

# ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در زمستان ۹۹

دکتر علی داوری  
دکتر مهدی صانعی



# سبقت‌گویی



## شناسنامه گزارش

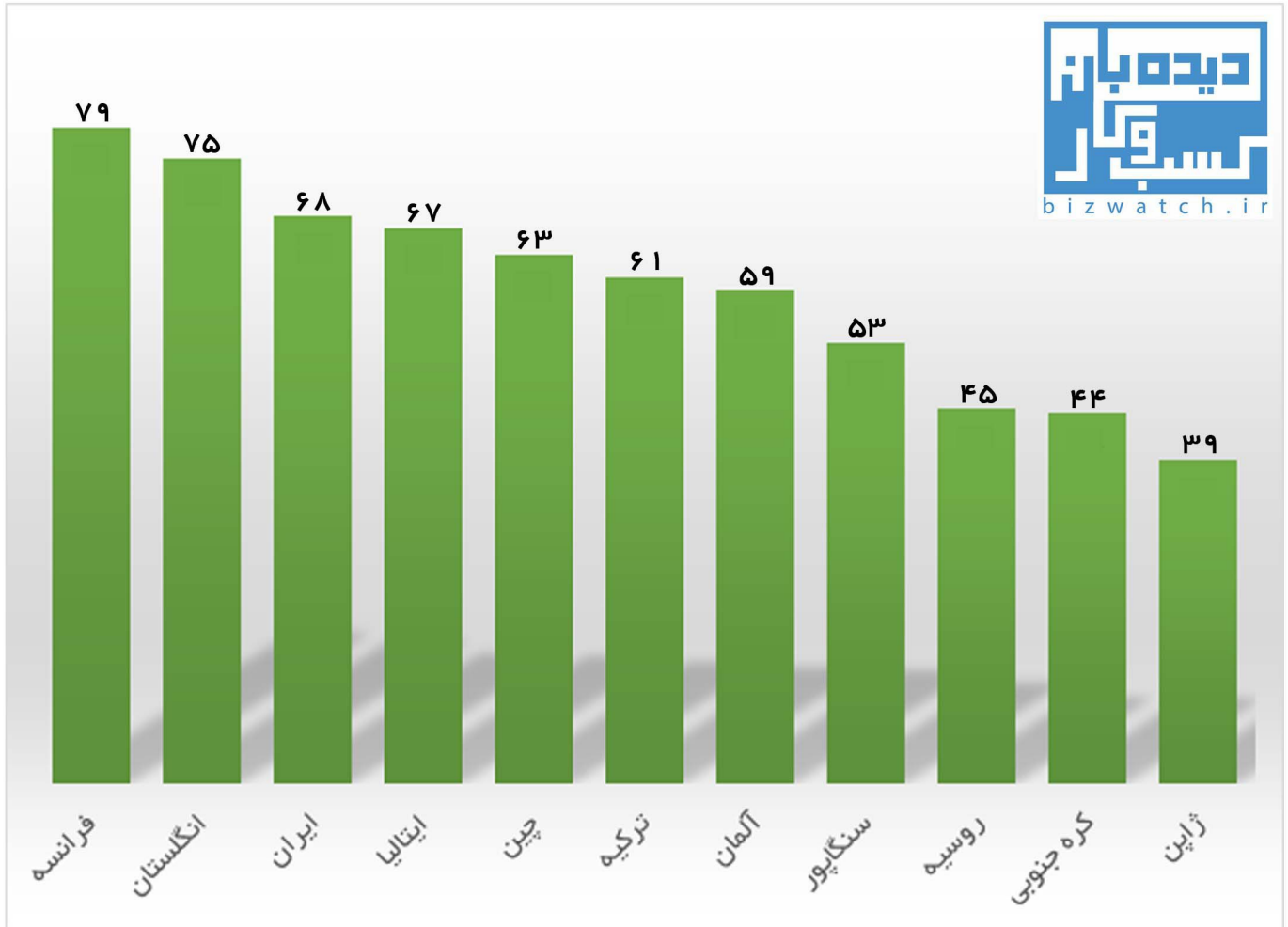
عنوان گزارش	ریسک‌ها و استراتژی‌های کسب و کار در زمستان ۹۹
کدگزارش	CVB/ENT/BUSINESS/10
گزارش	دهم - فصلی
سازمان	دیدهبان کسب و کار
سایت	Bizwatch.ir
نویسندگان	دکتر علی داوری-عضو هیات علمی دانشگاه تهران دکتر مهدی صانعی-عضو هیات علمی دانشگاه و مشاور کسب و کار
همکاران	امیررضا افروزی خسروشاهی-کارشناسی ارشد کارآفرینی
تاریخ انتشار	۹۹/۱۰/۱

