



دانشکده کارآفرینی

۳۰ چالش کسب و کار در تابستان ۹۹

دکتر علی داوری

عضو هیات علمی دانشگاه تهران



گزارش پنجم
تیرماه ۹۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شناسنامه گزارش

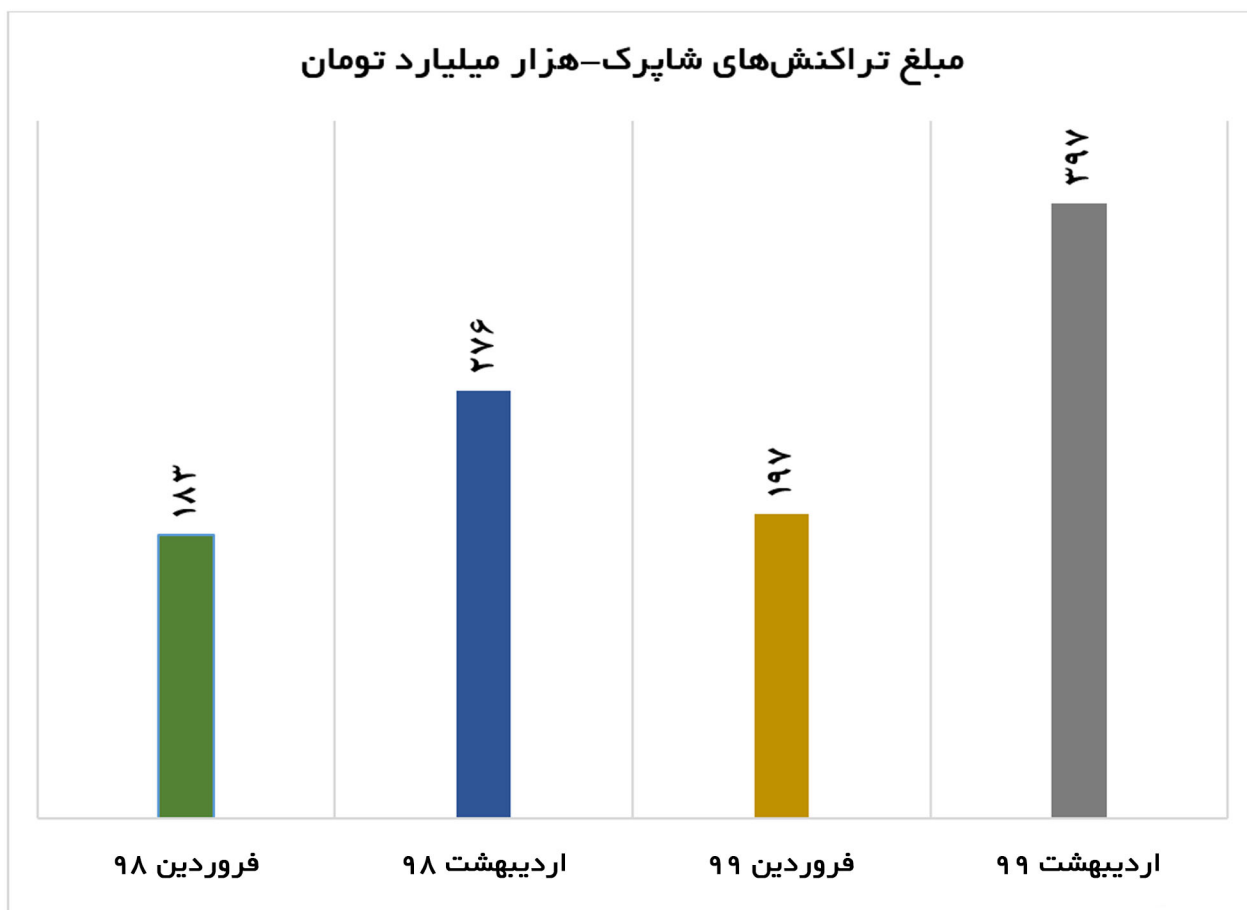
سی چالش کسب و کار در تابستان ۹۹	عنوان گزارش
۹۹/۴/۱۰	تاریخ انتشار
CVB/ENT/BUSINESS/05	کدگزارش
پنجم - فصلی	گزارش
دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران	سازمان
دکتر علی داوری-عضو هیات علمی دانشگاه تهران	نویسنده
دکتر مهدی جعفرزاده-تحلیل گر کسب و کار	همکاران
امیررضا افروزی خسروشاهی-کارشناسی ارشد کارآفرینی	

