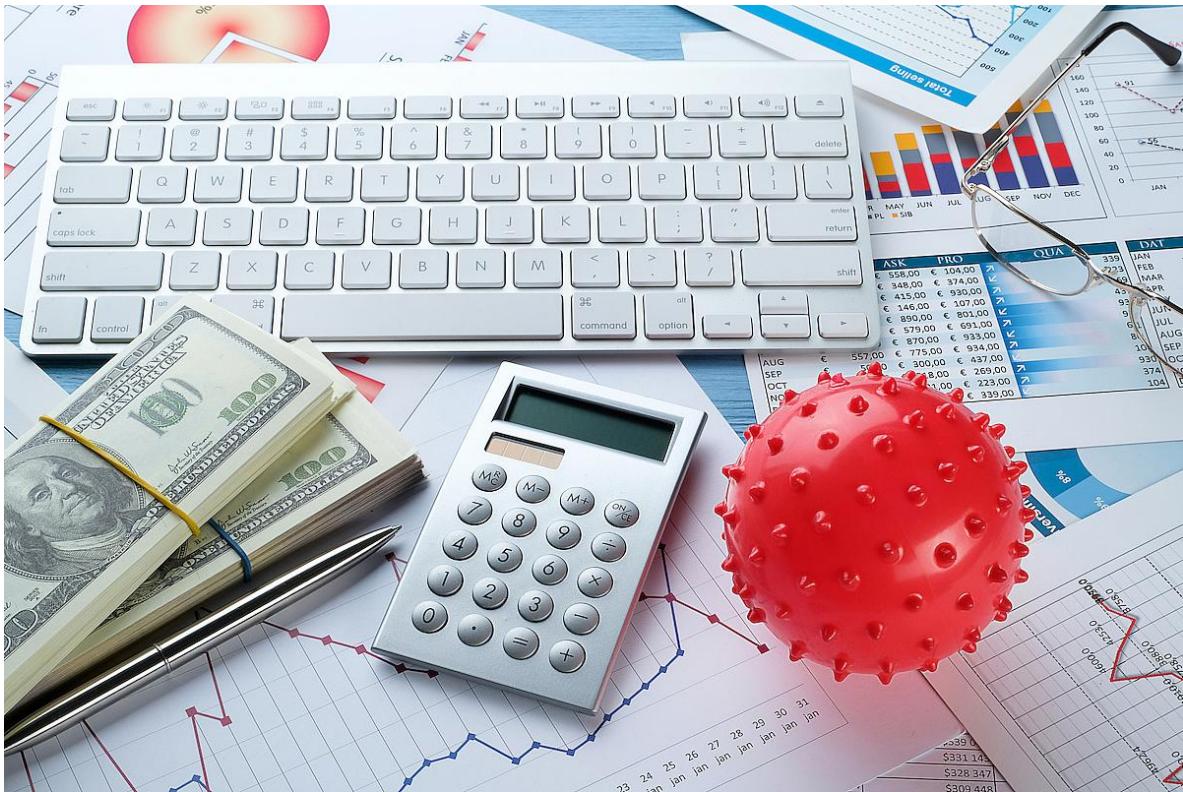


راهکارهایی برای مدیریت بحران کرونا

ویژه صاحبان کسب و کار



گردآوری: سعید ظریف حسینیان

مشاور توسعه مدل های کسب و کار

۱۳۹۹ فروردین

پیش‌گفتار

نه تنها امسال که از این پس اقتصاد ما درگیر دوره گذار و ورود به عصر پسا کرونا است؛ بخش بزرگی از فعالان اقتصادی که بی تدبیر، به تکرار روشها و فعالیت های معمول قبلی خود بپردازند از صحنه اقتصاد و تجارت ایران و جهان خارج خواهند شد. پس از پایان بحران کووید ۱۹ کسب و کارها در یکی از دو دسته زیر قرار خواهند گرفت:

۱- کسب و کارهایی که کاری انجام نمی دهند و امیدوارند چنین اختلالی دوباره هرگز انفاق نیافتد. این شرکت ها ریسک بسیار خطرناکی را می پذیرند و زنجیره های تأمین آن ها با هر بحرانی دوباره ویران خواهد شد.

۲- شرکت هایی که به درس این بحران توجه کرده و برای ترسیم نقشه جدید شبکه زنجیره تأمین خود سرمایه گذاری می کنند تا در هنگام بروز بحران مقاوم تر باشند. آن ها قراردادهای خود با شرکای تجاری شان را بازنویسی کرده تا در صورت بروز اختلال به سرعت راه حل ها موجود و پیش بینی شده در قرارداد را جایگزین نمایند. این شرکت ها در دراز مدت برند واقعی فضای کسب و کار ایران خواهند بود.

این نوشتار سعی دارد توصیه هایی را در هشت بند، جهت مقاوم سازی و افزایش حاشیه تاب آوری کسب و کارها پیشنهاد دهد. مسلماً بسته به خصوصیات هر سازمان و حوزه کسب و کار، این پیشنهادات در نسخه عملیاتی خود جزییاتی ویژه و خاص تر خواهد داشت که در این چند بند مختصر تفصیل آن ممکن نیست و در صورت تمایل صاحبان شرکت ها می توانند با ارسال مشخصه های کسب و کار خود در فرم صفحه آخر این نوشتار، نسخه سفارشی خود را درخواست دهند.



کمیته های مدیریت بحران و اتاق های فکر در شرکت ها

راهبردهای عملیاتی

۱. تشکیل کمیته اقدام مشترک مدیریت بحران در سطح مدیران عالی: همه فعالان اقتصادی، باید تشکیل

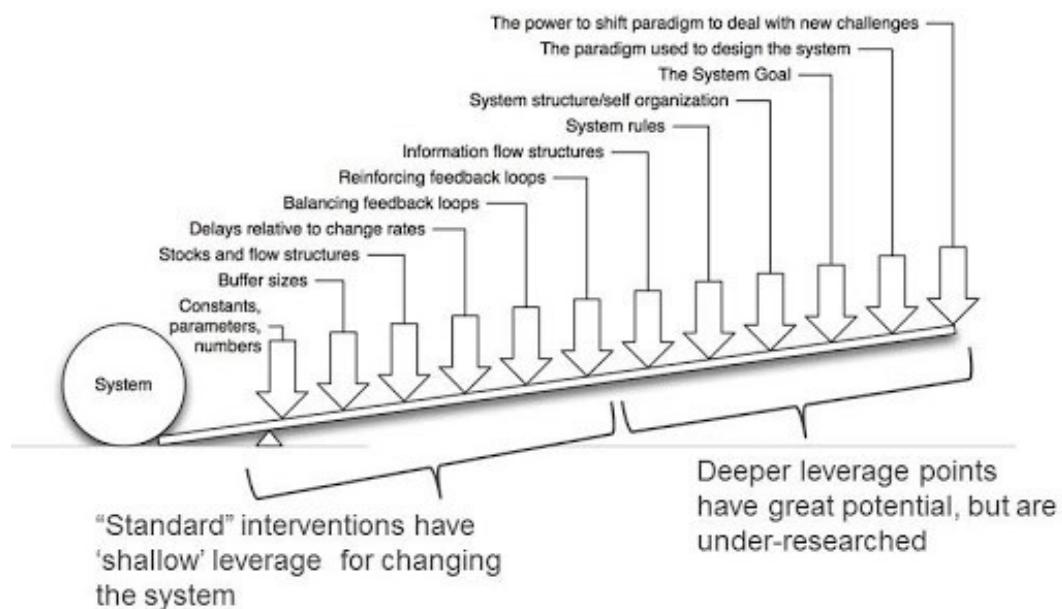
جلسه هیئت مدیره را در دستور کار فوری خود قرار دهند و سیاستگذاری و تعیین راهبردهای خود را حداقل تا پایان تیر یا اواسط مرداد با شرایط متفاوت و واقعی امروز و لحظه کردن موارد زیر اتخاذ نمایند:

۱.۱. پذیرش و درک واقعیت: پذیرش و درک صحیح از واقعیت موجود اولین گام برای مقابله با این بحران فرآگیر است. این بحران صرفاً یک پاندمی ویروسی نیست؛ تغییر سبک زندگی مشتریان، تغییر مدل های ذهنی و قوانین و مناسبات و در کل شروع یک عصر اقتصادی با قواعدی جدید است. در اینباره تحقیقات آینده پژوهی معتبر را بیشتر کاوش کرده و درباره تأثیر پذیری و تدثیرگذاری و نقش کسب و کار خود گفتگو کنید.

