱۸
- ۱۹) اقدامات ابتکاری شرکتها در سناریوی بدبینانه..... ۱۹
- ۲۰) اقدامات ابتکاری شرکتها در سناریوی بسیار بدبینانه..... ۲۰
- ۲۲) توصیه‌هایی برای تاب‌آوری شرکتها و کسب و کارها..... ۲۲
- ۲۳) پذیرش و درک واقعیت..... ۲۳
- ۲۳) افزایش تحمل ابهام..... ۲۳
- ۲۳) ایجاد تیم‌های کاری تخصصی..... ۲۳
- ۲۴) تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل..... ۲۴
- ۲۴) شناسایی نقاط اهرمی..... ۲۴
- ۲۴) اطلاع‌رسانی به هنگام..... ۲۴
- ۲۵) اقدامات کارآفرینانه و خلاقانه..... ۲۵
- ۲۵) همدلی با کارکنان..... ۲۵
- ۲۷) نکات پایانی..... ۲۷

بخش اول

آثار اقتصادی بحران کرونا در جهان و ایران

مطالعه OECD نشان می‌دهد که کاهش تولیدات در جهان و به ویژه چین به دلیل شیوع ویروس کرونا پیامدهای منفی قابل توجهی دارد. نوسان در زنجیره تامین جهانی، تقاضای نهایی کمتر برای کالاها و خدمات وارداتی و محدودیت‌های سفرهای تجاری و گردشگری و محافظه‌کاری در بازارهای مالی افزایش یافته است، شروع بحران از چین زنجیره تامین جهانی را با نوسان و کاهش توان تولید مواجه ساخته است. در مقایسه با رخدادهای مشابه گذشته، اقتصاد جهان در زمان حال دارای ارتباطات بسیار گسترده‌تر و در هم تنیده‌تر است و چین نقش بسیار بزرگتری در بازارهای کالا، تولید، تجارت و گردشگری جهان دارد، لذا شوک منفی در چین، سایر کشورهای جهان را با مشکلات بیشتر مواجه خواهد ساخت. در یک سناریو خوش‌بینانه حتی اگر دوره شیوع این بیماری کوتاه باشد و طی چند ماه آینده تولید و عرضه و تقاضا به تدریج بهبود یابند، باز هم رشد اقتصادی جهان در سال ۲۰۲۰ در سطح مناسبی نخواهد بود. با توجه به نقش کلیدی چین در زنجیره‌های تامین جهانی می‌توان پیش‌بینی کرد که کاهش تولید در چین خیلی زود بر کسب و کارهای سراسر دنیا تاثیر منفی خواهد داشت. البته موجودی مناسب انبارها موقتاً می‌توانند کمبودها در زنجیره تامین را پوشش دهند ولی این احتمال وجود دارد که در ماه‌های آینده پیدا کردن تامین‌کنندگان جایگزین سخت و زمانبر شود. در نهایت این زنجیره بر کاهش بیشتر تولید در بسیاری از کشورها منجر گردد.



## اثرات شیوع کرونا بر برخی از حوزه های اقتصادی در جهان

ضربه بحران کرونا بر اقتصاد جهان شدید است، اما عمق خسارت به راحتی قابل برآورد نیست. در این بخش به چند عامل اشاره شده است که می‌توانند بر کسب و کارها در سطح کلان و ملی تاثیر منفی داشته باشند.



### (۱) بازار نفت

عرضه و تقاضای بازار نفت مهمترین عامل اثرگذار بر قیمت جهانی این ماده است. از آغاز سال جدید میلادی قیمت نفت کاهش یافته است. مهمترین عامل کاهش قیمت نفت از سمت تقاضا، شروع و انتشار ویروس کرونا در چین است که به کاهش فعالیت های تولیدی و به تبع آن کاهش تقاضای نفت این کشور به عنوان بزرگترین واردکننده نفت خام جهان منجر شده است. در بخش عرضه نیز منازعات مربوط

به جلسه اوپک پلاس در کاهش قیمت نفت موثر بوده است. این کاهش قیمت نفت در کاهش قیمت محصولات پتروشیمی موثر خواهد بود.