پس از گذشت چندماه، بحران کرونا هنوز مهمترین ابرچالش دنیا محسوب می شود. پیشگیری از کرونا نیازمند کاهش ارتباطات انسانی بوده که در نهایت منجر به کاهش برخی فعالیت‌های اقتصادی در جهان شده است. در مراحل اولیه بحران کرونا، جامعه به کاهش فشارهای روانی و آرامش نیاز داشت و دورکاری و فاصله‌گذاری اجتماعی برای کاهش زنجیره بیماری مورد توجه قرار گرفت. بعد از رعایت پروتکل‌های بهداشتی به تدریج ارتباطات در جامعه افزایش یافته است و ارتباطات انسانی با رعایت موازین بهداشتی بیشتر شده است. شایان ذکر است کرونا تنها چالش کسب و کارها در سال جاری نبوده و در ابتدای تابستان تغییر پر شتاب نرخ ارز جامعه را تحت تاثیر قرار داده است.

دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران در راستای رسالت و مسئولیت اجتماعی خویش در جهت کمک به جامعه کسب و کار کشور جهت مقابله با این تهدید جهانی، اقدام به انتشار سلسله گزارش‌هایی نموده است. بر این اساس در گزارش‌های قبلی سی چالش پیش روی کسب و کارها در دوره بحران کرونا مطرح شدند و در گزارش جدید چالش‌های کسب و کارها با تغییر شرایط به روزآوری شده و برای تابستان سال ۹۹ معرفی شده اند.

