



دانشکده کارآفرینی

۳۰ راهکار تاب آوری کسب و کارها در بحران کرونا

دکتر علی داوری



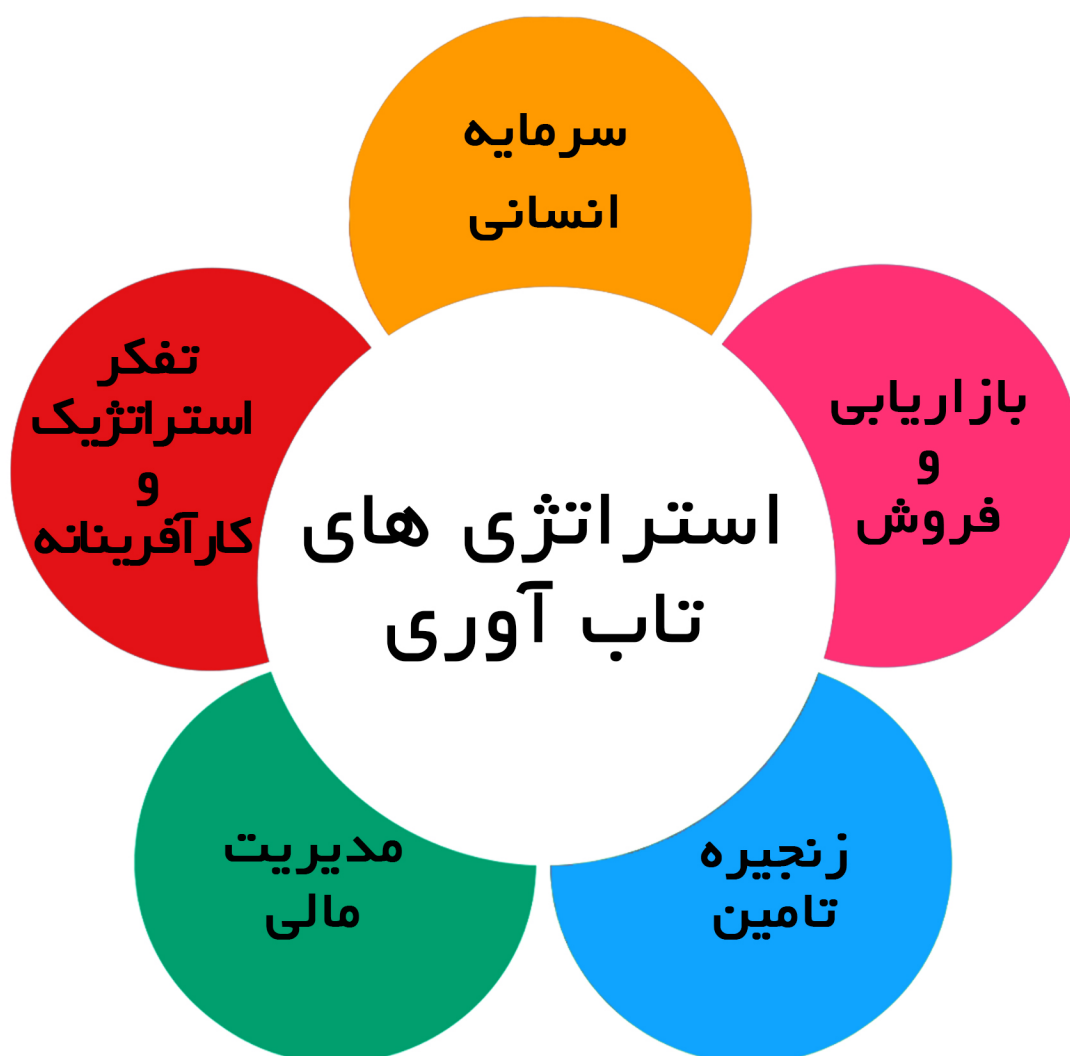
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شناسنامه گزارش

سی راهکار تاب آوری کسب و کارها در بحران کرونا	عنوان گزارش
۹۹/۳/۶	تاریخ انتشار
CVB/ENT/BUSINESS/04	کدگزارش
چهارم	گزارش
دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران	سازمان
دکتر علی داوری-عضو هیات علمی دانشگاه تهران	نویسنده