## ۲) رفتار مصرف کنندگان و مشتریان

در بحران کرونا بخش عرضه و تقاضا هر دو آسیب می بینند. کاهش فروش محصولاتی که در سبد مصرفی خانواده کالاهای اساسی محسوب نمی گردد و افزایش فروش برخی محصولات به صورت همزمان مشاهده می شوند. بخش عرضه با کاهش توان زنجیره تامین، تعطیلی واحدها، کاهش فروش، کاهش بهره وری مواجه است و در بخش تقاضا با تغییر رفتار خرید مشتریان مواجه است. در واقع مشکل اصلی تغییر رفتار مردم و دولت ها است که ممکن است به افزایش بیشتر قیمت مواد غذایی منجر گردد.

## ۳) کاهش تولید

تولیدات صنعتی به دلایلی مانند اختلال در عرضه مستقیم، مشکلات مربوط به زنجیره ارزش و کاهش میزان کلی تقاضا با چالش مواجه است. کاهش تولید دلایل دیگری مانند کاهش حضور نیروی کار، تعدیل نیروی کار و کاهش بهره وری نیز دارد. البته در بخش هایی مانند صنایع غذایی، افزایش فروش منجر به افزایش تولید هم شده است. ولی با گذشت زمان این احتمال وجود دارد که به دلیل مشکلات زنجیره تامین، قیمت مواد اولیه بالاتر برود و تولید در کل کاهش یابد.

بررسی OECD نشان می دهد که تولید چین در ادامه سال ۲۰۲۰ کاهش خواهد یافت و تولید محصولات در کشور هایی مانند ژاپن، کره جنوبی، استرالیا و اندونزی، که با چین ارتباطات و وابستگی اقتصادی زیادی دارند تحت تاثیر قرار گیرد.

## ۴) بازارهای مالی و سهام

بانک های مرکزی کشورهای مختلف از زمان آغاز بحران کرونا اقدام به کاهش نرخ بهره بانکی کرده اند تا با این ابتکار بتوانند از تعطیلی بنگاه های اقتصادی جلوگیری به عمل آورند. به طور مثال نرخ بهره ۱۰ ساله در ایالات متحده به پایین ترین سطح خود یعنی ۰/۲۵٪ (بیست و پنج صدم در صد) کاهش یافته است.

از طرفی با توجه به کاهش فعالیت‌های بنگاه‌های اقتصادی، ارزش سهام در اکثر کشورهای جهان به شدت در حال کاهش است. برای مثال در بورس آمریکا به کمترین میزان خود در ۳۳ سال گذشته افت پیدا کرده است. شاخص سهام بازارهای بورس کشورهای اروپایی نیز به دلیل گسترش شیوع کرونا و ویروس با کاهش ارزش قابل توجهی روبرو شده که همچنان ادامه دارد.

## اثرات شیوع ویروس کرونا در اقتصاد ایران

کنترل شیوع کرونا نیازمند کم شدن ارتباطات انسانی غیرضروری با هدف قطع زنجیره شیوع کرونا است که به کاهش بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی منجر می‌گردد. شروع طرح فاصله گذاری اجتماعی، کنترل ورودی و خروجی شهرها، کاهش ساعات کاری، تعطیل شدن اجباری برخی اصناف و مشاغل، تداوم بسته بودن مدارس و دانشگاه ها با هدف کاهش دامنه آلودگی ویروس کرونا این چالش ها را تشدید خواهد کرد و در مجموع هزینه‌های اقتصادی بیشتری را برای دهک‌های مختلف درآمدی تحمیل می‌کند. با بررسی گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس مشکلات زیر برای کسب و کارهای ایرانی بعد از شیوع کرونا معرفی شده است:

- شوک کرونا از طرفی یک شوک به عرضه نیروی کار است (به دلیل سیاست های قرنطینه خانگی برای کنترل شیوع بیماری) و از طرفی شوک به تقاضای کالاها و خدمات (کاهش تقاضا و به تعویق افتادن خریدهای غیرضروری و جابجایی تقاضا بین صنایع مختلف) می‌باشد. از طرف دیگر در تامین مواد اولیه تولید نیز مشکلاتی ایجاد شده است. شوک عرضه، شوک تقاضا را به همراه خواهد داشت. تعطیلی کسب و کارها، منجر به تعدیل نیروی کار، کاهش درآمد افراد و کاهش تقاضا می‌گردد. از طرف دیگر عدم اطمینان نسبت به آینده، خانواده‌ها را به پس‌انداز بیشتر و به تعویق انداختن خرید اقلام غیرضروری تشویق می‌کند. همین امر کاهش تقاضای کل بیشتری را موجب می‌شود. مهمترین موضوع در شوک سمت عرضه ناشی از اختلال در زنجیره تامین است
- بسته شدن مرزهای زمینی توسط کشورهای منطقه از جمله عراق، افغانستان و ترکیه و مرزهای هوایی به ویژه ترکیه، گرجستان و امارات به بهانه شیوع ویروس کرونا نیز ممکن است بر افزایش بیشتر قیمت ارز، کاهش صادرات و واردات موثر باشد. کاهش و توقف صادرات محصولات به دلیل بسته شدن مرزها و یا ممنوعیت واردات از سایر کشورها به کاهش تولید و فروش منجر می‌گردد.