پیش بینی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نشان می دهد با ساخته شدن چند واکسن برای کرونا خوش بینی ها نسبت به احیای اقتصاد جهان افزایش یافته است. با این وجود با توجه به دشواری واکسینه سازی کل جمعیت جهان و احتمال ادامه برخی محدودیتها، هنوز چشم انداز آینده اقتصاد جهان مبهم است. بررسی ها نشان می دهد که در سال آینده یک سوم رشد اقتصادی جهان مربوط به چین است و میزان رشد اقتصادی اتحادیه اروپا و ایالات متحده به نسبت سهم آنها در اقتصاد جهانی کمتر خواهد بود. با وجود امیدواری به احیای اقتصاد جهان در سال ۲۰۲۱، بایستی این واقعیت را پذیرفت که بحران کرونا به اقتصاد بسیاری از کشورها لطمه زده است. در زمینه تاثیرات کوتاه مدت کووید ۱۹ بر اقتصاد، مطالعه کسب و کارها در ۵۱ کشور توسط بانک جهانی نتایج زیر را نشان می دهد:

- شوک شدید و بزرگ به شرکت ها با اثر منفی بلندمدت بر فروش
  - استفاده شرکت ها از مرخصی اجباری، کاهش ساعات کاری، کاهش دستمزد به جای اخراج منابع انسانی
  - محدودیت های مالی بیشتر در شرکت های کوچک
  - تلاش برای بکارگیری راه حل های دیجیتال (پلتفرم های دیجیتالی، راهکارها و نوآوری های دیجیتال)
  - عدم اطمینان زیاد نسبت به آینده به ویژه برای شرکت هایی که کاهش فروش داشته اند.
- اثرات پنج گانه ذکر شده به دلیل قرنطینه و فاصله گذاری اجتماعی برای پیشگیری از شیوع بیماری کرونا بوجود آمده است. البته کشورها میزان متفاوتی از سخت گیری ها را برای پیشگیری از بیماری داشته اند. پژوهش دانشگاه آکسفورد در زمینه میزان سختگیری دولت ها در مدیریت بیماری کرونا نشان می دهد امتیاز ایران در این شاخص تا پایان آبان ماه سال جاری، ۶۸،۰۶ از ۱۰۰ بوده است. رتبه ایران در این شاخص بالاتر از کشورهایمانند ایتالیا، آلمان، ترکیه، چین و ... است. این شاخص نشان می دهد که میزان سختگیری دولت ها در اعمال پروتکل های بهداشتی و رعایت فاصله اجتماعی چگونه بوده است و دولت های مختلف تا چه میزان توانایی و توفیق در مدیریت پاندمی کرونا داشته اند. این شاخص ۹ عامل زیر را مورد بررسی قرار می دهد.
- تعطیلی مدارس، تعطیلی محل کار، لغو رویدادهای عمومی، محدودیت اجتماعات عمومی، تعطیلی سیستم حمل و نقل عمومی، الزامات مربوط به ماندن در خانه، کمپین های اطلاع رسانی، محدودیت در تردهای داخلی و کنترل سفرهای بین المللی.
- مساله دیگر احتمال بی عدالتی در توزیع واکسن بین کشورها است که در اینصورت فعالیت های اقتصادی کشورها کمتر از میزان مورد انتظار رشد خواهد داشت. همچنین شیوع کرونا و ویروس جدید در بریتانیا هم از مسائل پیش رو می باشد.

البته توجه به این موضوع ضروری است که هر کشوری متناسب با موقعیت، شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی خود تصمیم‌های مربوط به مدیریت کرونا را طراحی و اجرا می‌کند.