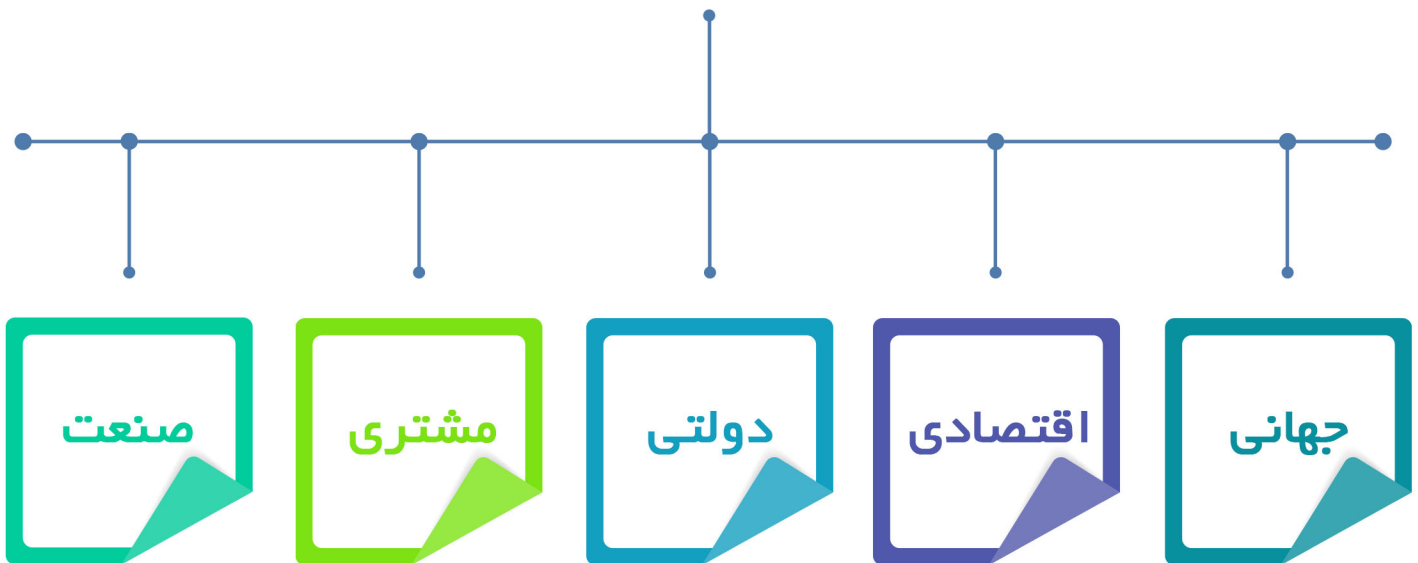
چالش‌های پیش روی کسب و کار

از آغاز اردیبهشت ماه سال جاری بر اساس سیاست‌های کلان دولت به تدریج محدودیت‌های اجتماعی ناشی از بحران کرونا کاهش یافت. میزان حضور کارکنان در محل کار از یک سوم به دوسوم در اردیبهشت افزایش یافت و در خردادماه حضور همه کارکنان اجباری شد. محدودیت مشاغل پرریسک نیز به مرور کاهش یافته است. در واقع با گذر از یک دوره مراقبت‌های بهداشتی چندماهه به تدریج وارد مراحل بعدی شده ایم که در آن جامعه و کسب و کارها فعالیت بیشتری دارند همانطور که گزارش خردادماه شرکت شبکه الکترونیکی پرداخت کارت (شاپرک) وابسته به بانک مرکزی نشان می دهد مبادلات اقتصادی در اردیبهشت نسبت به فروردین و مدت مشابه در سال قبل افزایش یافته است.



با این وجود نمی توان گفت که وضعیت به حالت عادی بازگشته است و مشکلات جهانی ناشی بحران کووید ۱۹ مانند احتمال بازگشت بیمای در نیمه دوم سال، کاهش توان تولید در جهان، کاهش ظرفیت تولید در داخل کشور تغییر رفتار مشتریان پابرجا بوده و علاوه بر آنها چالش های دیگری مانند تغییرات نرخ ارز، افزایش قیمت ها هم در ابتدای تابستان بوجود آمده است. بر این اساس این چالش ها را می توان در قالب پنج گروه و سی چالش به روز آوری شده برای تابستان ۹۹ بررسی کرد.

۳۰ چالش کسب و کار در تابستان ۹۹



چالش های جهانی

بحران جهانی کرونا در ۸۰ سال اخیر در جهان بی سابقه بوده است. این بحران کشورهای صنعتی جهان و چین به عنوان شکل دهندگان زنجیره تامین جهانی را با مشکل مواجه نموده است. بسیاری از مشاغل تحت تاثیر قرار گرفته اند و تاکنون هزینه هنگفتی برای مبارزه با بیماری صرف شده است. هنوز درمان قطعی برای این بیماری مشخص نیست و احتمالاً این بحران تا سال ۲۰۲۱ جهان را درگیر خواهد ساخت. برخی چالش های جهانی ناشی از بحران کرونا عبارتند از :