- کاهش قیمت نفت: شیوع کرونا در اکثر اقتصادهای بزرگ جهان و چشم انداز منفی اقتصاد منجر به کاهش شدید قیمت نفت شده است. البته منازعات میان صادرکنندگان نفت هم در این کاهش شدید قیمت موثر است. لذا با توجه به اینکه اقتصاد ما وابستگی زیادی به درآمد نفت دارد، ما با چالش‌های متعدد مواجه خواهیم شد.
- چین بزرگترین مشتری محصولات پتروشیمی ایران است، کاهش فعالیت های اقتصادی این کشور به کاهش صادرات محصولات پتروشیمی ایران منجر می‌گردد. همچنین کاهش قیمت نفت بر کاهش قیمت محصولات پتروشیمی و کاهش درآمدهای ارزی کشور موثر خواهد بود.
- تولید محصولات شرکت‌ها به دلیل کاهش عرضه مواد اولیه سایر شرکت‌ها و یا تعطیلی موقت کارخانه‌ها و یا کاهش شیفت‌های کاری کمتر می‌شود. با این وجود شرکت‌های تولید کننده مواد غذایی و بهداشتی به دلایلی مانند ترس مردم از قرنطینه، ماندن در خانه و افزایش میزان مصرف، ترس از کاهش تولید و کمیاب شدن، فروش بالایی دارند.
- کسب و کارهای صنعت گردشگری داخلی و خارجی که یکی از موتورهای اشتغال و رشد در دوران تحریم محسوب می‌شوند، عملاً تعطیل شده و تعداد زیادی نیرو تعدیل شده‌اند.
- تعداد چک‌های برگشتی و میزان مطالبات مشکوک الوصول افزایش خواهد یافت. زمان تسویه بسیاری از چک‌ها در اسفندماه می‌باشد. از ابتدای اسفند ۹۸ بسیاری از اصناف با مشکل مواجه شده‌اند و این مسئله در سال ۹۹ تداوم خواهد داشت.