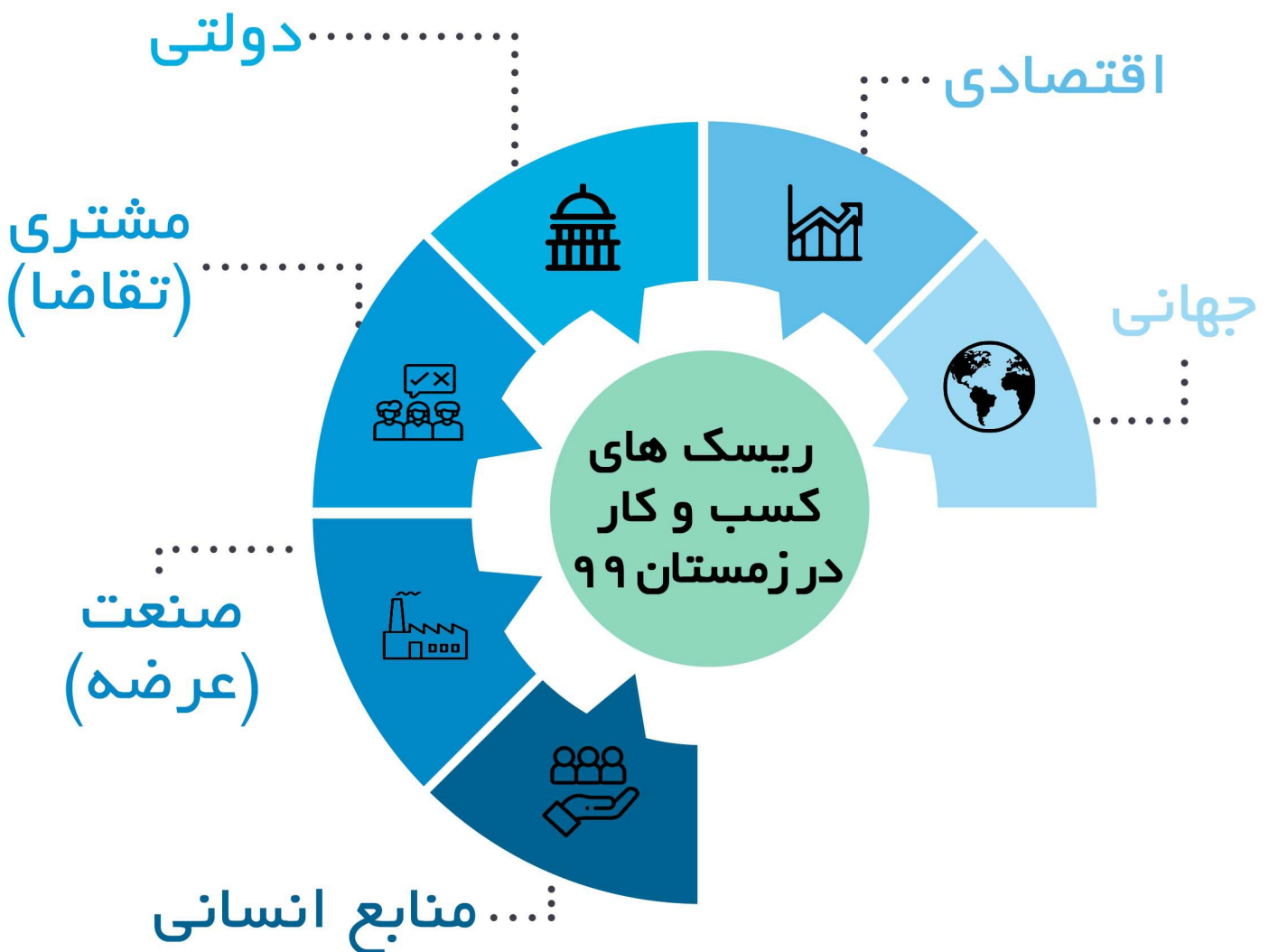
نمودار زیر مقایسه شاخص سختگیری دولت‌ها از منظر مدیریت بیماری کرونا در یازده کشور از جمله ایران را نشان می‌دهد. لازم بذکر است امتیازها از ۱۰۰ بوده و دو رقم اعشار حذف شده است.



نمودار مقایسه شاخص سختگیری دولت‌ها در مدیریت بحران کرونا

ریسک به مفهوم در معرض خطر قرار گرفتن است. موضوع ریسک در اقتصاد و کسب و کار اهمیت جدی دارد. ریسک ها را می توان به ریسک های تجاری و غیرتجاری تقسیم کرد. ریسک های تجاری به بازار محصولات و خدمات بستگی دارد و می تواند با شناسایی فرصت های کارآفرینانه به نوآوری های تکنولوژیکی، خدمات و محصولات جدید و ورود به بازارهای جدید کمک کند. ریسک های غیرتجاری شامل تغییرات در محیط های اقتصادی یا سیاسی، زیست محیطی و بهداشتی مانند کووید ۱۹ است. بحران کرونا به عنوان یک ریسک غیر تجاری بر افزایش ریسک های تجاری موثر بوده است و می تواند به فرصت های کسب و کاری جدید و یا تهدید بیشتر منجر گردد.

