



دانشگاه کردستان
University of Kurdistan
زانکۆی کوردستان



همایش ملی مدیریت کسب و کار در شرایط بحران و عدم اطمینان

بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری کسب و کارها در مدیریت بحران و ارائه راهکارهای موثر در جهت برون رفت از بحران

امیر بهرامی

amir57phd@gmail.com

۳- یافته‌ها و ارائه راهکارها

- ارائه راهکارهای موثر در حوزه سرمایه انسانی
- تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های بهداشتی، مراقبتی و پیشگیرانه؛
 - بکارگیری اقدامات مراقبتی و پیشگیرانه و نظارت دقیق بر اجرای دستورالعمل‌های مرتبط؛
 - ارائه آموزش‌های خاص مراقبتی و پیشگیرانه به کارکنان در محیط کار؛
 - بررسی امکان دورکاری و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دوره دورکاری؛
 - در حوزه بازاریابی و فروش
 - ارائه روش‌های فروش مجازی کالا و خدمات مانند فروش آنلاین؛
 - توسعه سبد محصولات با نوآوری سریع مبتنی بر نیازهای مشتریان در شرایط بحران؛
 - توجه به مقوله مشتری‌مداری و تمرکز بازاریابی اجتماعی؛
 - برقراری ارتباط مداوم با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف (تلفن، پیام کوتاه، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی)؛
 - در حوزه مدیریت زنجیره تامین مواد اولیه
 - شناسایی و ارزیابی ریسک‌های زنجیره تامین و اولویت‌بندی آنها؛
 - ارتباط مستمر با تامین‌کنندگان و آگاهی از شرایط تولید و توزیع آنها؛
 - شناسایی تامین‌کنندگان و مراکز تهیه مواد اولیه جایگزین؛
 - در حوزه مدیریت مالی
 - مدیریت جریان نقدینگی و حصول اطمینان از انضباط مالی؛
 - کاهش هزینه‌های غیرضروری؛
 - تهیه جدول گانچارت زمانبندی تسویه بدهی و تعهدات شرکت؛
 - بررسی تعهدات مالی و غیرمالی شرکت در شرایط ضروری و بحران .
 - در حوزه تفکر استراتژیک و کارآفرینانه
 - رصد دائمی تغییرات و تحلیل محیط کسب و کار و اقتصاد کلان و سیاست‌های دولت؛
 - تدوین برنامه‌ها 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 کسب و کار متناسب با انتظارات فعلی مشتریان.

۴- نتیجه‌گیری

وجود بحران‌هایی هم‌چون بیماری کرونا در هر لحظه جامعه بشریت و حوزه کسب و کار را تهدید می‌کند. لذا شرکت‌هایی می‌توانند در مواجهه با چنین بحران‌هایی به حیات خود ادامه دهند که استراتژی‌های تاب‌آوری در مقابله با چنین رخدادهایی را داشته باشند. در دوران پسا کرونا ب کسب و کارها در مجموع در یکی از دو دسته فعالیت‌های تجاری و بازرگانی قرار خواهند گرفت. کسب و کارهایی که کاری انجام نمی‌دهند و امیدوارند چنین اختلالی دوباره هرگز اتفاق نیفتد. این شرکت‌ها ریسک بسیار خطرناکی را می‌پذیرند و زنجیره‌های تامین آن‌ها با هر بحرانی دوباره ویران خواهد شد؛ در مقابل شرکت‌هایی وجود دارند که به درس این بحران توجه کرده و برای ترسیم نقشه جدید شبکه زنجیره تامین خود سرمایه‌گذاری می‌کنند تا در هنگام بروز بحران مقاوم‌تر باشند. آن‌ها قراردادهای خود را با شرکای تجاریشان بازنویسی کرده تا در صورت بروز اختلال به سرعت راه حل‌ها موجود و پیش‌بینی شده در قرارداد را جایگزین کنند. این شرکت‌ها در دراز مدت برنده واقعی فضای کسب و کار ایران خواهند بود.

همه‌گیری ویروس کرونا و اتفاقات اخیر نشان داد که چقدر زنجیره تامین، مراقبت‌های بهداشتی و سایر سیستم‌های حیاتی تمدن امروز شکننده و آسیب‌پذیر است. بسیاری از رهبران و مدیران کسب‌وکارها اظهار داشته‌اند که کسب‌وکارشان را نسبت به گذشته تاب‌آور تر و مستحکم‌تر سازمان‌دهی می‌کنند اما بسیاری نمی‌دانند که این فرایند چگونه امکان‌پذیر است. امروزه تعداد معدودی از موسسات در سطح دنیا محبت تاب‌آوری را برای کسب‌وکارها آموزش می‌دهند؛ ابزارهای مدیریتی که در این موسسات بیشتر مورد توجه قرار گرفته و تدریس می‌شود به مدیریت و عملکرد مالی کسب‌وکار منتهی می‌شود. با توجه به مقوله تاب‌آوری که به یکی از موضوعات کلیدی در امر کسب و کار می‌باشد و با توجه به کاربرد آن در زمان بروز بحران، این مفهوم با فعالیت‌های راه‌اندازی و تاسیس، مدیریت ریسک و بحران و برنامه‌ریزی کسب و کار و مدیریت استراتژیک در ارتباط و تعامل بوده و به کسب و کارها کمک می‌کند که در هر شرایط بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند.