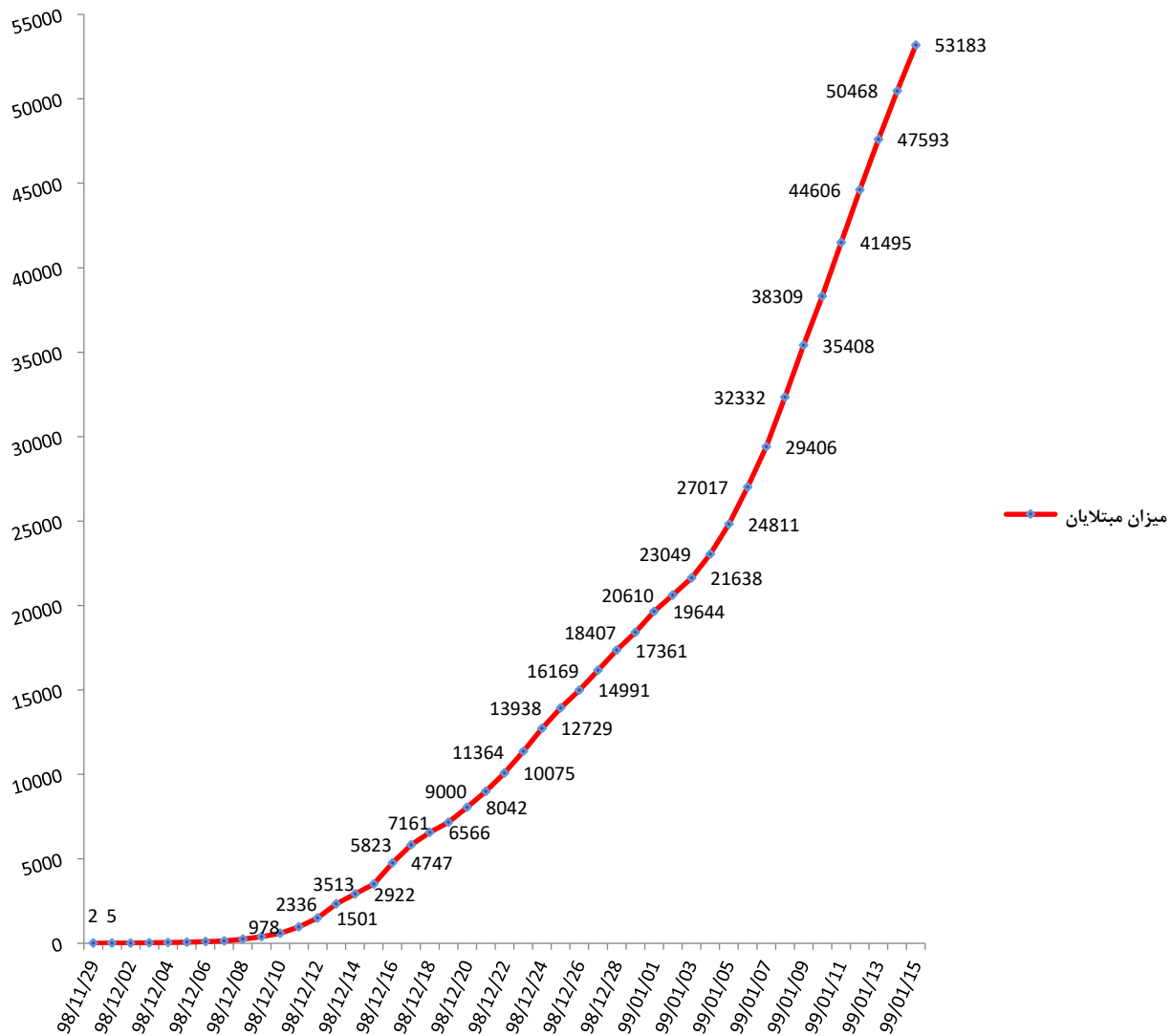
بخش دوم

سناریو ها و توصیه هایی به شرکت ها

در بخش اول مشکلات شیوع کرونا در سطح جهانی و ملی مطرح شد. در شرایط فعلی تصمیم‌گیرندگان اصلی بنگاه‌های اقتصادی کشور یعنی اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت‌ها در مواجهه با بحران ویروس کرونا در سال ۹۹ احتمالاً با چالش‌های فراوانی (مانند چالش‌های تجاری، دولتی، شرکتی و اجتماعی) مواجه خواهند شد. بنابراین در ادامه سناریوهایی برای کسب و کارهای ایرانی در ۴ وضعیت معرفی می‌گردد. در پایان توصیه‌هایی برای ارتقا تاب‌آوری شرکت‌ها پیشنهاد شده است.

## سناریوهای پیشنهادی برای شرکت‌های ایرانی

بر اساس بررسی آمار مبتلایان ویروس کرونا طی اسفند ماه سال جاری تاکنون در کشور به نظر می‌رسد تابع توزیع این بیماری از «توزیع نرمال استاندارد» تبعیت می‌کند، لذا چهار سناریو برای ادامه حیات شرکت‌ها در نظر گرفته شده است. برای هر یک از چهار سناریوی ارائه شده تابع توزیع نرمال فرض شده است. شیوع بیماری را می‌توان در چهار سناریو طی چهار ماه متوالی یعنی در اواخر اسفند ۹۸، اواخر فروردین ۹۹، اواخر اردیبهشت ۹۹ و اواخر خرداد ۹۹ بررسی کرد.



منبع: [irna.ir](http://irna.ir) و [behdasht.gov.ir](http://behdasht.gov.ir)

۱) سناریوی خوش‌بینانه (اسفند ۹۸ – فروردین ۹۹)

۲) سناریوی واقع‌بینانه (اسفند ۹۸ – خرداد ۹۹)

۳) سناریوی بدبینانه (اسفند ۹۸ – مرداد ۹۹)

۴) سناریوی بسیار بدبینانه (اسفند ۹۸ – مهر ۹۹)

### ۱) سناریوی خوش‌بینانه (اسفند ۹۸ – فروردین ۹۹)

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر اسفند ۹۸ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۲۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر فروردین ۹۹ فروکش می‌کند تعداد کل مبتلایان حدود ۴۰ هزار نفر تخمین زده شده است.