در این تحقیق بعد از شناسایی ریسک ها از منابع مختلف، ۳۰ ریسک اصلی معرفی شده است. در پایان هم استراتژی های کسب و کار مبتنی بر ارزیابی ریسک ها معرفی شده اند.



ریسک های جهانی:

علی رغم ساخته شدن چند واکسن های مختلف ویروس کرونا و افزایش امیدواری جهانی، چشم انداز قطعی برای پایان این بحران در کوتاه مدت وجود ندارد و ممکن است حتی بیماری مجدد با جهش جدید فراگیر شود. چالش دیگر آن است که به دلیل شیوع کرونا تولید و مصرف کالاها و خدمات در جهان دچار تغییر شده است و در هر دو طرف عرضه و تقاضا شوک ایجاد شده است. این بحران تغییرات اقتصادی جهانی را تشدید کرده است. برخی ریسک های جهانی عبارتند از:

۱ کاهش تاب آوری اقتصادی کشورها در مواجهه با بحران کرونا

۱

۲ ورشکستگی صنایع و بخش های اقتصادی در جهان

۲

۳ تداوم برخی از محدودیت ها و سخت گیری کشورها برای کنترل شیوع ویروس

۳

۴ شکل گیری موج دیگری از بحران کرونا

۴

ریسک های اقتصادی:

بیماری کووید ۱۹ و تحریم ها، مشکلات اقتصاد ایران را افزایش داده است. کاهش درآمد، کاهش ارزش پول ملی و افزایش نرخ تورم، تبعات منفی برای اقشار آسیب پذیر به همراه داشته است. البته کاهش ارزش پول ملی منجر به تقویت تولید داخلی شده است. از سوی دیگر نتیجه انتخابات در ایالات متحده زمینه های امید در جهت بهبود و تغییر شرایط اقتصادی کشور را ایجاد کرده است، ولی تغییر شرایط در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. با این حال بهبود نگرش ها برای تغییر شرایط تا حدی در کاهش انتظارات تورمی تاثیر مثبت خواهد داشت. برخی ریسک های اقتصادی آنها عبارتند از:

- ۵ افزایش نرخ تورم و گرانی
- ۶ نامشخص بودن جهت تغییرات قیمت ارز در کشور
- ۷ کاهش میزان سرمایه گذاری در حوزه های مختلف
- ۸ افزایش بیکاری ناشی از کاهش فعالیت های اقتصادی به ویژه شاغلان زن
- ۹ تداوم محدودیت های مرزی، کاهش واردات و صادرات برخی کالاها
- ۱۰ نامشخص بودن چشم انداز رونق بازار بورس، خودرو، مسکن

### ریسک 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 سونوشت ساز هستند. مشکلات ناشی از کرونا، محدود شدن منابع درآمدی اصلی مانند نفت و مالیات و تحریم ها، دولت ایران را با مشکلات بیشتری مواجه ساخته است. از سوی دیگر پیش رو بودن انتخابات ریاست جمهوری کشور در سال ۱۴۰۰ بر محافظه کاری، کاهش چابکی، تاخیر در تصمیم گیری سازمان های دولتی تا شروع دولت بعد موثر خواهد بود. تعارض جدی بین بخش های مختلف قانونگذاری و اجرایی هم به دلیل انتخابات قابل مشاهده است. برخی ریسک های دولتی عبارتند از:

کاهش چابکی و تعویق تصمیم گیری ها به دلیل نزدیکی به انتخابات ریاست جمهوری

۱۱

افزایش تعارض بین بخش های اجرایی و قانونگذاری کشور تحت تاثیر فضای پیش از انتخابات

۱۲

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

۱۳

کاهش درآمدهای پایدار دولت به دلایلی مانند کاهش صادرات

۱۴



ریسک های مرتبط با مشتریان (تقاضا):