۱. تداوم کاهش رشد اقتصادی جهان و ایجاد رکود

۲. احتمال پایین ماندن قیمت جهانی نفت به دلیل کاهش تولید

۳. احتمال شروع موج دوم بیماری در نیمه دوم سال

۴. تحت تاثیر قرار گرفتن ۸۰ درصد مشاغل جهان از بحران کرونا

۵. زمان بر بودن کشف و تولید انبوه داروی ویروس کرونا

۶. کاهش تاب آوری اقتصادی کشورها در مواجهه با بحران کرونا

چالش های اقتصادی

شروع کرونا در جهان، بزرگترین چالش اقتصادی را در سراسر گیتی بوجود آورده است. به دلیل شیوع کرونا تولید و مصرف بیشتر کالاها و خدمات در کشور دچار مشکل شده است و در هر دو طرف عرضه و تقاضا شوک ایجاد شده است. با گذشت چندماه از شروع بحران هنوز تولید در کشور نسبت به مدت مشابه سال های قبل به میزان عادی بازنگشته است. افزایش هزینه ها، تحریم، کاهش ارتباط با سایر کشورها بر مبادلات ارزی، صادرات و واردات و درآمدهای ارزی کشور موثر بوده است. همچنین افزایش قیمت ارز چالش های سطح کلان اقتصادی در ماه های اخیر را بیشتر نموده است. البته بازار سرمایه و بورس در همین مدت یکی از بازارهای پر رونق بوده است. چالش های اقتصادی را به صورت زیر خلاصه کرد.

۷ احتمال تداوم افزایش قیمت ارز و عدم اطمینان ناشی از آن

۸ افزایش نرخ تورم و گرانی

۹ تداوم کاهش میزان سرمایه گذاری در حوزه های مختلف به دلیل بحران کرونا

۱۰ تداوم محدودیت های مرزی، کاهش واردات و صادرات به دلیل بحران

۱۱ تداوم کاهش تولید کمتر از ظرفیت واقعی برخی صنایع به دلیل بحران

۱۲ بیشتر شدن بیکاری شاغلان برخی صنایع به دلیل بحران

چالش های دولتی

دولت ها به دلیل نقش حاکمیتی در کنترل تبعات بحران در همه کشورها بازیگر کلیدی محسوب می گردند. حتی در کشورهای دارای بخش خصوصی قوی نیز، سیاست های دولت ها در دوره بحران سرنوشت ساز است. در شرایط بحرانی دولت ها بودجه های کلان را برای نظام بهداشت، درمان و سلامت تخصیص داده اند. در ایران به دلیل مشکلات تحریم، محدود شدن منابع درآمدی اصلی مانند نفت و مالیات دولت را با مشکلات بیشتری مواجه است. برخی چالش های دولتی عبارتند از:

کاهش درآمدهای فروش نفتی و مالیاتی



افزایش هزینه های درمانی، بیمه و تامین اجتماعی در بحران کرونا



محدودیت های بودجه ای در حمایت از کسب و کارها در بحران



چابکی اندک برخی سازمان های دولتی برای کمک به کسب و کارها در بحران



چالش های مرتبط با مشتریان (تقاضا)

با شروع بحران کرونا، میزان ترس از بیماری و میزان مراقبت های بهداشتی در سطح جامعه افزایش یافت. در نتیجه فعالیت های اقتصادی با مشکل مواجه شد. در زمان فعلی علی رغم اینکه بسیاری از کسب و کارها اجازه فعالیت دارند هنوز افراد کمتر در مکان های عمومی در مقایسه با زمان مشابه در سال های قبل تردد دارند. از طرف دیگر افزایش قیمت کالاها و ارز بر کاهش قدرت خرید هم موثر می باشند و توان مالی جامعه کاهش یافته است. برخی چالش های مرتبط با مشتریان عبارتند از:

تغییر انتظارات، سبک زندگی و اولویت های خرید



افزایش حساسیت های مراقبتی و بهداشتی مشتریان



تداوم کاهش میزان تقاضای مشتری برای برخی از کالاها



کاهش رفتارهای خرید ناگهانی، تفریحی و سرگرمی مشتریان



کاهش قدرت خرید به دلیل گرانی



چالش های صنعت (عرضه)

با شروع بحران کرونا صنایع با مشکلاتی مانند تعطیلی واحدها، کاهش فروش و کاهش کارایی مواجه شدند. البته همانطور که نمودار شاپرک نشان می دهد با تغییر شرایط میزان مبادلات در اردیبهشت ماه بیشتر شده است ولی به دلیل وجود ریسک بازگشت بیماری و هشدارها نمی توان وضعیت را عادی و نرمال دانست، لذا اثرات بحران در کسب و ها همچنان وجود دارد. مشکل نوسانات ارزی، افزایش قیمت مواد اولیه در زمان حال برای کسب و کارها هم مشکل ساز هستند. برخی از چالش های صنایع و کسب و کارها عبارتند از:

کاهش نقدینگی و افزایش بدهی انباشته برخی کسب و کارها به دلیل بحران کرونا

۲۲

حفظ سلامت و انگیزش کارکنان

۲۳

افزایش قیمت مواد اولیه و محصولات

۲۴

تداوم پایین بودن فروش برخی کسب و کارها به دلیل بحران

۲۵

عدم ثبات در زنجیره تامین مواد اولیه ، واردات و صادرات به دلیل بحران

۲۶

پیچیدگی محصول در برخی صنایع و عدم امکان جایگزینی قطعات و مواد اولیه

۲۷

کمیود نوآوری در بهبود کالاها و خدمات متناسب شرایط فعلی و آینده

۲۸

روزمرگی و کم توجهی به برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت

۲۹

نامشخص بودن چشم اندازهای کسب و کار

۳۰

برنامه ریزی کوتاه مدت مبتنی بر چالش ها برای تابستان ۹۹

همانطور که گفته شد چالش ها می توانند منجر به فرصت و یا تهدید برای کسب و کارها شوند. پیشنهاد می شود برای تابستان برنامه ریزی کوتاه مدت بر اساس چالش ها انجام دهید. گام های برنامه ریزی عبارتند از:

گام اول

تعیین چالش های مرتبط با کسب و کار
لیست ۳۰ چالش جهانی، اقتصادی، دولتی، مشتری و صنعت را مرور کنید و چالش های مرتبط با کسب و کار خود را انتخاب کنید.

گام دوم

شناخت فرصت ها و تهدیدهای ناشی از چالش
اینکه بحران کرونا، تغییرات نرخ ارز، سیاست های دولت، تغییر رفتار مشتری و غیره به نفع کسب و کار شما است و یا ریسک کسب و کار شما را بیشتر را می کند.