### ۲) سناریوی واقع‌بینانه (اسفند ۹۸ – خرداد ۹۹)

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر فروردین ۹۹ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۶۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر خرداد ۹۹ فروکش می‌کند تعداد کل مبتلایان حدود ۱۲۰ هزار نفر تخمین زده شده است.



### ۳) سناریوی بدبینانه (اسفند ۹۸ – مرداد ۹۹)

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر اردیبهشت ۹۹ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۱۰۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر مرداد ۹۹ فروکش می‌کند تعداد کل مبتلایان حدود ۲۰۰ هزار نفر تخمین زده شده است.

### ۴) سناریوی بسیار بدبینانه (اسفند ۹۸ – مهر ۹۹)

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر خرداد ۹۹ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۱۵۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر مهر ۹۹ فروکش می‌کند تعداد کل مبتلایان حدود ۳۰۰ هزار نفر تخمین زده شده است.

## اقدامات پیشنهادی به شرکت‌ها در سناریوهای چهارگانه

بر اساس مطالعات مختلف داخلی و خارجی، مجموعه اقدامات ابتکاری زیر برای مواجهه شرکت‌ها با بحران پیشنهاد می‌گردد.

### ۱) اقدامات ابتکاری شرکت‌ها در سناریوی خوش‌بینانه

با توجه به آنکه این سناریو در اواخر فروردین ۹۹ فروکش می‌کند، می‌توان از این اقدامات استفاده نمود:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	هماهنگی با تامین‌کنندگان در راستای تسریع در تحویل مواد اولیه دریافت و بررسی سریع نظریات تامین‌کنندگان
۲	مشتریان	ارتباط مستقیم با مشتریان و توزیع‌کنندگان دریافت و بررسی سریع نظریات مشتریان استفاده از تبلیغات اطلاعات محور حمل و نقل رایگان
۳	مالی	بررسی ساختار و مبانی هزینه بنگاه مدیریت نقدینگی و کاهش هزینه‌های غیرضروری
۴	کارکنان	شفافیت در اطلاع‌رسانی سیاست‌ها به کارکنان و پرهیز از بزرگ نمایی سختی‌ها اجرای دستورالعمل‌های بهداشتی و پیشگیرانه ارائه آموزش‌های ضروری به کارکنان

## ۲) اقدامات ابتکاری شرکت‌ها در سناریوی واقع‌بینانه

با توجه به آنکه این سناریو در اواخر خرداد ۹۹ فروکش می‌کند، می‌توان از این اقدامات استفاده نمود:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	تعیین پیش‌بینی تقاضای واقعی مشتریان همکاری با کانال‌های توزیع معتبر
۲	مشتریان	تلاش برای کاهش قیمت محصولات و بررسی احتمال اجرای سیاست قیمت‌گذاری نفوذی ارائه تخفیف‌های مقطعی برخی از محصولات تدوین برنامه‌های پیشبرد فروش (تخفیف، قرعه‌کشی و جوایز، اشانتیون خرید عمده، هدایای تبلیغاتی...) تقویت تیم بازاریابی و فروش راه‌اندازی و توسعه فروش آنلاین
۳	مالی	تدوین استراتژی تامین مالی کوتاه مدت و میان مدت بنگاه بررسی امکان جذب سرمایه‌گذاران جدید
۴	کارکنان	ایجاد فضای مثبت‌اندیشی تقویت انگیزش و مسئولیت‌پذیری تقویت حس همکاری و وفاداری دریافت و بررسی سریع پیشنهادات کارکنان

### ۳) اقدامات ابتکاری شرکت‌ها در سناریوی بدبینانه

با توجه به آنکه این سناریو در اواخر مرداد ۹۹ فروکش می‌کند، می‌توان از این اقدامات استفاده نمود:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	تشکیل تیم پایش بحران با محوریت زنجیره تامین بکارگیری راه حل های ابتکاری
۲	مشتریان	انجام تحقیقات بازاریابی ساختاریافته انعطاف‌پذیری در تحویل به موقع محصولات توسعه مشتری‌مداری افزایش مکان‌های فروش و دسترسی آسان مشتریان به محصولات مشارکت در امور خیریه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی
۳	مالی	تخصیص منابع مالی به مواد اولیه کمیاب بازبینی فرآیندها و هزینه‌های سربار
۴	کارکنان	اعمال ساعت‌کاری انعطاف‌پذیر و دورکاری کاهش ساعت‌کاری روزانه کاهش روزهای کاری در هفته