۱.۲. افزایش تحمل ابهام: رهبران بنگاه ها تحمل ابهام خود را ارتقا داده و سازمان خود را از آمار اخبار منفی گمانه های متعدد رهایی بخشنند؛ کمیته مشاوران (مشروح در بند ۳) در این زمینه موثر خواهد بود.

۱.۳. اطلاع رسانی: اطلاع رسانی به هنگام و استمرار در این امر مدیران را در موقعیتی قرار خواهد داد که ضمن جلب اطمینان ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، از بروز تنש های احتمالی نیز جلوگیری می کند.

۱.۴. شناسایی نقاط اهرمی: نقاط اهرمی محل هایی از یک سیستم پیچیده هستند که یک تغییر کوچک در یک جزء می تواند تغییرات بزرگی را در همه اجزاء سیستم به همراه داشته باشد. رهبران سازمان در شرایط بروز بحران کرونا ویروس، 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 سازمان کجا هستند. در واقع تمرکز بر نقاط اهرمی موجب تحقق راهبردهای سازمانی شده و بهبود فعالیت های 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 بایستی به شایستگی‌های کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت نیز توجه داشته باشید. قیم مشاوران با مدلسازی‌های تحلیلی (نظیر سیستم داینامیک) می‌توانند این نقاط اهرمی را یافته، تحلیل حساسیت کرده و گوشزد کنند.

۱.۵. **تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش کافی:** تصمیم‌بر مبنای تحلیل اطلاعات و نیز تفکر سیستمی، کلیدی ترین اصل برای مدیران ارشد است. لذا از تصمیمات سطحی و تک بعدی و شتابزده به غایت باید پرهیز کرد. نیز لازم است دستور تشکیل تیم‌های راهبردی زیر صادر شود و برای هر کدام مطابق ادامه این توصیه نامه مأموریت‌های ویژه و هماهنگی مشخص کنند:



شرکت‌ها باید افرادی را از تخصص‌های لازم و کافی در این تیم‌ها بگمارند. به علاوه در بسیاری از موارد، تا رسیدن به ثبات نسبی و استوار شدن سیستم اقتصادی شرکت، اعضای تیم باید از نقش‌های کم‌آلوبیت روزمره خود چشم‌پوشی کنند و اغلب زمان خود را برای بررسی همه بعدی مسئله با هدف افزایش تاب آوری سازمان اختصاص دهند. به جهت گرددش اطلاعات و اقدام یکپارچه، بهتر است اعضای این کمیته‌ها شامل افرادی فراتر از تیم‌های سابق و چند فرد مشترک با دیگر کمیته باشد. تیم‌های حرفه‌ای باید بخش مهمی از زمان خود را صرف فهم درست نیازهای لازم برای برنامه‌ریزی عرضه در شرایط اضطراری کنند؛ اینجا جایی است که میزگردها و کارگاه‌ها می‌توانند نقش گرانبهایی داشته باشند.

۱.۵.۱. در شرکت‌های کوچکتر اعضای کمیته‌ها مشترک‌اند و فقط مسئول هر کمیته متفاوت خواهد بود. اما در عین حال برای این گونه شرکت‌ها توصیه می‌شود از حداکثر افراد حرفه‌ای و لو کارشناسان پایین‌تر از سطوح سرپرستی نیز استفاده شود.

۱.۵.۲. این کمیته‌ها باید تحت رهبری هیئت مدیره به عنوان کمیته اقدام مشترک طی یک زمان بندی و برنامه مشخص و با گرددش اطلاعات روان بین یکدیگر، هم‌افزایی منحصر‌بفردی برای خروجی‌های اثربخش و راهگشا به نمایش بگذارند.

اصول کاری مشترکی برای شرکت‌ها وجود دارد که می‌توان به فراخور هر شرکت فهرستی برای آنها نوشت. از جمله لزوم حفظ سلامت و اموال کارکنان، تست استرس مالی و ایجاد برنامه موقع اضطراری، نظارت بر زنجیره تأمین، رصد محیط و پاسخ سریع به بحران، پاسخ مناسب به شوک‌های بازار و افت تقاضا و در نهایت هماهنگی و ارتباط با دیگر حوزه‌های اجرایی که در ادامه بدانها اشاره می‌شود.

۲. کمیته دیجیتال (یا کسب و کار الکترونیک): کمیته ای تحت عنوان "کمیته دیجیتال" کلیه عملیات و فعالیت-

هایی که امکان دیجیتال شدن در همه بخش‌های شرکت را دارد بررسی و در این جهت برنامه‌های عملیاتی را برای توسعه و تغییر مسیر پیشنهاد می‌دهد. تخریب دیجیتالی، مدت‌هاست شروع شده و برنده‌گان و بازنده‌گان آن هم مشخص هستند. به نظر می‌رسد در زمان بروز بحران یا رکود، شکاف بین دو گروه بیشتر خواهد شد. برخی حوزه‌ها که به تقاضای عمومی حساسیت بیشتری دارند مانند خرده‌فروشی از جانب فعالان آنلاین این گروه فعالیت، تحت‌فشار هستند. مأموریت‌های کمیته دیجیتال می‌تواند بررسی و برنامه‌ریزی اجرایی موضوعات زیر باشد:

۲.۱. تشکیل سازمان مجازی: تبدیل وضعیت فعلی کسب و کار به سوی فعالیت آنلاین، ممکن است در ابتدا کمی

اختلال برانگیر باشد ولی باعث تطابق با قواعد گریز ناپذیر صنعت و بازار پیش رو می‌شود. پیاده‌سازی اتوماسیون داخلی و CRM و امکان دورکاری پرسنل، مدیریت سورسینگ و سفارش‌گذاری آنلاین، پورتال فروش الکترونیک و اتصال به درگاه‌های بانکی جهت تراکنش‌های مالی مشتریان، بازاریابی دیجیتال و سیستم مانیتورینگ سنجش عملکرد و ... و نهایتاً یکپارچه سازی این سیستم‌ها همراه آموزش و فرهنگ سازی یکی از مهمترین مأموریت‌های این کمیته است. آینده شامل فعالیت‌های دیجیتالی و آنلاین است و در شرایط بحران و رکود، شکاف بین سودآوری کسبوکارهای آنلاینی و غیرآنلاینی افزایش می‌یابد.