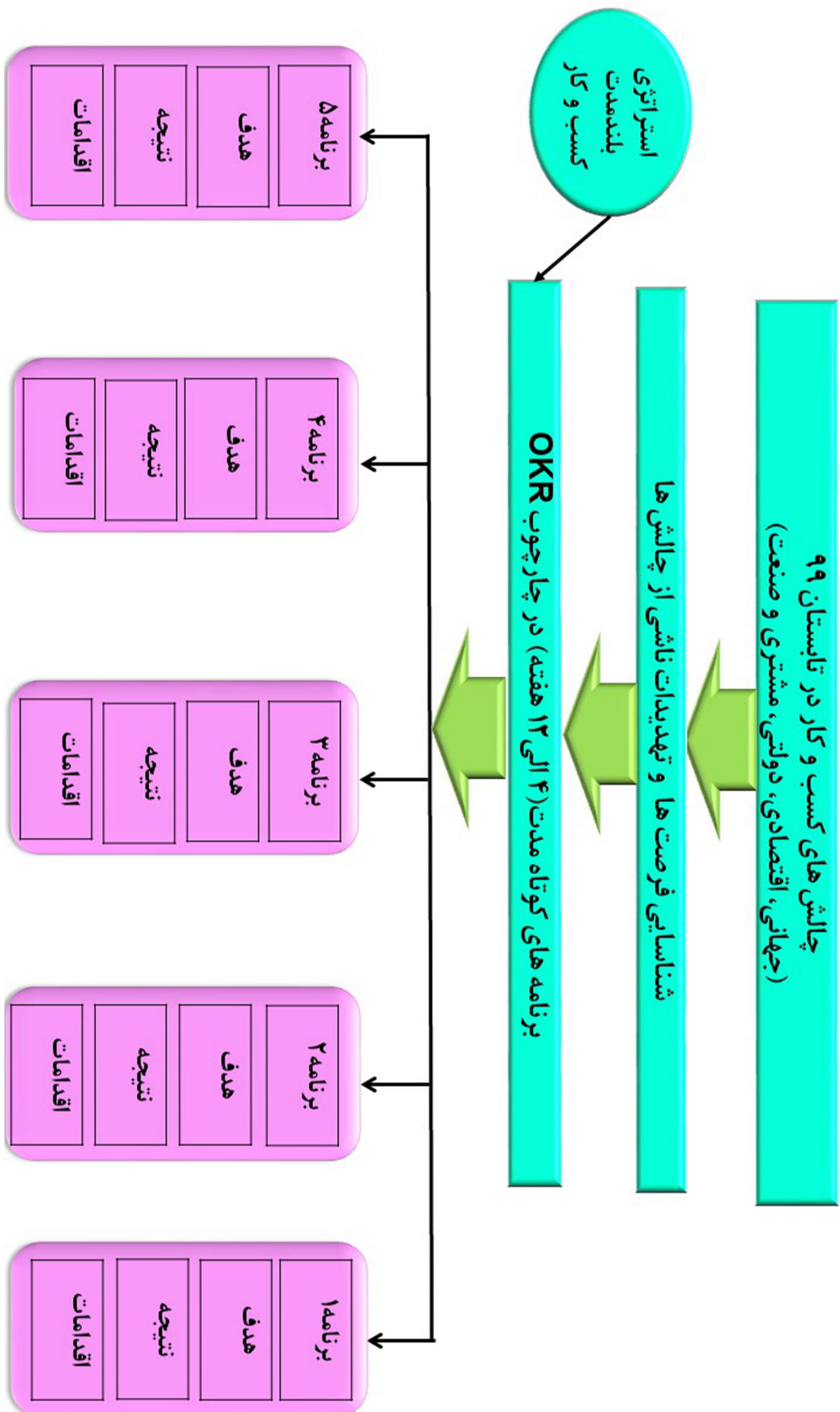
گام سوم

تعیین برنامه های کوتاه مدت (۴ الی ۱۲ هفته)
برنامه ها را با هدف استفاده از فرصت ها و کاهش تهدیدات مشخص کنید. اگر چشم انداز، برنامه استراتژیک و یا اهداف بلندمدت دارید، حتماً به آنها توجه کنید.

گام چهارم

تعیین اهداف و نتایج کلیدی در چارچوب
اهداف و نتایج کلیدی
توضیحات این گام به دلیل مفصل بودن در زیر ارائه شده است.

- ۴-۱) تعیین اهداف : حداکثر ۵ هدف تعیین کنید. اهداف ویژگی (خاص بودن، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی در ۴ الی ۱۲ هفته، مرتبط بودن و دارای زمانبندی) را داشته باشند.
- ۴-۲) تعیین نتایج کلیدی: برای هر هدف، حداکثر ۵ نتیجه کلیدی تعیین کنید.
- ۴-۳) تعیین اقدامات ابتکاری و کارآفرینانه: برخی از این اقدامات در گزارش پنج استراتژی تابآوری کسب و کار در شرایط بحران کرونا و گزارش ۳۰ راهکار تابآوری در مدیریت بحران کرونا معرفی شده اند.



منبع: داوری، علی، ۱۳۹۹
مجموعه گزارش‌های دیده بان کسب و کار

گزارش های قبلی از مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



دانشگاه کارآفرینی

۳۰ راهکار تاب آوری کسب و کارها در بحران کرونا

دکتر علی داوری



دانشگاه کارآفرینی



ویراست دوم
اردیبهشت ۹۹



دانشگاه کارآفرینی

۳۰ چالش پیش روی کسب و کارها در بحران کرونا

دکتر علی داوری - عضو هیات علمی دانشگاه تهران



دانشگاه کارآفرینی



ویراست اول
فروردین ۹۹

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.

در صورتیکه می خواهید از محتوای این گزارش استفاده کنید، لطفاً به صورت زیر ذکر منبع کنید.
داوری، علی (۱۳۹۹) ۳۰ چالش کسب و کار در تابستان ۹۹، مجموعه گزارش های دیده بان کسب و کار، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.

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