## ۴) اقدامات ابتکاری شرکت‌ها در سناریوی بسیار بدبینانه

با توجه به آنکه این سناریو در اواخر مهر ۹۹ فروکش می‌کند، می‌توان از این اقدامات استفاده نمود:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	بررسی امکان ادغام با سایر شرکت‌ها و تامین‌کنندگان کاهش فعالیت‌ها در بخش‌های دارای مشکل تامین مواد اولیه
۲	مشتریان	طراحی کمپین‌ها و پروژه‌های خلاقانه بازاریابی ایجاد کانال توزیع جدید برای مشتریان جدید تقویت خدمات پس از فروش معرفی شرکت به مشتریان بالقوه شناسایی الگوی رفتار خریدار مصرف‌کنندگان در زمان بروز بیماری فروش‌های اقساطی
۳	مالی	کاهش پلکانی مزایای مدیران و کارکنان بازنگری در استراتژی کسب و کار و استراتژی مالی بنگاه
۴	کارکنان	آماده‌سازی کارکنان برای وضعیت نامطمئن بسترسازی و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات کاربردی

# بحران کرونا و سناریوهای پیش‌روی کسب و کارهای کشور



## اقدامات پیشنهادی به شرکت‌ها در سناریوهای چهارگانه



## توصیه‌هایی برای تاب‌آوری شرکت‌ها و کسب و کارها

امروز با شرایطی در جهان مواجه هستیم که بی شک از جنگ جهانی دوم سابقه نداشته است و به تبع آن کسب و کارها بایستی تلاش کنند از شرایط موجود بتوانند با چالش‌های کمتر عبور کنند و تاب‌آورتر شوند. تاب‌آوری سازمانی مفهومی است که برای مقابله سازمان با مخاطرات محیطی و موقعیت‌های چالشی بکار گرفته می‌شود. این مفهوم موجب تقویت نگرش و رفتارهای سازنده رهبران شده و توانایی‌های شرکت را در مواجهه با بحران‌های پیش‌رو بهبود می‌بخشد. با ارتقا سطح تاب‌آوری کسب و کار در برابر مشکلات، شرکت مقاومت بیشتری از خود نشان داده و مدیران تصمیمات صحیح‌تری را برای بقا و پایداری سازمان اتخاذ می‌کنند. در این بخش ۸ ویژگی سازمان‌های تاب‌آور برای غلبه بر بحران ویروس کرونا پیشنهاد می‌گردد.



## ۱) پذیرش و درک واقعیت

در حالی که هنوز شناخت دقیقی از بحران گسترده جهانی کرونا وجود ندارد مدیران ارشد کسب و کارها باید بپذیرند شرایط عادی به شرایط اضطراری مبدل گشته است که در صورت عدم انطباق با این شرایط، ماندگاری شرکت‌ها با مخاطره جدی مواجه خواهد شد. شاید بتوان اذعان داشت، پذیرش و درک صحیح از واقعیت موجود اولین گام برای مقابله با این بحران فراگیر است.

## ۲) افزایش تحمل ابهام

همه‌گیری سریع جهانی این بیماری (پاندمی کرونا ویروس) و انتشار دائمی اخبار و گزارش‌های مختلف پیرامون آن طی ۴۵ روز گذشته در کشور بر عدم قطعیت و نحوه مقابله با آن افزوده است. عدم اطمینان به عنوان بخش مهمی از هر کسب و کار تلقی می‌گردد. هنگامی که تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی رخ می‌دهد و اطلاعات ناکافی و غیرشفاف باشد، تفاوت نگرش افراد در نوع واکنش آنها اثر می‌گذارد. افرادی که تحمل ابهام بالایی دارند، معمولاً درک مناسب تری از رویدادها در این شرایط دارند و برعکس وجود تحمل ابهام پایین، کارآمدی افراد را در رویارویی با چالش‌ها به شدت کاهش می‌دهد. به همین دلیل افزایش تحمل ابهام، مدیران را در مقابله با مشکلات و استرس‌های ناشی از بحران‌ها در کسب و کار توانمندتر می‌سازد. از این رو گام دوم پس از پذیرش واقعیت این است که رهبران بنگاه‌ها تحمل ابهام خود را ارتقا داده و سازمان خود را از آماج اخبار منفی و گمانه‌های متعدد رهایی بخشند. بدون شک این اقدام موثر، امنیت روانی مدیران را در مواجهه با بحران کرونا بهبود خواهد بخشید.