۲.۲. ایجاد یا ادغام پایگاه‌های اطلاعاتی جدید و گسترده به منظور رفع خلاء اطلاعاتی و ارتباط بیشتر بین زنجیره‌های تأمین به منظور حمایت از تأمین کنندگان مواد اولیه و پاسخ به نیاز مشتریانی که تقاضای آن‌ها بدون پاسخ مانده است. این پایگاه داده یکی از مهمترین دارایی‌های عصر ارتباطات و دانش است که در بندۀ‌ای بعدی پیش‌نیاز مأموریت و اقدام آگاهانه دیگر کمیته‌ها خواهد بود.

۲.۳. دیجیتال مارکتینگ: این بخش یکی از مهمترین و اساسی‌ترین حوزه‌هایی است که در زمان‌های بحرانی مانند بحران کرونا باعث شد تا فروش برخی از کسب و کارها که قبل از این حوزه سرمایه‌گذاری کرده بودند همچنان با شتاب بیشتر به پیش رود. کسب و کارها باید برای این حوزه روی ۴ محور سرمایه‌گذاری نمایند:



۲.۳.۱. راه اندازی فروشگاه آنلاین

۲.۳.۲. تولید و بازاریابی محتوا

۲.۳.۳. طراحی اپلیکیشن

**۲.۳.۴. رسانه‌های اجتماعی (به طور ویژه در ایران
ایнстاستاگرام و تلگرام)**

۲.۴. مدیریت دانش و امکان ثبت تجربه‌های آموخته شده: از اقدامات موثر خود و سایر شرکای تجاری زنجیره تأمین در شرایط بحران برای بهبود و تقویت زنجیره تأمین از مهمترین نقاط قوت سازمان خواهد بود که در بحران‌های بعدی میزان تاب آوری سازمان را افزایش می‌دهد.

۳. کمیته مشاوران: مشاورینی زده و مسلط در طول سال به صورت هفتگی در کنار خود داشته باشید؛ ساختار

شرکت‌ها و فعالیت‌ها باید خود را با شرایط جدید وفق دهنده و راهبردها باید به اقتضای تحولات روز مورد تجدید نظر و ارزیابی مجدد قرار گیرد. از مشاوران باید طبق یک زمان‌بندی مشخص، مأموریت و خروجی‌های زیر خواسته شود:

۳.۱. گزارش مطالعه تغییرات محیط: روند تغییرات و الزامات کوتاه مدت و میان مدت طبق الگوهای استاندارد

(نظیر PESTEL) تدوین شود و مبتنی بر مگاترندها و روندهای مستند به تحقیقات آینده پژوهی معتبر باشد.

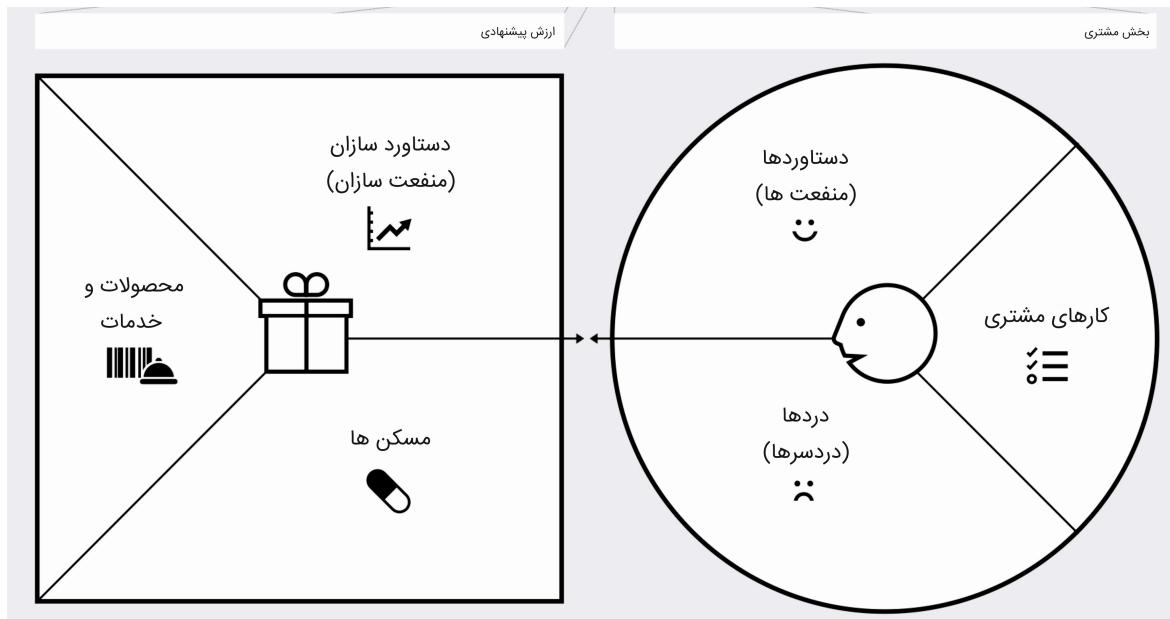
۳.۲. بازنگری اهداف و استراتژی ها: طبق گزارش مطالعات محیط، باید مشخص شود اهداف و استراتژی‌ها چه تغییری باید بکنند. نیاز است اسناد بالادستی بر اساس شرایط پیش روی شرکت بازنگری شوند.

۳.۳. شکار فرصتها: باید مشخص شود جداول برنامه‌ریزی استراتژیک چه راهبردهایی را مشخص می‌کنند اما در کل توصیه می‌شود فرصت‌ها را پررنگ تراز تهدیدات ببینید؛ در زمان بروز رکود یا بحران «اجازه ندهید تا یک بحران خوب، ضایع و تلف شود». در این خصوص نمونه‌های گوناگونی در رابطه با عملکرد برخی بنگاه‌ها وجود دارد. بهترین نمونه کسانی هستند که در زمان بروز بحران در زمینه‌هایی که همچنان تقاضا برای آنها وجود دارد و در حال گسترش است، سرمایه‌گذاری می‌کنند؛ مانند حوزه‌های در حال رشد. موضوع دیگر، نحوه بهره‌برداری از فرصت‌هاست. در زمان بحران یا رکود، برخی بنگاه‌ها از صحنه بازار خارج می‌شوند، در این شرایط می‌توان با اتخاذ رویکرد کنش‌گرایانه، دارایی‌ها یا نیروی کار متخصص را از سمت بنگاه‌های مذکور به سمت بنگاه خود جذب کرد.

۳.۴. بازنگری بیزنس مدل (نوآوری در مدل کسب و کار و استراتژی زنجیره تأمین): بوم کانواس کسب و کار خود را جلوی چشم بیاورید و با اشرافی که بر مطالعه محیط و ماتریس‌های برنامه ریزی استراتژیک خود دارید روی ایجاد تحول و نوآوری در بخش‌های مختلف مدل کسب و کار خود با تیم‌های اتاق فکر نوآوری کنید. حداقل مرور متد استراتژی اقیانوس آبی را برای کسب و کارتان به مشاوران یادآوری و توصیه کنید.