طولانی شدن مدت زمان پاندمی کرونا در ایران و جهان منجر به تعمیق تغییرات نگرشی و رفتاری جوامع شده است. روش های سنتی زندگی در حال تغییر می باشند. برخی فعالیت ها از عرصه حقیقی به فضای مجازی منتقل شده است، مانند گذراندن اوقات فراغت، برگزاری ختم، جلسات کاری، خرید الکترونیک، کلاس های مجازی. همچنین تقاضای کالاها و خدمات به دلایلی مانند به تعویق افتادن خریدهای غیرضروری، کم شده است. کاهش قدرت خرید اقشار ضعیف و متوسط جامعه به دلیل گرانی نیز یکی از مشکلات می باشد. برخی ریسک های مرتبط با مشتریان عبارتند از:

کاهش قدرت خرید مشتریان به دلیل گرانی ها **۱۵**

تغییر نگرش ها، ارزش ها، سبک زندگی و اولویت های خرید مشتریان **۱۶**

کاهش حضور فیزیکی و خریدهای ناگهانی مشتریان **۱۷**

کاهش میزان فعالیت های اجتماعی **۱۸**

ریسک های صنعت (عرضه):

نوسانات ارزی، افزایش قیمت مواد اولیه، محدودیت های صادرات و واردات، قابل پیش بینی نبودن زمان کاهش سخت گیری نسبت به فعالیت کسب و کارها به دلیل کرونا، تداوم تعطیلی مدارس و دانشگاه ها، دورکاری، کاهش رویدادهای عمومی، محدودیت اجتماعات عمومی، الزام ماندن در خانه، محدودیت در تردهای داخلی و خارجی به ویژه در فصل منتهی به سال جدید از مشکلات پیش روی کسب و کارها است برخی ریسک های صنعت عبارتند از:

- |   |    |
|---|----|
| افزایش قیمت محصولات، خدمات و مواد اولیه   | ۱۹ |
| احتمال تداوم محدودیت مدت زمان فعالیت کسب و کارها  | ۲۰ |
| احتمال محدودیت فروش محصولات و خدمات، حراج های فصلی نزدیک سال نو                                   | ۲۱ |
| حذف تدریجی برخی مشاغل و صنایعی که امکان فعالیت ندارند مانند گردشگری، تفریحی، سرگرمی و استارتاپ ها | ۲۲ |
| افزایش هزینه ها به دلیل کاهش بهره وری، فروش و افزایش هزینه های ثابت                               | ۲۳ |
| چابکی اندک برخی صنایع و شرکت ها برای بکارگیری روش های جایگزین متناسب با تغییر رفتار مشتریان       | ۲۴ |
| نوآوری اندک در بخش های مختلف مدل کسب و کار  | ۲۵ |

ریسک های منابع انسانی:

بحران کووید ۱۹ یک شوک به عرضه نیروی کار به دلیل سیاست های رعایت فاصله اجتماعی، قرنطینه و پیشگیرانه است و تداوم بکارگیری روش های مرخصی و کاهش ساعات کاری، کاهش حقوق و مزایای منابع انسانی و دورکاری از چالش های پیش رو است. علی رغم اجرای برنامه های دورکاری، سازمان ها هنوز آمادگی لازم برای اجرای مدل های هیبریدی ندارند (بخشی دورکار و بخشی با حضور فیزیکی در محل کار). موضوع دیگر کاهش انگیزش و تعلق کارکنان به دلایلی مانند افزایش هزینه های زندگی، حذف اضافه کاری و دورکاری است. برخی ریسک های منابع انسانی عبارتند از:

تشدید مشکلات سلامت روان کارکنان تحت تاثیر بحران کرونا

۲۶

کاهش انگیزش و تعلق کارکنان به دلایلی مانند افزایش هزینه های زندگی، حذف اضافه کاری و دورکاری

۲۷

کمیاب نیروی انسانی در صنایع پر ریسک از نظر سلامتی و فاقد دورکاری

۲۸

معیارهای ارزیابی عملکرد نامناسب برای دورکاری

۲۹

ناکارآمد شدن بخشی از نیروی انسانی به دلیل دورکاری

۳۰

### استراتژی های پیشنهادی به کسب و کارها:

با توجه به ریسک های معرفی شده، در این بخش ۲۵ استراتژی برای کسب و کارها پیشنهاد می گردد. بکارگیری این استراتژی ها در زمان مناسب بر میزان موفقیت کسب و کارها می تواند موثر باشد.

- بکارگیری استراتژی های اجتناب، کاهش، پذیرش و انتقال برای مدیریت ریسک ها
- تدوین استراتژی ها در وضعیت های خوشبینانه، بدبینانه و واقع بینانه
- بررسی تغییرات ابعاد ۹ گانه مدل کسب و کار در ایام کرونا
- ورود به کسب و کارهای جدید با ریسک کم تا متوسط
- خروج از کسب و کارهای با ریسک زیاد
- تغییر مدل کسب و کار بر حسب نیاز از B2C به B2B و یا بالعکس در دوران کرونا
- بررسی تغییرات در نیازها، انتظارات و سبک زندگی مشتریان در دوران کرونا
- توسعه سبد محصولات مبتنی بر نیازهای جدید و قدرت خرید مشتریان
- متنوع سازی کانال های فروش و شناسایی بازارهای جدید
- شناسایی تازه واردان به صنعت (رقبای جدید) در ایام کرونا
- تحلیل تغییرات در قدرت چانه زنی تامین کنندگان در ایام کرونا
- بررسی امکان تولید و ارائه کالاها و خدمات جایگزین در ایام کرونا
- بررسی تاثیر کرونا بر زنجیره ارزش شرکت
- متنوع سازی تامین کنندگان و تاکید بر تامین مواد اولیه بصورت اعتباری
- مدیریت هزینه های غیرعملیاتی
- تاکید بر روش های فروش نقدی
- متوقف سازی طرح های سرمایه گذاری با اولویت کم
- اخذ کمک های دولتی و دریافت تسهیلات از نظام بانکی
- ترمیم حقوق و مزایا با هدف انگیزش کارکنان
- توجه به سلامت جسمی و روانی منابع انسانی
- بکارگیری روش های کار هیبریدی
- شناسایی شاخص های عملکرد خروجی محور در دورکاری
- تداوم اجرای برنامه های توسعه ای و آموزشی کارکنان
- آسیب شناسی دورکاری کارکنان
- ارزیابی سطح آمادگی سازمانی اجرای برنامه های دورکاری

**مدیریت ریسک:**

هدف از معرفی ریسک ها، کمک به مدیریت ریسک و شناسایی فرصت های ناشی از ریسک ها، پیگیری فعالیت های کارآفرینانه و مدیریت بهتر منابع برای ماه های آینده است.

مدیریت ریسک به مفهوم بکارگیری رویه های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می باشد تا بتوان ریسک را به سطح قابل قبولی رساند. در زمینه مدیریت ریسک چهار استراتژی زیر به کار می رود.

<p>انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می شود.</p>	<p>استراتژی اجتناب از ریسک</p>
<p>به کارگیری روش های و ابزارهایی که باعث کاهش شدت زیان می شود.</p>	<p>استراتژی کاهش ریسک</p>
<p>قبول ضرر و زیان وقتی که رخ می دهد.</p>	<p>استراتژی پذیرش ریسک</p>
<p>بخش دیگری ریسک را قبول کند. مانند بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی و بیمه ای.</p>	<p>استراتژی انتقال ریسک</p>

منبع: مجموعه گزارش های دیده بان کسب و کار  
نویسندگان: دکتر علی داوری و همکاران (۱۳۹۹)

### ارزیابی احتمال وقوع و پیامد ریسک ها

انواع ریسک ها برای کسب و کارها بر حسب نوع صنعت یا کشور با هم متفاوت هستند. لذا برای درک جایگاه کسب و کار خود بهتر است ریسک ها را بر اساس احتمال وقوع از کم تا زیاد مشخص کنید. سپس پیامدها (کاهش و یا افزایش فروش) را بر اساس میزان اثرگذاری از کم تا زیاد تعیین کنید. ترکیب این دو عامل ۹ ناحیه را ایجاد می کند که در انتخاب استراتژی و راهکار برای شرکت ها می تواند مفید باشد.

ریسک	زیاد	۷	۸	۹
	متوسط	۴	۵	۶
	کم	۱	۲	۳
		کم	متوسط	زیاد
		احتمال وقوع		

گزارش ریسک ها و استراتژی کسب و کارها در زمستان ۹۹  
 نویسندگان: علی داوری و مهدی صانعی

شناسایی فرصت ها و تهدیدات ناشی از ریسک ها

بعد از شناسایی احتمال وقوع و پیامدهای ریسک ها، در این مرحله بایستی فرصت ها و تهدیدهای ناشی از گروه های ریسک ها تعیین شوند. برای مثال اینکه بحران کرونا، تغییرات نرخ ارز، سیاست های دولت، تغییر رفتار مشتری و غیره به نفع کسب و کار شما است و یا یک تهدید جدی است. جدول زیر می تواند به شما در این زمینه کمک کند.

تهدید ها	فرصت ها	ریسک ها بر اساس احتمال وقوع و پیامد	
		۱	احتمال وقوع و پیامد کم تا متوسط
		۲	
		۴	
		۳	احتمال وقوع و پیامد متوسط
		۵	
		۷	
		۶	احتمال وقوع و پیامد متوسط تا زیاد
		۸	
		۹	

## برنامه ریزی کوتاه مدت مبتنی (OKRs)

ریسک ها می توانند منجر به فرصت و یا تهدید برای کسب و کارها شوند. پیشنهاد می شود برای زمستان برنامه ریزی

کوتاه مدت بر اساس ریسک ها تدوین گردد. گام های برنامه ریزی کوتاه مدت عبارتند از:

گام ۱) تعیین ریسک های مرتبط با کسب و کار و گروه بندی آنها بر اساس ماتریس احتمال وقوع و پیامد

گام ۲) شناسایی فرصت ها و تهدیدهای ناشی از ریسک ها بر اساس ماتریس صفحه قبل

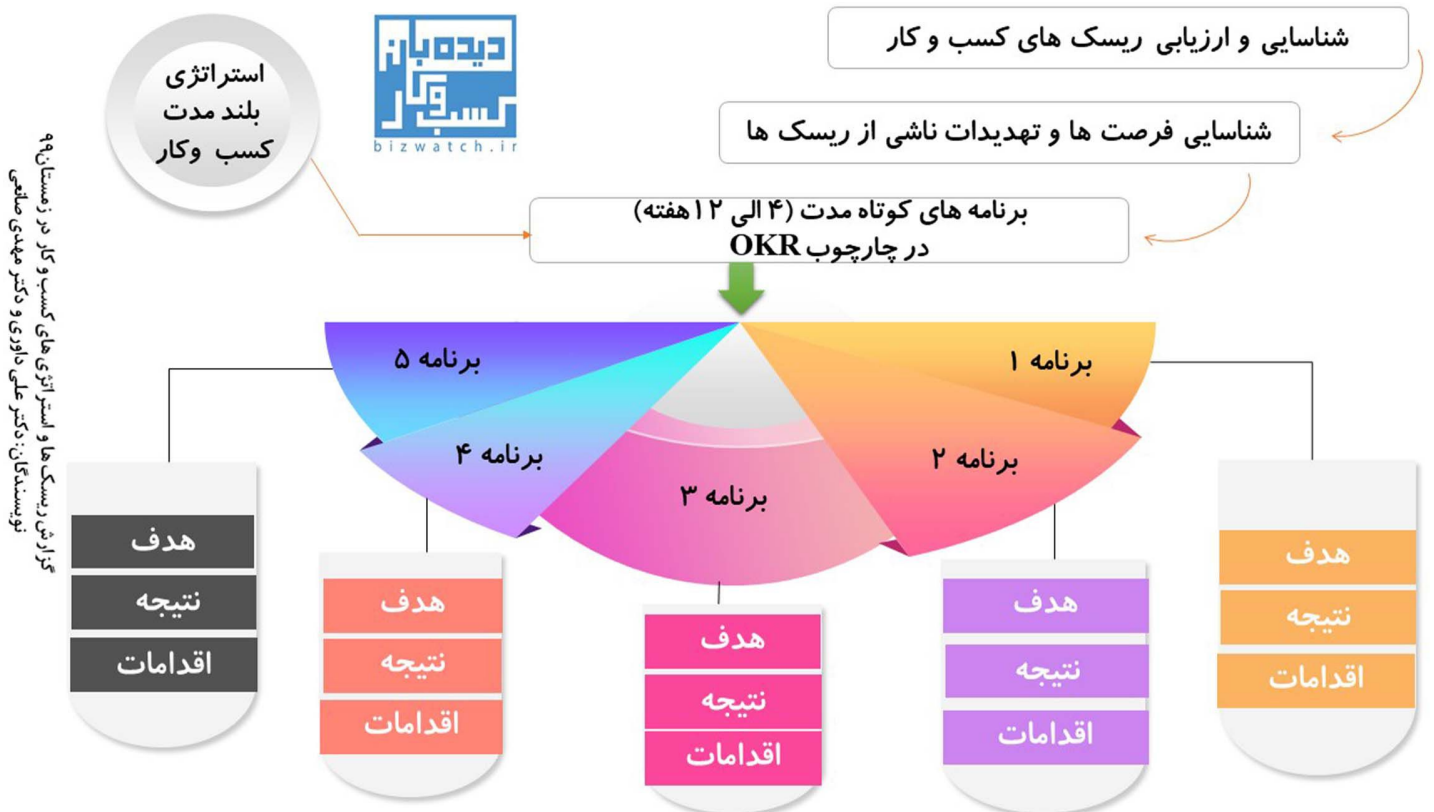
گام ۳) تعیین برنامه های کوتاه مدت (۴ الی ۱۲ هفته)

گام ۴) تعیین اهداف و نتایج کلیدی در چارچوب اهداف و نتایج کلیدی

۱-۴) تعیین اهداف : تعیین حداکثر ۵ هدف

۲-۴) تعیین نتایج کلیدی: تعیین حداکثر ۵ نتیجه کلیدی برای هر هدف

۳-۴) تعیین اقدامات ابتکاری و کارآفرینانه: برخی از این اقدامات در گزارش های قبلی معرفی شده اند





رفتار کسب و کارها در بحران کووید ۱۹

کسب و کارهای کشور در مواجهه با کووید ۱۹، بر اساس توان مدیریتی و میزان تغییر در مدل کسب و کار در چهار گروه قرار می گیرند.

۱) شرکت های مبتدی: توانایی مدیریتی ضعیف داشته و تغییری هم در مدل کسب و کار خود نداشته اند.

۲) شرکت های محافظه کار: علی رغم توان مدیریتی قوی برنامه ای برای تحول در کسب و کار ندارند.

۳) شرکت های شیک (نمایشی): توان مدیریتی ضعیف دارند، ولی با اقدامات نمایشی و ظاهرسازی خود را در مواجهه با بحران فعال نشان می دهند.

۴) شرکت های کارآفرین: دارای توان مدیریتی بالا بوده و درس آموخته های کرونایی را جدی گرفته و از همین حالا برنامه های کارآفرینانه تحول مدل کسب و کار را آغاز کرده اند.



رفتار کسب و کارها در بحران کووید ۱۹

گزارش ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در زمستان ۹۹  
نویسنده: دکتر علی داور و دکتر مهدی صفایی



معرفی نویسندگان:

۱) علی داوری



دکتر علی داوری دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران است. ایشان دارای ۱۵ سال سابقه کار اجرایی در صنعت نفت، خودرو و بانک می باشد و از سال ۱۳۹۱ عضو هیات علمی می باشد و در زمینه مشاوره استراتژی و منابع در صنایع مختلف و استارتاپ ها فعالیت دارد.

 ali\_davari@ut.ac.ir

 ali davari

 @alidavariPhD

 @alidavari2010

۲) مهدی صانعی



دکتر مهدی صانعی دارای مدرک دکترای تخصصی در مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی است. از سال ۱۳۸۳ به مشاوره، آموزش و پژوهش در حوزه های مختلف مدیریت به ویژه مدیریت منابع انسانی و استراتژی مشغول می باشد. ایشان مولف چند جلد کتاب و مقالات مختلف است. وی دارای چندین سال سوابق اجرایی و مشاوره در بخش های دولتی و خصوصی است.

 Mehdisaneiphd@yahoo.com

 @mehdisaneiphd

گزارش های قبلی مطالعات دیده بان کسب و کار



دانلود گزارش ها از سایت Bizwatch.ir

## منابع و ماخذ:

- OECD Economic Outlook, Organization for Economic Cooperation and Development (2020) OECD Employment Outlook 2020, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- World Bank Group (2020) Global Economic Prospects, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- World Economic Forum (2020) COVID-19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and Its Implications [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- World Bank (2020) Unmasking the Impact of COVID-19 on Businesses: Firm Level Evidence from Across the World, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۹۹) گزارش نظر سنجی از دیدگاه های مردم درباره کرونا، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- داوری، علی (۱۳۹۹)، ریسک های جهانی و استراتژی کسب و کار تا سال ۲۰۲۲، مجموعه گزارش های دیدبان کسب و کار (Bizwatch.ir)
- مرکز بررسی های استراتژیک ریاست جمهوری (۱۳۹۹) شاخص سخت گیری دولت در ایران از منظر مدیریت بیماری کرونا