## ۳) ایجاد تیم‌های کاری تخصصی

مدیران ارشد بایستی به این نکته توجه کنند که شدت و گستردگی بحران کرونا به حدی زیاد است که بدون یاری طلبیدن از نیروهای زبده سازمان نمی‌توان به راحتی بر این بحران غلبه نمود. بنابراین با تشکیل و حمایت مناسب از تیم‌های کاری مختلف در زنجیره تامین، تولید، بازاریابی و فروش، مالی، توزیع، خدمات پس از فروش، منابع انسانی و ... زمینه هم‌افزایی این تیم‌ها فراهم شده و بر اساس اقدامات پیشنهادی تصمیم‌گیری شود. حضور رهبران سازمان در تیم‌های تخصصی مقابله با بحران کرونا بر همکاری بهتر این تیم‌ها و تقویت روحیه کار تیمی خواهد افزود و اعضای تیم‌ها را که از سطوح مختلف سازمان انتخاب



شده‌اند به انجام موثر وظایف محوله تشویق خواهد نمود. این تیم‌ها می‌توانند به صورت مجازی تشکیل جلسه دهند.

#### ۴) تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل

اگرچه شرایط تحمیلی بحران کرونا موجب شده تا مدیران عالی کسب و کارها دست به اقدامات اضطراری بزنند، اما این موضوع نباید سبب شود که شتابزده عمل کنند. تصمیم بر مبنای تحلیل اطلاعات، کلیدی‌ترین اصلی است که مدیران ارشد نباید از آن غافل باشند. در واقع مدیران ارشد سازمان علاوه بر بهره‌گیری از قوه شهود خود که از تجربیات و آموخته‌های چندین ساله آنها پدیدار گشته است باید حتماً از تحلیل‌های منسجم تیم‌های کاری که از جمع‌آوری و پردازش اطلاعات متنوع حاصل شده است، استفاده نمایند.

#### ۵) شناسایی نقاط اهرمی

نقاط اهرمی محل‌هایی از یک سیستم پیچیده هستند که یک تغییر کوچک در یک جزء می‌تواند تغییرات بزرگی را در همه اجزاء سیستم به همراه داشته باشد. رهبران کسب و کار در شرایط بحران کرونا لازم است تا نقاط اهرمی را شناسایی نموده و سازمان را در مسیر درست هدایت نمایند. برای یافتن نقاط اهرمی فرمول سریع و آسانی وجود ندارد و هر شرکت باید بر اساس بررسی مجدد عملکرد خود بیاموزد نقاط اهرمی کجا هستند. در واقع تمرکز بر نقاط اهرمی موجب تحقق استراتژی‌ها شده و بهبود فعالیت‌های سازمان و ارائه خدمات به مشتریان را به همراه خواهد داشت. تمرکز بر نقاط اهرمی که نقاط قوت سازمان محسوب می‌شوند، مزیت رقابتی بیشتر را برای سازمان فراهم می‌سازد. در این زمینه باید به شایستگی‌های کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت نیز توجه داشته باشید.

#### ۶) اطلاع‌رسانی به هنگام

اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی تصمیمات و اقدامات سازمان به ذینفعان از جمله تامین‌کنندگان، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و سهامداران از فعالیت‌های ارزشمندی است که همراهی موثر ذینفعان را در پی خواهد داشت. استمرار در امر اطلاع‌رسانی به موقع، مدیران سازمان را در موقعیتی قرار خواهد داد که ضمن جلب اطمینان ذینفعان از بروز تنش‌های احتمالی بعدی نیز جلوگیری خواهد کرد. شفاف‌سازی اقدامات

انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده به همراه رفتار صادقانه می‌تواند رهبران سازمان را در ترسیم چشم انداز واقع‌گرایانه و خوش‌بینانه یاری نموده و تاثیر مثبتی بر ذینفعان به ویژه کارکنان و سهامداران شرکت خواهد داشت.

## ۷) اقدامات کارآفرینانه و خلاقانه

امروز با بحرانی مواجه هستیم که گذار از آن و شرایط پس از آن دیگر به مفهوم بازگشت به شرایط اولیه نخواهد بود. زنجیره تامین در جهان دچار آسیب شده است. لذا شرکت‌ها و استارت‌آپ‌ها نیازمند اقدامات کارآفرینانه برای تامین مواد اولیه، یافتن منابع جدید، ارتباطات بهتر با مشتریان، ورود به حوزه‌های جدید هستند. در دوره پسا کرونا با تغییر نگرش‌ها و سبک زندگی مشتریان مواجه خواهیم شد که بر منطق مدل‌های کسب و کار و ارزش پیشنهادی تاثیر خواهند داشت، لذا مدیران ارشد باید توجه خود را به اقدامات کارآفرینانه برای حل مشکلات، یافتن راهکارهای جدید و جلب مشارکت کارکنان معطوف سازند. کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری همزمان از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود و یا دوسوتوانی در این زمینه اهمیت دارد.