بخش مشتریان	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی	شرکای کلیدی
پر بخش از مشتریان انتظار برقرار و فقط چه نوع رایلهای را از ما دارند؟ کدام‌یک از این رایلهای بر قرار شده؟ بنویسید که این روابط چگونه با یقین مدل کسب و کار ما عینیت می‌شوند؟ چقدر هر یکی بر هستند؟ کسانی هستند؟	برای چه کسانی ارزش افریبی می‌کنند؟ مهمنتی مشتریان ما چه	به مشتریان چه ارزش ارائه می‌دهیم؟ مشتریان کمک می‌کنند؟ ستیزی پیشنهادی ما آینده‌ی محصولات و خدمات به چه ارضا می‌کنند؟	ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کمال توزیع ما چه محدوده‌ی ارتباط با مشتریان؟ جزیان درآمد؟	متابع اصلی چه منابع اصلی را از شرکایمان دست می‌آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟
کمال توزیع می‌خواهیم از طریق چه کمال‌هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم‌آنون چگونه به آنها دسترسی دادیم؟ کمال‌های ما چگونه تکراره شدند؟ کدام‌یک بیشتر عمل می‌کند؟ کامپانی‌ها چگونه را می‌برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان همراهی می‌کنیم؟	بهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گرانترین منابع اصلی کدامند؟ گرانترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟	ساختار هزینه‌ها	ارزش پیشنهادی کمال توزیع ما چه محدوده‌ی ارتباط با مشتریان؟ جزیان درآمد؟	مهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گرانترین منابع اصلی کدامند؟ گرانترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟
جزیان درآمد به چه باید مشتریان ما واقعاً بول می‌دهند؟ آنها هم‌اکنون چه باید می‌پردازند؟ آنها هم‌اکنون چگونه ها را می‌پردازند؟ ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جزیان درآمد چگونه به درآمد کل مکم می‌رساند؟	آنها هم‌اکنون چه باید می‌پردازند؟ آنها هم‌اکنون چگونه ها را می‌پردازند؟ ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جزیان درآمد چگونه به درآمد کل مکم می‌رساند؟	ارتباط با مشتریان	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های اصلی

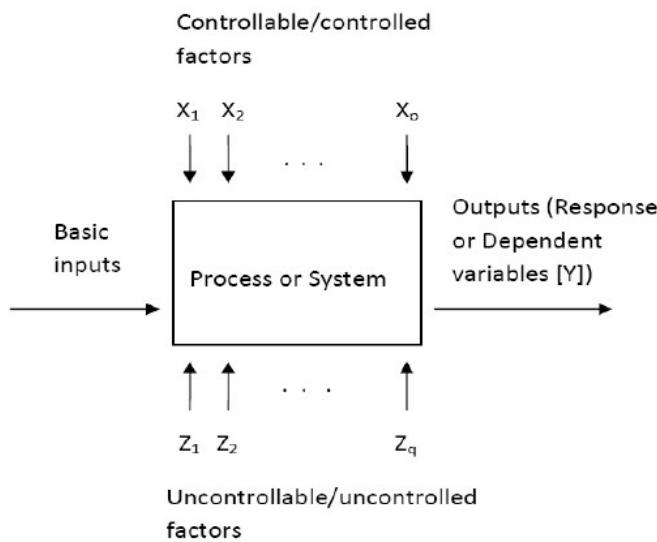
۳.۵. طراحی مجدد ارزش پیشنهادی و طراحی مفهومی محصول: نوآوری یا بازطراحی مدل کسب و کار با رویکرد «طراحی ارزش پیشنهادی جدید» برای بهره برداری از امکانات، دانش و تجربه اندوخته شده زنجیره های تأمین فعلی، همچنین طراحی مجدد مدل کسب و کار با توجه به فرصت‌های ایجاد شده در زنجیره های تأمین دیگر حوزه های خوش اقبال (مانند حوزه بهداشت، کشاورزی و مواد غذایی، حوزه IT و زیرساخت های ساخت افزاری و مخابراتی و ...) را مد نظر قرار دهد. به عبارت دیگر **فرصت های بدیع** برای توسعه محصولات یا خدمات تازه و جایگزین را در بستر زنجیره تأمین فعلی برای پاسخ به نیاز های ایجاد شده جدید شناسایی کرده و پیاده کنید. استفاده از ایده های بدیع و نوآورانه مشتریان فعلی به منظور بازطراحی ابعاد مدل کسب و کار برای پاسخ گویی به نیازهای فعلی یکی از روش های عمیق و موثر خواهد بود. در شرایط بحران که حجم فرآیند های عملیاتی کاهش می یابد زمان مناسب برای بررسی ایده های جدید و بازنگری زنجیره تأمین از دید مشتریان است. این بازطراحی ها می بایست مبتنی بر تحقیقات مسجل باشد و نه تخیلات پشت میزی.



۳.۶. اقدامات کارآفرین و خلاق کشف فرصت های جدید و بهره برداری همزمان از ظرفیت ها و توانمندی های موجود و یا در این زمینه اهمیت دارد. درباره صنایع تلفیقی و نیز تشکیل اکوسیستم های صنعتی متقابل یا Cross-Industry تحقیق و طرح بخواهید. شرکت ها باید تلاش کنند در اکوسیستم های رقابتی درک کنند چگونه از تلاش هایی برای کنش اضطراری مثل راهبردهای همزیستی غیررقابتی نظری فراهم ساختن اشتراک و تلفیق منابع سخت و نرم یکدیگر حمایت کنند. توصیه می شود با مطالعه تغییرات و نیازهای بازار به زنجیره تأمین صنایعی نزدیک شوید که در شرایط پیش رو از رونق و اقبال بهتری برخوردار هستند.

۳.۷. مقاوم سازی کسب و کار و برنامه مدیریت ریسک: بنگاههای موفق، هوشیار و مراقب شرایط هستند. آنها سنسورهای دیدهبانی‌شان را در فضای بازار و صنعت حساس و خروجی سازمان‌هایشان را در برابر تغییرات و اختشاشات محیطی غیرحساس کرده‌اند. اصطلاحاً به ان‌ها گفته می شود یک سیستم از درون استوار. این کسب

و کارهادر بیان نگرش سیستمی (شکل زیر) منابعی را به عنوان ورودی به سیستم می دهد. عوامل قابل کنترل و تنظیمی (X ها) را به نحوی مدیریت می کنند که با وجود عوامل اغتشاش محیطی (Z ها)، کمترین انحراف را در خروجی برنامه ریزی شده (Y ها) شامل اهداف و کیفیت محصول و اعتبار برنده و منافع نتایج مالی ایجاد کند. چنین سیستمی یک کسب و کار مقاوم و تاب آور است که از درون در مقابل تلاطمات محیطی پایدار و با ثبات شده است. این مدلسازی در مباحث طراحی آزمایش ها و اصول تاگوچی به تفصیل تبیین و اجرا می شود.



سازمان های مقاوم همیشه سناریوهای متفاوتی را برای واکنش و پاسخ مناسب به شرایط بحران یا رکود دارند. آنها از این طریق هم آگاهی خود را نسبت به شرایط ارتقا داده و هم آمادگی برای مقابله با آن را دارند. آنها کتاب بازی دارند که در زمان بروز رکود، می گوید چه باید بکنند و به ازای سناریوهای ممکنه بدانند چگونه باید عمل کرده و واکنش دهنند.

۳.۸. تغییرات سازمان (مدیریت تحول و مهندسی همزمان): پیشنهادات مصوب و اجرایی، الزامات و تغییرات فوق سنگینی را برای سازمان ایجاد خواهد کرد که ممکن است در سازمان های بزرگ مقاومت ایجاد کند. لذا برنامه های تحول باید با رعایت الزامات مدیریت تحول و نیز ملاحظات مهندسی همزمان اعمال و اجرا شوند.