پاندمی کرونا شرایطی را در کشور بوجود آورده است که بیشتر صاحبان کسب و کار، به بقای فعالیت ها و یا شروع مجدد می اندیشند و پایان بحران به معنی بازگشت به دوره ماقبل نیست. بنابراین مدیران و کارآفرینان برای کاهش تهدیدها و افزایش امکان بقا و بهره گیری از فرصت های آتی در دوره پساکرونا، به استراتژی های تاب آوری نیاز دارند. تاب آوری برای شرکت ها به معنی توانایی مقاومت در برابر بحران ها و ریسک فاکتورها است. تاب آوری به مفهوم توانایی های ساختاری و سیستمی است که باعث می شود شرکت ها ظرفیت لازم برای مقابله با بحران ها را داشته باشند و به بقای بلندمدت شرکت کمک می کند.

استراتژی ها، کسب و کار یک شرکت را در برابر ریسک های بالقوه حمایت می کند و به برنامه ریزی برای تاب آوری و بقا در شرایط آشفته کمک می نماید. استراتژی های تاب آوری بر روش ها و ابزارهای جدید برای مواجهه با تغییرات پیچیده تاکید دارند که به انطباق پذیری و سازگاری سریع در شرایط عدم اطمینان و بهره گیری از فرصت های جدید کمک می کنند. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران در راستای مسئولیت اجتماعی و رسالت خویش، اقدام به انتشار سلسله گزارش هایی نموده است تا بتواند کمکی هر چند کوچک به جامعه کسب و کار کشور برای مقابله با این تهدید جهانی نماید. در این گزارش راهکارهای منتخب برای استراتژی های تاب آوری معرفی شده اند. در پایان ماتریس پیاده سازی راهکارهای تاب آوری برای انتخاب اقدامات مناسب معرفی شده اند.



راهکارهای استراتژی سرمایه انسانی:

یکی از مهمترین وظایف مدیران در مواجهه با بحران کرونا، توجه به اقدامات پیشگیرانه و حمایتی برای کارکنان است تا بتوانند محیط کار ایمن و سلامت ایجاد کنند. حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی، در دوران پساکرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود و ممکن است بر برند کارفرمایی شرکتها تاثیر منفی داشته باشد. برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

۱. تداوم اقدامات بهداشتی در محیط کار

۲. توجه به سلامت روانی کارکنان در طول بحران

۳. تداوم دورکاری بخشی از کارکنان در صورت نیاز

۴. ایجاد تیم ها و یا گروه های قانونی برای مدیریت بحران

۵. تشویق کارکنان به ارائه پیشنهادات ابتکاری برای مدیریت بحران

۶. بازگویی اقدامات ابتکاری برای حفظ کارکنان به جای تعدیل نیرو

راهکارهای استراتژی بازاریابی و فروش:

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 باید اقدامات مناسبی را به منظور تطابق با تغییرات بازار و رفتارهای جدید مصرف‌کنندگان، اتخاذ نمایند. نکته مهمی که باید مدنظر داشت آن است که استراتژیهای بازاریابی با مزیت‌های رقابتی در ارتباط مستقیم است و می‌تواند به افزایش نقدینگی در شرایط فعلی کمک کند. برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

تداوم به کارگیری روش‌های نوین مانند فروش آنلاین

۷

توسعه سبد محصولات مبتنی بر نیاز بازار

۸

تداوم ارتباط با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی)

۹

توجه به انتظارات مشتریان در بخش‌های مختلف بازار

۱۰

توجه به اولویت‌گذاری مشتریان و محصولات

۱۱

راهکارهای استراتژی مدیریت زنجیره تامین مواد اولیه:

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 حداکثرسازی کارایی و سود. به دلیل افت تولید در کشورهای مختلف و محدودیت جابجایی بین کشورها، مشکلات زیادی در زنجیره تامین کسب و کارها بوجود آمده است، لذا باید با اقداماتی ابتکاری، مشکلات تامین مواد اولیه را کاهش داد. برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

۱۲ شناسایی ریسک‌های زنجیره تامین و اولویت‌بندی آنها

۱۳ ارتباط مستمر با تامین‌کنندگان و آگاهی از شرایط تولید آنها

۱۴ شناسایی تامین‌کنندگان جایگزین

۱۵ شناسایی مواد اولیه جایگزین

۱۶ تسریع در برنامه‌ریزی لجستیک و توجه ویژه به حمل و نقل مواد

راهکارهای استراتژی مدیریت مالی:

مدیریت مالی به مدیریت منابع و مصارف شرکت به صورت کارا و اثربخش اطلاق می‌گردد. بحران کرونا باعث کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش فروش بسیاری از کسب‌وکارها شده است، لذا در چنین شرایطی، جریان نقدینگی با مشکل مواجه شده است و تمرکز بر مدیریت منابع مالی و انضباط مالی را ضروری نموده است. برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی

۱۷

کاهش هزینه‌های غیرضروری و اتخاذ رویکرد سخت‌گیرانه در هزینه‌کرد

۱۸

بررسی گزینه‌های دریافت وام و تامین مالی جمعی

۱۹

ارزیابی تعهدات مالی و غیرمالی شرکت در شرایط فورس مازور

۲۰

متوقف ساختن پروژه‌های بلند مدت و کمتر ضروری

۲۱

بکارگیری رویکرد تاخیری در بازپرداخت بدهی‌ها و حساب‌های پرداختنی

۲۲

بکارگیری رویکرد تعجیلی دریافت مطالبات، حساب‌های دریافتنی و بدهی‌ها

۲۳

راهکارهای استراتژی تفکر استراتژیک و کارآفرینانه :

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 کمی 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. برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

تحلیل محیط کسب‌وکار، اقتصاد کلان و سیاست های دولت

۲۴

تدوین برنامه ها بر اساس مزیت‌ها و متناسب با شرایط

۲۵

تدوین برنامه های کوتاه مدت و توجه به رویکردهایی مانند OKR

۲۶

تغییر مدل کسب‌وکار متناسب با انتظارات مشتریان و سطح پیچیدگی محصول

۲۷

توجه به روندهای پیش روی کسب‌وکار در پساکرونا

۲۸

بکارگیری روش های جدید کارآفرینانه و نوآورانه

۲۹

توجه به مسئولیت اجتماعی

۳۰

پیاده سازی راهکارهای تاب آوری:

برای پیاده سازی راهکارهای ذکر شده بهتر است برخی راهکارهای گذشته و فاقد کارایی حذف شوند، برخی اقداماتی که در بالا معرفی شده اند بیشتر بکار گرفته شوند، برخی روش های جدید متناسب با وضعیت جدید خلق و اجرا شوند و برخی راهکارهای گذشته کمتر بکار گرفته شوند.

ذکر این نکته ضروریست که در همه کسب و کارها، ممکن است نتوان همه راهکارها را به صورت همزمان استفاده کرد. ماهیت B2B و یا B2C بودن صنعت بر انتخاب اقدامات تاثیر دارند.



گزارش‌های منتشر شده از این مجموعه:

گزارش‌هایی که در سایت‌های خبری منتشر شده‌اند:

بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب‌وکارها: خبرگزاری جمهوری اسلامی (ایرنا) ۹۹/۱/۹

ده توصیه برای شرکت‌ها در مواجهه با بحران کرونا: خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا) ۹۹/۱/۲۳

۳۰ چالش شرکت‌ها در شرایط بحران کرونا: روزنامه دنیای اقتصاد ۹۹/۱/۲۵

پنج استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا: خبرگزاری جمهوری اسلامی (ایرنا) ۹۹/۱/۳۱

۳۰ راهکار تاب‌آوری در مدیریت بحران کرونا: روزنامه دنیای اقتصاد ۹۹/۲/۲۲

گزارش‌های قبلی که به صورت فایل در سایت دانشکده کارآفرینی منتشر شده‌اند.

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/BIhBo	۹۹/۲/۱
پنج استراتژی تاب‌آوری کسب‌وکار در شرایط بحران کرونا	https://plink.ir/fOzS8	۹۹/۲/۱۲

این گزارش با همکاری روزنامه دنیای اقتصاد در تاریخ ۹۹/۲/۲۲ منتشر شده است و بعد از دریافت دیدگاه های خبرگان، محتوای مطالب در گزارش حاضر اصلاح و بهبود یافته است.

تیم تحقیق از جناب آقای امیررضا افروزی خسروشاهی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی کمال تشکر را دارند.

در صورتی که پیشنهادی برای بهبود محتوای گزارش های بعدی دارید، خواهشمند است نظرات خود را به آدرس ایمیل زیر ارسال فرمائید.

ali_davari@ut.ac.ir