چکیده

ویروس کرونا، بیش از یکسال است که مردم سراسر دنیا را درگیر و زندگی فردی و اجتماعی بشر را دچار مشکل و تغییر کرده است. شیوع کرونا بر اقتصاد ایران بیش از هر چیز بر معیشت افراد تأثیرگذار بود چرا که کرونا بخش‌هایی از اقتصاد را که بیشترین اشتغال طبقات پایین جامعه در آن شکل گرفته بود، تحت تأثیر قرار داد. از طرف دیگر این ویروس به شدت رفتار مصرف‌کنندگان در صنایع مختلف را نیز تحت تأثیر قرار داده است. اما موضوع مهمی که باید به آن توجه داشت این است که ویروس کرونا به معنای نابودی کسب و کارها نیست بلکه در برخی از صنایع باعث فروش بیش‌تر خدمات و محصولات نیز شده است.

مقوله تاب‌آوری در مفهوم شرکتی به معنی توانایی مقاومت در برابر بحران و آشفتگی‌ها است، این مفهوم با فعالیت‌های راه‌اندازی و تاسیس، مدیریت ریسک و بحران و برنامه‌ریزی کسب و کار و مدیریت استراتژیک مرتبط است و به کسب و کارها کمک می‌کند که در هر شرایطی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند.

به منظور واکنش مناسب به شرایط بحران کرونا، یکی از مهمترین موضوعاتی که سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف بایستی به بررسی تأثیرات این بیماری بروی کسب و کارها از جنبه‌های مختلف پردازند زیرا بدون شناخت موضوعات پیش آمده برای سازمان‌ها در این دوره از زمان، نمی‌توان برای اقدامات آتی آنها برنامه‌ریزی کرد. در این مقاله، سعی بر این شده تا بر اساس موقعیت پیش آمده برای سازمان‌ها، برخی از استراتژی‌های تاب‌آوری کسب و کارها در مدیریت بحران و نیز راهکارهای برون رفت از بحران ایجاد شده ارائه گردد. بدیهی است که این استراتژی‌ها با مقداری تعدیل، می‌توانند قابلیت کاربرد برای اکثر سازمان‌ها در موقعیت‌های مختلف را داشته باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های تاب‌آوری، کسب و کار، مدیریت بحران، کرونا.

۱- مقدمه

در سال‌های گذشته، کسب و کارهای مختلف بحران‌های بزرگی را پشت سر گذاشته‌اند. تجربه تحریم، رکود اقتصادی، افزایش ناگهانی قیمت دلار و حالا بیش از یکسال است که مهمان ناخوانده‌ای به نام ویروس کرونا که در این روزها به تمامی نقاط دنیا سرکشی می‌کند، تأثیرات و مشکلات بسیار زیادی بر سبک زندگی مردم، کسب و کار و اقتصاد گذاشته است چرا که بخشی از اقتصاد کشور با عرضه، توزیع، تجارت، صادرات و واردات تامین می‌شود و هنگامی که این چرخه متوقف شود کشورها با رشد منفی در اقتصاد روبرو می‌شوند حتی تأثیر منفی کرونا بر تجارت‌های کلان جهانی از جمله بورس و نفت هم قابل مشاهده است.

کرونا و کسب و کار در حال حاضر به چالشی برای کل جوامع تبدیل شده است به طوری که تمامی مشاغل فیزیکی را با رکود مواجه کرده است. مبارزه و شکست دادن این ویروس از مهم‌ترین اقدامات هر کشور است و هر فردی به اندازه توان خود باید با انجام دادن اقداماتی سهمی در این مبارزه داشته باشد. از این رو تعدادی از افراد اقدام به انجام کارهایی نموده‌اند تا بتوان با قرار دادن ویروس کرونا و کسب و کار کنار یکدیگر با موفقیت از این شرایط بحرانی عبور کنیم (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۹).

از این رو بسیاری از کسب و کارها با مشکلات عدیده‌ای روبرو شده‌اند و فروش‌شان به حداقل ممکن رسیده است. همه شرکت‌ها چه تأثیر پذیرندگان مثبت و چه تأثیر پذیرندگان منفی باید در این دوره یک سری استراتژی‌هایی را برای استفاده از موقعیت پیش آمده و یا کاستن از تبعات منفی آن، پیاده نمایند. لذا تمرکز بر استراتژی‌های تاب‌آوری کسب و کارها در شرایط بحران شاید بتواند تا حدی ضرر و زیان‌های حاصل بر سایه کرونا بر کسب و کارها را جبران نماید.

۲- روش کار

در این مقاله ابتدا با مقوله تاب‌آوری و ویژگی‌هایی لازم برای مدیران کسب و کارهای در شرایط بحران، چالش ارزیابی، تاب‌آوری و مدیریت کسب و کار، ویژگی‌هایی لازم برای مدیران کسب و کارهای در شرایط بحران، ریسک‌های پیش‌روی کسب و کارها در زمان بحران و مزایای تاب‌آوری برای کسب و کارها آشنا می‌شویم و در ادامه به بررسی استراتژی‌های تاب‌آوری کسب و کارها و در انتها به ارائه راهکارهای موثر در جهت برون رفت از این بحران می‌پردازیم.

۵- منابع

داوری، علی (۱۳۹۹)؛ گزارش بحران کرونا و اقدامات ابتکاری شرکت‌ها و کسب و کارها، سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی، www.irna.ir

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۹)؛ ارزیابی ابعاد اقتصاد کلان شیوع ویروس کرونا

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (۱۳۹۹)؛ کرونا، نیروی کار و حمایت اجتماعی

Gulati, R., (2017). Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business Boston: Harvard Business Press.

Larson, M., & Luthans, F. (2018). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. Journal of leadership & organizational studies, 13(2), 75-92.

Martin.R & Kevin,W (2020) Strategy A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review

Mcmanus, S., Seville, E., Brunson, D. & Vargo, J., 2007. Resilience Management: A framework for assessing and improving the resilience of organizations. New Zealand: Resilient Organisations