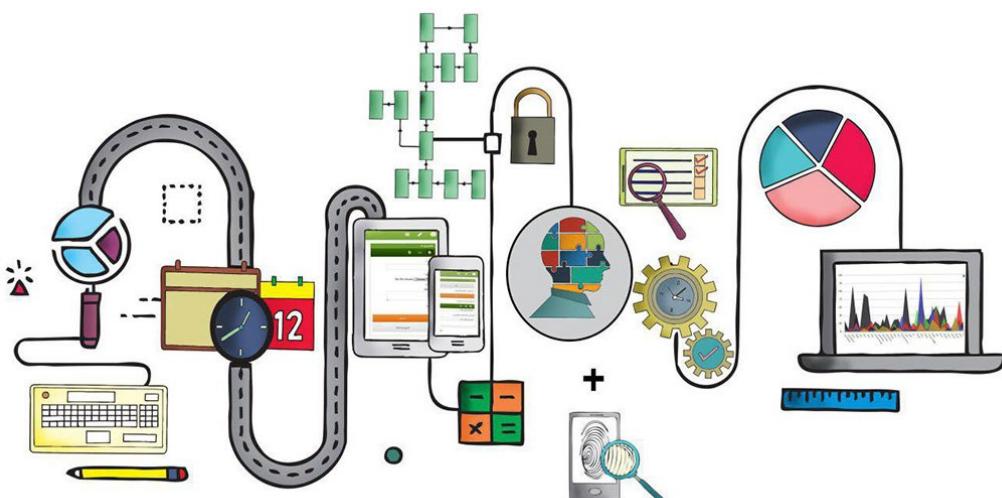
۳.۹. بررسی امکان خروج کارآفرینانه: کسب و کارهایی که زنجیره تأمین آنها به کلی از بین رفته اند و امکان بازگشت در شرایط فعلی را ندارند به آنها گزینه های بررسی خروج کارآفرینانه توصیه می شود. خروج کارآفرینانه به عنوان یک جزء جدایی ناپذیر از فرایند کارآفرینی مورد توجه است. روحیه کارآفرینانه، فضای کسب و کار، آموزش و تجربه بین المللی از جمله عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری مناسب خروج توسط کارآفرینان است. خروج کارآفرینانه در نهایت می تواند منجر به ایجاد کسب و کار جدید و یا تلفیق و ورود به زنجیرهای تأمین جدید شود.

۴. کمیته فروش: بر خلاف انتظار عمومی؛ در طی مدت بحران، بخش ارتباط با مشتریان تلاش مضاغف می‌طلبد.

کمیته فروش باید متشكل از افرادی فراتر از تیم فروش باشند. به جز تیم بازاریابی و دیجیتال مارکتینگ، بهتر است نماینده‌ای از تیم تولید، لجستیک و زنجیره تأمین یا خرید و بازرگانی نیز در آن حضور داشته باشند. مأموریت‌های این کمیته عبارتند از موارد زیر:

۴.۱. حفظ و تحکیم مضاعف ارتباط با مشتریان: شرکت‌هایی که عرضه را بهتر رصد می‌کنند اغلب موفق می‌شوند، چراکه آنها در بخش اصلی مشتریان خود سرمایه‌گذاری کرده و رفتار آنها را پیش‌بینی می‌کنند. برای نمونه در کشور چین در حالی که تقاضای مصرف‌کنندگان پایین است، از بین نرفته است و مردم به طور وسیعی به سوی خرید آنلاین برای تأمین تمامی کالاهای خود خدمات حرکت کرده‌اند. این روند همچنین شامل اطمینان از کیفیت محصولاتی که به صورت آنلاین فروخته می‌شوند نیز می‌شود.

۴.۲. به روز کردن اطلاعات پروفایل مشتریان: حتی در شرایطی که امکان ارائه کالا یا خدمات به آن‌ها وجود ندارد، مشتریان ارزشمندترین سرمایه هر کسب و کاری هستند. تازه و به روز نگه داشتن اطلاعات آن‌ها در خصوص وضعیت کسب و کار می‌تواند حس وفاداری در آنها را تقویت نماید.



۴.۳. از دیگر مأموریت‌های کمیته فروش می‌توان ارائه برنامه و گزارش اجرای این موارد باشد:

۴.۳.۱. تدوین برنامه‌های باشگاه مشتریان و انواع راهبردهای پیشبرد فروش نظری تخفیف و بسته ویژه و ...

۴.۳.۲. افزایش مکان‌های فروش و کانال‌های دسترسی آسان مشتریان و رسیدن به محصولات

۴.۳.۳. تقویت خدمات پس از فروش با انواع الگوی‌بندی و بنچمارکینگ و تکنیک‌های خلاقیت دیگر

۴.۳.۴. ارتباط مستقیم با مشتریان ویژه و طلایی و توزیع کنندگان: با مشتریان خود در خصوص مشکلات و چالش‌های جدید صحبت کنید. کسب و کارها باید تلاش کنند تا در کوتاه مدت مشتریان را درگیر و به آنها در خصوص آینده کسب و کار اطمینان بخشنند. برنامه‌هایی موجودی، تخفیف‌ها و پیشنهادهای ویژه همه به تحریک مشتریان فعلی کمک می‌کند.

۵. کمیته لجستیک و زنجیره تأمین : این کمیته یکی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین کمیته‌های هاست. هسته اصلی این تیم

برای بحران باید متشکل باشد از کارشناسان و مدیران زنجیره تأمین (از تدارکات و خرید تا تولید و عرضه و فروش).
زنجیره تأمین، بحران تقاضا، رکود عمومی، اولویت بندی در تنوع و میزان تولید یا خدمات، چالش‌های ابتدایی
هستند که باید برای هر شرکت بطور خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد در این تیم باید این موارد بررسی شوند:
۵.۱. تثبیت زنجیره تأمین: شرکت‌ها باید مقیاس و بازه زمانی که ممکن است زنجیره تأمین کالای آنها در معرض
اختلال قرار بگیرد را تشخیص دهند. اغلب شرکت‌ها سریعاً بر تثبیت فوری زنجیره کالا متمرکز می‌شوند. آنها
همچنین باید رزرو خطوط انتقال کالا و آمادگی آنها و همچنین آماده ساختن زنجیره‌های تأمین خود را در نظر
بگیرند. به علاوه در زمانی که اخلال در زنجیره تأمین ایجاد می‌شود، شرکت‌ها باید از این منابع در راستای
تولیدات مهم‌تر خود استفاده کنند. لذا این موارد باید در دستور کار این کمیته قرار گیرد:
۵.۱.۱. هماهنگی با تأمین کنندگان برای تحویل سریع مواد اولیه
۵.۱.۲. تعیین پیش‌بینی تقاضای واقعی مشتریان



۵.۲. لجستیک و مدیریت موجودی ها: جابجایی موجودی‌های آماده شرکت‌های تأمین‌کننده مواد اولیه به خارج
از ناحیه‌های قرنطینه شده و انتقال به نزدیک ترین مکان که امکانات حمل و ارسال آن‌ها از سوی شرکت‌های
تأمین‌کننده فراهم باشد. این موضوع هزینه‌های جابجایی مجدد و نگهداری ناشی از انباشت کالا در انبارها
جدید را افزایش داده ولی متقابلاً پایداری زنجیره تأمین را بیشتر خواهد کرد.

۵.۳. ایجاد ذخیره‌های احتیاطی بیشتر: برای کسب و کارهایی که در ناحیه‌هایی با تاثیر بحران بیشتر قرار گرفته‌اند، این موضوع هزینه‌های نگهداری شامل خواب سرمایه، انقضای مواد اولیه فاسدشدنی و هزینه‌های نگهداری موجودی بیشتر را افزایش خواهد داد ولی در مقابل مانع از دست رفتن مشتریان فعلی خواهد شد.