## ۸) همدلی با کارکنان

از مهمترین وظایف رهبران سازمان در مواجهه با بحران‌های بزرگ از جمله کرونا آن است که به‌گونه‌ای اقدام نمایند که کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و آنها را مورد توجه قرار می‌دهد. مدیران بایستی به کارکنان نشان دهند با درک ابعاد گوناگون بحران در تلاش هستند، تهدیدهای پیش‌رو را خنثی نموده و در این راه از توانمندی‌های کارکنان استفاده خواهند نمود. تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری، استرس وارده به کارکنان را کاهش داده و تا حد زیادی مشارکت فعالانه آنها برای خروج سریع‌تر از بحران مهیا خواهد ساخت. حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی در دوران پسا کرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود.

# بحران کرونا و کسب و کارهای کشور

دانشگاه کارآفرینی  
Faculty of Entrepreneurship



IRNA  
The Islamic Republic News Agency



## توصیه‌هایی برای تاب‌آوری شرکت‌ها و کسب و کارها



تصمیم بر مبنای  
تحلیل اطلاعات،  
کلیدی‌ترین اصلی  
است که مدیران  
ارشد نباید از آن غافل  
باشند



با تشکیل تیم‌های  
کاری مختلف در  
زنجیره تامین، تولید،  
بازاریابی و فروش،  
مالی و ... زمینه  
هم‌افزایی این تیم‌ها  
فراهم می‌شود



رهبران بنگاه‌ها تحمل  
ابهام خود را ارتقا  
داده و سازمان خود  
را از آماج اخبار منفی  
و گمانه‌های متعدد  
رهایی بخشند



پذیرش و درک  
صحیح از واقعیت  
موجود اولین گام برای  
مقابله با این بحران  
فراگیر است



حمایت از کارکنان در  
این شرایط بر تعهد  
بلندمدت کارکنان  
تاثیر  
مثبت دارد



کشف فرصت‌های  
جدید و بهره‌برداری  
همزمان از ظرفیت‌ها و  
توانمندی‌های موجود  
و یا دوستوانی در این  
زمینه اهمیت دارد



استمرار در این امر به  
موقع، مدیران را در  
موقعیتی قرار خواهد  
داد که ضمن جلب  
اطمینان ذینفعان  
از بروز تنش‌های  
احتمالی نیز جلوگیری  
به عمل  
خواهد آورد



رهبران سازمان در  
شرایط بروز بحران  
کرونا و بیروس لازم  
است تا نقاط اهرمی  
را شناسایی نموده و  
سازمان را در مسیر  
درست هدایت  
نمایند

## بخشی از چالش‌های کسب و کارهای کشور در دوره بحران کرونا



### عوامل جهانی

احتمال طولانی شدن دوره بهبود و رونق  
اقتصاد جهانی



### عوامل تجاری

کاهش صادرات مواد خام از  
ایران به چین



### عوامل دولتی

افزایش هزینه‌های دولت به دلیل  
هزینه‌های درمانی و سلامت



### عوامل شرکتی

تعطیلی برخی کسب و کارهای خدماتی و  
استارت‌آپ‌ها و تعدیل نیروی کار



### عوامل اجتماعی

جهت‌گیری ناخواسته فضای کسب و کار  
به سمت احتکار

## نکات پایانی

نویسندگان گزارش از آقای دکتر احسان چیت ساز عضو هیات علمی دانشگاه تهران و دکتر پدram الوندی معاون خبر خبرگزاری جمهوری اسلامی(ایرنا) کمال تشکر را دارند.

این گزارش با همکاری خبرگزاری جمهوری اسلامی در تاریخ ۹۹/۱/۹ منتشر شده است. برای مشاهده خبر کامل گزارش می توانید به سایت ایرنا و یا دانشکده کارآفرینی مراجعه کنید. محتوای مطالب در گزارش حاضر بروزآوری شده است.

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

ویرایش های بعدی این گزارش 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](mailto:ali_davari@ut.ac.ir) ارسال فرمائید.