۵.۴. بررسی و امکان‌پذیری حمل و نقل‌های جایگزین؛ استفاده از حمل و نقل هوایی هرچند ممکن است زمان دسترسی به مواد اولیه یا ارسال به بازارهای مصرف را کوتاه‌تر نماید ولی به دلیل محدودیت‌های ایجاد شده در حمل و نقل هوایی امکان استفاده از حمل و نقل جاده‌ای، ریلی و دریایی جایگزین بررسی شود.



۵,۵. شناسایی تأمین کنندگان جایگزین که کیفیت، قیمت و زمان تأمین آن ها به نسبت تأمین کننده اصلی بهتر نیست ولی در شرایط بحران می‌تواند تا حدودی به حفظ توان تولید و ثبات کسب و کارها کمک نماید. این موضوع می‌تواند منجر به گسترش تر شده شبکه تأمین کنندگان شده و تا حد تعریف شدهای افزایش هزینه ها و کاهش کیفیت را به دنبال داشته باشد. برای آن که برنده اصلی آسیب نبیند می‌توان از زیربرندهای جایگزین برای نسخه های جدید کالا و خدمات سود جست.

۶,۵. بازبینی توافقات: مذاکره مجدد، توافقات جدید و اصلاح بندهای قراردادهای تأمین کنندگان یا مشتریان را در دستور کار قرار دهید. بند شرایط فورس ماژور قراردادها را هم می‌توانید با مشاورین حقوقی مرور کنید.

۶,۷. قیمت گذاری: استفاده از سیاست های قیمت گذاری هوشمندانه از سوی کسب و کارها برای فروش کالاهای و خدمات بیشتر را بررسی کنید. سیاست های قیمت گذاری هوشمندانه بسیار وسیع و گسترده اند. فروش گروهی، فروش وابسته به زمان، پیش فروش یا تخفیف های نموی و کلی، ایجاد زیر برنده، اندازه ها و کیفیت متنوع محصول و خدمات نمونه هایی از استراتژی های قیمت گذاری هوشمندانه است.

۶,۸. تمرکز بر مدیریت تقاضا: کسب و کارها می‌بایست برای بازسازی زنجیره های تأمین آسیب دیده خود به جای تمرکز بر تفکر عرضه محور، تمرکز روی مدیریت تقاضا (مشتریان) داشته باشند و بر اساس آن سفارش گذاری و تأمین نیازهای خود را برنامه ریزی نمایند. (سیستم کششی به جای فشاری)

۶,۹. تحلیل اطلاعات به روز در زنجیره تأمین: افزایش سطح اطلاع به صورت روزانه و برخط از وضعیت تمامی حلقه های بالادستی و پایین دستی زنجیره تأمین. حجم اطلاعات روزانه به شدت در حال افزایش و به روز شدن است. به طور مداوم درک خود را از آنچه در حال اتفاق افتادن است بازسازی نمایید. تجزیه و تحلیل بررسی اثر کرونا بر ابعاد متنوع زنجیره تأمین، آگاهی از قوانین و مصوبات موثر بر کسب و کارهایی که در سراسر زنجیره تأمین حضور دارند و مطالعه گزارش‌های منتشر شده به شدت توصیه می‌شود. سناریوهای مختلف خوش بینانه، محتمل و بدینانه تدوین و برای هر کدام پروتکل های فعل سازی را برای مراحل مختلف پاسخ تعریف کنید. استفاده از تکنیک های داده کاوی برای احصا و پیش بینی روندها توصیه می‌شود.



۵.۱۰. کسب اطلاعات عمیق‌تر در زنجیره تأمین: اطلاعات گذشته از سفارشات مشتریان، نمی‌تواند پیش

بینی کننده خوبی در این شرایط برای تقاضاهای آینده باشد. بنابراین به جمع آوری داده‌های جدید از طریق ارتباط موثر با مشتریان، مشتریانِ مشتریان، و عرضه کنندگانِ عرضه کنندگان بپردازید. حفظ ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگان، هرچند در این شرایط شرکای فعال شما نباشند، در بازسازی و احیای مجدد زنجیره تأمین کسب و کارها پساکرونای موثر خواهد بود.

۵.۱۱. راهکارهای خلاقانه: از این کمیته بخواهید درخصوص معرفی عرضه کنندگان پشتیبان و معرفی ارزش

پیشنهادی جدید در بستر زنجیره تأمین فعلی (مذکور در بندهای کمیته مشاوران) مشارکت فعال داشته باشند.

۵.۱۲. ادغام و یکپارچگی در زنجیره تأمین: بررسی امکان ادغام عمودی با سایر شرکت‌های خوش اقبال و

تأمین کنندگان را جویا شوید. این ادغام می‌تواند ادغام اطلاعاتی با کمک ابزار فناوری اطلاعات (مشارکت در

منافع) یا ادغام عملیاتی و مشارکت در منابع باشد.



۵.۱۳. تولید بدون کارخانه: در صورتی که سازمان از تیم های حرفه ای در بخش بازرگانی و لجستیک و زنجیره تأمین برخوردار باشد، برونسپاری و سفارش آماده سازی بخش های پر هزینه و غیرحساس کالاها به پیمانکاران جزء (اصطلاحاً زیرپله ای) می تواند یک استراتژی مثبت جهت کاهش هزینه ها باشد. کسب و کارهای برنده، به فرانچایز هم نظری داشته باشند.

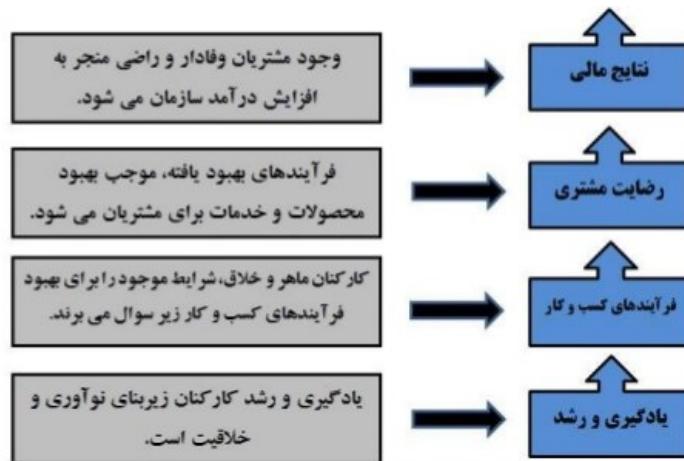


۵.۱۴. بهره وری: همراه با کاهش هزینه، باید به موضوع بهبود کیفیت و بهره وری هم توجه کرد. همواره و در همه شرایط (به ویژه در زمان بروز رکود یا بحران)، ارتقای بهره وری از الزامات بهبود هر کسب و کاری است.



۵.۱۵. حفظ کالیبراسیون: در شرایط بحران یا رکود و هنگامی که شرایط بغيرنجه و پیچیده است، مهم ترین توصیه به بنگاهها این است که سعی کنید کالیبراسیون خود را حفظ کنید. بررسی ها نشان می دهد که هیچ رکودی وجود ندارد که عمری بیش از یک تا دو سال داشته باشد و در هر صورت هر رکودی، پایان می یابد. در نتیجه باید منتظر زمان خوب باشیم. در زمان بحران و رکود باید دائماً به فکر کاهش هزینه و انجام یکسری اقدامات بود. نباید فراموش کرد اقداماتی که در زمان رکود در رابطه با آینده، انجام می شود، به اندازه اقداماتی که برای مقابله با آن صورت می گیرد، مهم هستند. کالیبراسیون بنگاه با اوضاع رکود یا بحران، بسیار دشوار است. معمولاً سودحاشیهای بنگاهها زیاد نیست، در نتیجه در حین رکود، ممکن است تصویر درآمدی بنگاه، به سرعت تغییر وضعیت داده و ناخوشایند شود. پاسخ دادن مناسب در این شرایط مهم است. یافتن شرایط توازن و روش هایی که زمان باز خورد مناسب داشته باشند، در زمان رکود اهمیت ویژه ای دارد.

۶. کمیته مالی: باید توجه داشت که مدیران مالی نباید صرفاً از جنبه مالی تصمیماتی یک طرفه بگیرند، بلکه باید با رویکرد تفکر سیستمی و هماهنگ و همپارچه با دیگر جنبه‌های کسب و کار تصمیماتی برای سطوح و لایه‌های مختلف سیستم گرفته شود که نهایتاً منجر به نتایج هوشمندانه و پایداری در شاخص‌های مالی شود. شکل زیر رابطه علت معلولی را در رویکرد BSC نشان می‌دهد.



رعایت این نکته بسیار مهم است که نمایندگانی ارشد از کمیته فروش و زنجیره تأمین و کمیته مشاوران در کمیته مالی هم باشند. مأموریت‌های این کمیته عبارتند از:

۱. مدیریت نقدینگی اضطراری: مانیتور تراز مالی دقیق و لحظه‌ای، مدل‌های ریاضی و تخمین تقاضا و تأمین مواد در شرایط رکود با سناریوهای متعدد، راهبردهای مدیریت نقدینگی در دستور کار قرار گیرد.

۲. کاهش هزینه‌ها: بازبینی فرایند‌ها و هزینه‌های سربار از اولین اقدامات این کمیته است. ابتدا نیاز است سناریوهایی را پیش‌بینی و در راستای سیاست‌های شرکت تهیه و تدوین کنند. برای متغیرهای حیاتی که بر درآمد و هزینه‌ها تاثیرگذار هستند، آنها می‌توانند حساب‌های مالی نظیر چرخش نقدینگی را برای هر سناریو در نظر بگیرند و محرک‌هایی را که تا حد زیادی بر نقدینگی موثر هستند را (مثل کاهش یا تعویق هزینه‌های معقول یا کاهش پلکانی حقوق و مزایای مدیران و کارکنان در صورت تمدید بحران) شناسایی و اجرایی کنند. با این حال دوباره تأکید می‌گردد برخی کاهش هزینه‌ها به شکل اهرمی می‌تواند اثر سوء داشته باشد لذا تعديل پرسنل یا قطع همکاری با مشاوران و یا کاهش هزینه‌های بازاریابی و باشگاه مشتریان باید هوشمندانه و با وسوس انجام شود.



۶.۳. نسبت اهرمی: بنگاههای با سطح هزینه کمتر، ضربه‌گیر بیشتری برای مقابله با رکود دارند. اگر ترازنامه این بنگاهها کمتر اهرم شده باشد، در این صورت آنها ظرفیت بیشتری برای گردش امور و رفع مسائل جاری و ظرفیت بالاتری برای سرمایه‌گذاری دارند. بررسی زمینه‌های سرمایه‌گذاری در زمان پسابحران یا پس از رکود هم موضوع مهمی است. یافتن این موارد می‌تواند امکان هدایت نیروهای کارآمد و شتابدهی به رشد را تسهیل کند. در کل، «بنگاههای مقاوم» روی نسبت اهرمی زیاد کار می‌کنند به ویژه از طریق کاهش سرمایه‌گذاری. این اقدامات باعث می‌شود آنها در موقعیت بهتر نقدی قرار داشته باشند.



۶.۴. سود حاشیه ای: بررسی‌ها نشان می‌دهد که در زمان بروز بحران، برخی از بنگاهها کمتر دچار پیامدهای منفی رکود شده یا با اصلاحاتی به سرعت امکان توسعه دارند. در بررسی پروفایل درآمدی این بنگاهها و مقایسه آن با بنگاههای آسیب‌پذیر، تفاوت زیادی وجود ندارد و تفاوت اصلی این دو گروه بنگاه در سود حاشیه‌ای دو گروه در زمان رکود است. سود بنگاههای مقاوم در زمان رکود هم رشد می‌کند البته با نرخی کمتر. دلیل این اتفاق وجود رویکرد پیشگیرانه کاهش هزینه در این بنگاههای غیر مقاوم، معمولاً این موضوع به بعد از بحران‌ها موكول می‌شود.

۶.۵. بررسی امکان جذب سرمایه و سرمایه‌گذاران جدید: معمولاً در مدیریت نقدینگی، بخش عمده ای از کسری بودجه با تأمین سرمایه جبران می‌شود که بررسی و تحلیل و گزینش گزینه‌ها می‌تواند از مهمترین مأموریت‌های کمیته مالی باشد. موضوع بررسی امکان سرمایه‌گذاری در بندهای ۲,۳ ، ۳,۳ ، ۴,۱ و ۷,۱ و ... از جمله مباحث بیزنس مدل و نیز کمیته زنجیره تأمین و توسعه روابط تجاری آورده شده است.

۷. کمیته روابط تجاری: با ناکارآمدی که در دولت شاهد بوده ایم به دولتی ها امید بستن اشتباه است. اما نقش

تشکل ها و انجمن های صنفی قابل کتمان نیست. در شرایطی که اغلب اصناف و صنایع دردی مشترک و مشابه دارند همفکری و خرد جمعی در تشکل های صنفی و صنعتی و تجاری برای رسیدن به راه حل های عملیاتی کارگشاست. هدف از تشکیل این کمیته تأمین روابط مفید و موثر بین شرکای تجاری و حامیان بیرونی و ایجاد موقعیت هایی برای گشایش راه حل های جدید است؛ چه بسا این پاقدم شدن ایجاد روابط شبه هولدینگ، به رهبری شما در بازار متعدد و سینرجیک بیانجامد. موضوعاتی که در دستور کار این کمیته قرار می گیرد عبارتند از:

۷.۱. ادغام و تملیک (M&A): گزینه ادغام و تملیک، در زمان بحران و رکود، برای سرمایه گذارانی که مدت های طولانی باید منتظر باشند تا سرمایه لازم را برای توسعه فعالیت خود کسب کنند، شاید به دلیل در دسترس بودن آن و نه الزاماً ارزان بودن، انتخاب خوبی است؛ زیرا چه بسا بنگاه هایی که خرید خود را در هر شرایطی چه گران و چه ارزان باشد، انجام می دهند، عملکرد صحیح تری از حیث ایجاد یک رویه پیوسته دارند.

۷.۲. شراکت و سهامداری: جستجوی امکان شراکت و خرید سهام در کسب و کارهای بالادستی یا پایین دستی زنجیره تأمین به منظور حفظ کسب و کار فعلی نیز در این شرایط امری منطقی است. کسب و کارها می توانند در قبال واگذاری بخشی از سهام خود به شرکت های بالا دستی یا پایین دستی یا شرکت های هم تراز خود که توان نقدینگی بیشتری دارند، کسب و کار خود را حفظ کنند. کارآفرینان می بایست در خصوص نوع صحیح و مناسب ادغام کسب و کارها، خود با توجه به مزیت های رقابتی و وضعیت خود بهترین تصمیم را اتخاذ نمایند.

۷.۳. اتحادهای استراتژیک: بررسی امکان ایجاد اتحادهای استراتژیک با زنجیره های تأمین سایر کسب و کارها. بسیاری از کسب و کارها در شرایط فعلی اگه چه مشتریان خود را از دست داده اند ولی تجربه، خطوط تولید و یا شبکه توزیع، طراحی مهندسی، آزمایشگاهی، بازرگانی، خدماتی دیجیتال، مارکتینگ و یا امکانات بازرگانی و صادرات آن ها می تواند به عنوان بستری برای ارائه خدمات به سایرین که به دلیل شروع کرونا رونق گرفته اند عمل نماید. مردم در این شرایط جدید همچنان نیاز به مواد غذایی، بهداشتی، سرگرمی و ابزار و زیرساخت های ارتباط مجازی درون خانه های خود دارند. همچنین کسب و کارهای کوچک و نوآفرین ها می توانند از توانایی ها و مزیت های رقابتی خود به عنوان اهرم برای ایجاد اتحاد استراتژیک با سایر کسب و کارها کمک بگیرند.

۷.۴. تبادل اطلاعات: کسب و کارها می توانند راهکارهای بدیع و نوآورانه، تلاش، تجرب موفق و درس های آموخته شده خود در خصوص بازسازی زنجیره تأمین در مقابله با بحران را به عنوان ارزش پیشنهادی به سایر کسب و کارها و کارآفرینان درگیر بحران عرضه نمایند.



۸. کمیته منابع انسانی: در #عصرپساکرونا بر خلاف عصر صنعت، نیروی با دانش از کلیدی ترین منابع و دارایی های

سازمانها خواهد بود و وفادار سازی جهت ارزش آفرین کردن پرسنل از بزرگترین چالش های سازمانها می شود.

بحran کووید ۱۹ به لحاظ احساسی برای برخی چالش برانگیز بوده و زندگی روزمره را به نوعی بی سابقه دستخوش

تغییرات ساخته است. برای شرکت ها، تجارت همیشگی، دیگر جزو گزینه ها نیست. این شرکت ها می توانند برنامه های را

اجرا کنند و به نحوی از کارکنان مجموعه حمایت کنند که در راستای دستورالعمل های محتاطانه باشد:

۸,۱. اجرای دستورالعمل های بهداشتی و پیشگیرانه

۸,۱,۱. دستور عمل های بهداشتی فیزیکی و محیطی

۸,۱,۲. بهداشت روانی و ایجاد فضای مثبت اندیشه: همدلی با کارکنان حمایت از کارکنان در این شرایط بر

تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد. استفاده از کانال های ارتباطی موثر برای کارکنان جهت

جلوگیری از شیوع شایعات نیز مفید خواهد بود.

۸,۲. تدوین پروتکل های دور کاری و آموزش فرهنگ رفتاری در سازمان های مجازی

۸,۳. اعمال ساعت کاری انعطاف پذیر برای حضور فیزیکی

۸,۴. پیگیری خروجی کارگروه های حل مسئله در کمیته های فوق الذکر

۸,۵. اجرای آموزش برای مهارت های عصرپساکرونا: بسیاری از بنگاهها هستند که در حال تربیت و آموزش نیروی

کار فعلی خود متناسب با نیازها و مشاغل جدید آینده هستند.

۸,۶. مبادله کارکنان قرضی بین شرکت ها: در حالیکه بسیاری از شرکت ها دچار رکود شده اند برخی شرکت های

دیگر از جمله استارتاپ های منعطف و نوآور با تقاضای بالا روبرو شده اند؛ به همین خاطر در سطح عملیاتی

بسیاری از شرکت ها در حال مبادله موقت نیرو در بخش های مختلف خود هستند. کمیته منابع انسانی با

کمک کمیته روابط تجاری می تواند با جستجو و بررسی در میان شرکت ها، شرایطی برد سه جنبه ایجاد کند.

۸,۷. کسب و کارها و نوآفرینان می بايست برنامه مشخصی برای حمایت از پرسنل بخش مدیریت زنجیره خود به

صورت ویژه تدوین نمایید. آن ها شریان های اصلی کسب و کار را به خوبی می دانند. آن ها بهتر از هر کسی

عرضه کنندگان مواد اولیه و خدمات مورد نیاز و همچنین مشتریان کسب و کار را می شناسند.



با آذربایجان توافق؛ سعید ظرفی حسینیان

[Skype: s.zarif](#)

[Telegram:@szarif](#)

[Linkdin: Saeed Zarif Hosseimian](#)

[Email: s.zarif@gmail.com](mailto:s.zarif@gmail.com)

[WhatsApp: +989156235540](https://wa.me/989156235540)

بریف مشخصات بنگاه اقتصادی

برای تدوین راهکارهای گذر از بحران کرونا

گذر از مشکلات اقتصادی ناشی از بحران کرونا، نیازمند تحول در دیدگاه های پیشین و بکارگیری راهبردهای مدیریت بحران و تشکیل شبکه های همکاری جدید در زنجیره اکو سیستم کسب و کارها است و برای یافتن راهکار باید دقیقاً روی محیطهای سه گانه همان کسب و کار تمرکز کرد و نسخه عملیاتی ویژه همان کسب و کار را تجویز نمود؛ لطفاً این فرم را تکمیل و ارسال بفرمایید.

نام مدیر عامل / مدیر ارشد:	نام سازمان / کسب و کار:
----------------------------	-------------------------

۱. نوع بنگاه اقتصادی (بافت و ساختار کسب و کار): شرکتی / سازمانی صنفی / کارگاهی

۲. نوع مالکیت: مالکیت خصوصی مالکیت نیمه دولتی مالکیت دولتی

۳. حوزه فعالیت: (مثال حوزه صنایع غذایی کشاورزی یا فناوری اطلاعات یا ساختمان و بازرگانی و ...)

۴. نوع محصول: تولیدی کالا ارائه خدمات

۵. نام عمده محصولات (کالا یا خدمات اصلی):

:a :b

:c :d

۶. تیراز ارائه محصول (کالا یا خدمت): ارائه انبوه (تولید خطی، عملیات تکراری مشابه) پژوههای (محصول منحصر بفرد، سفارشی، غیر تکراری)

۷. نوع بازار و مشتری: B2G B2B B2C (منظور از B2G انحصار فروش به کارفرمای دولتی است).

۸. دامنه فعالیت جغرافیایی (بازار و مشتریان محصول): محلی شهرستان کشوری صادرات به همسایگان منطقه ای بین المللی

۹. سایز شرکت یا بنگاه اقتصادی: کوچک متوسط بزرگ

تعداد پرسنل:

شیفت کاری: ۱ شیفت ۲ شیفت ۳ شیفت

۱۰. چرخه و دوره عمر سازمان:

کسب و کار تان به نظر در کدام مرحله دوره عمر سازمانی قرار دارد؟ تازه و نوپا رشد بلوغ و کمال پیری و افول

۱۱. به ترتیب چهار مشکل و مسئله پُر اولویت امروز کسب و کار شما چیست؟ (در حوزه های مالی، فروش، تأمین، تولید، قوانین، نیرو انسانی و تکنولوژی و ...)

-۱

-۲

-۳

-۴

راهنمای ارتباطی با شما:	شماره تماس:	شماره نمابر:	ID تلگرام یا واتساب:
ایمیل:	همراه رابطه:	نام رابطه:	سمت رابطه: