

ویژه‌نامه

آیند ده‌نگ

ماهنامه اقتصادی | رایگان برای اعضای اتاق تهران | ۶۸ صفحه | شماره ۱۶۳

نسخه

سخت‌جانی بیشتر

راهبردهایی در خدمت کسب‌وکارهای
کوچک و متوسط بخش خصوصی
برای تاب‌آوری در زمانه بحران

اطلاع از خدمات: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
توییتر: twitter.com/TCCIM اینستاگرام: [instagram.com/TCCIM.pr](https://www.instagram.com/TCCIM.pr)
تلگرام: t.me/TehranChamber آپارات: www.aparat.com/TCCIM
کدپستی: ۱۵۱۱۹۱۷۶۱۳ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۳۸۱۸

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مرکز تماس اتاق تهران

TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE Since 1884

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



- ۲ **ایستاده مانند سرو**
بنگاه‌های اقتصادی باید تاب‌آوری را بیاموزند
محمود نجفی عرب
- ۳ **راهنمای قدم به قدم به جای کلی‌گویی‌های تکراری**
ناگفته‌هایی از مسیری که برای تهیه این گایدلاین تاب‌آوری طی شده است
فرزین فردیس
- ۴ **الگوهای خم شدن ولی نشکستن**
۴۰ نکته که باید درباره تاب‌آوری کسب و کارهای کوچک و متوسط بدانید
- ۷ **مدیران جان سخت**
چگونه کسب و کارها در روزگار عدم قطعیت هم‌زمان با بقا به موفقیت فکر کنند؟
- ۸ **عصر عدم قطعیت و پیچیدگی**
درک VUCA و پیامدهای آن برای بنگاه‌های کوچک و متوسط
- ۱۰ **ستون‌های اصلی مقاومت بنگاه‌ها**
تاب‌آوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط
- ۱۳ **انعطاف و چابکی در تصمیم‌گیری، اولین شرط تاب‌آوری**
حاکمیت شرکتی چابک و برنامه‌ریزی استراتژیک چابک
- ۲۳ **تاب‌آوری مالی یا تداوم گردش خون در بدنه بنگاه**
تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، تاب‌آوری مالی
- ۳۵ **قلب تاب‌آوری بنگاه، تاب‌آوری عملیاتی**
تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، تاب‌آوری عملیاتی
- ۴۳ **بازآفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران**
تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، رهبری و تاب‌آوری سرمایه‌های انسانی
- ۵۳ **تاب‌آوری جمعی یا جمع تاب‌آور**
چگونه می‌توان با همبستگی و خوشه‌سازی بحران‌ها را مدیریت کرد؟
- ۶۰ **جمع بندی پایانی**
از درک دوران VUCA تا طراحی بنگاه تاب‌آور
- ۶۱ **پیوست‌ها**
اولین قدم‌های سفر تاب‌آوری

- صاحب امتیاز: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
- مدیر مسئول: مسعود خوانساری
- رئیس شورای سیاست‌گذاری: محمود نجفی عرب
- شورای سیاست‌گذاری: بهمن عشقی، مصطفی درویشی، ابراهیم بهادرانی، فریدون وردی‌نژاد
- شهاب جوانمردی، رامین خسرو‌خاور، عطاالله اشرفی‌اصفهانی
- سردبیر: بهراد مهرجو
- معاون سردبیر: ولی‌الله خلیلی
- سردبیر ویژه‌نامه: فرزین فردیس

■ شورای علمی و نویسندگان:

نقیسه آزاد، دکترای جامعه‌شناسی، پژوهشگر مسائل اجتماعی و سازمانی و مدیرعامل کسب و کار پژوهی «گوی» است. مسیر حرفه‌ای او در تقاطع پژوهش اجتماعی و تجربه مدیریتی شکل گرفته است. او در سال‌های اخیر، علاوه بر پژوهش، به عنوان مشاور مدیریت با سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف همکاری کرده است.

حسین حمدیه، بعد از تکمیل رشته معماری در دانشگاه تهران، در برلین و لندن در رشته‌های مردم‌شناسی و جغرافیا از تز دکترای خود دفاع کرده است. سه سال است که به ایران برگشته و علاوه بر مشاوره به سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف برای ایجاد گفتمان توسعه در ایران تلاش می‌کند.

حمیدرضا جعفری، فارغ التحصیل رشته پزشکی و پس از آن مدیریت عمومی و مدیریت استراتژیک بازاریابی است. «روما» را برای آموزش و توسعه انسان در سازمان تاسیس کرد. پس از ۲۵ سال کار حرفه‌ای علاقه ویژه او تحقیق، آموزش و مشاوره در زمینه رهبری است.

مهناز فرهاد، دانش آموخته رشته معماری و طراحی داخلی از مالزی و مدیریت اجرایی از دانشگاه تهران است. او «مرکز مشاوره مدیریت تهران» را برای کمک به تعالی سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف بخش خصوصی ایران تاسیس کرده و در حال حاضر مدیرعامل آن است.

مهدی هاشمی، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت تجارت الکترونیک و معاون کسب و کار و استراتژی هلدینگ «سراوا» است. او در طی بیش از ۲۰ سال فعالیت خود در صنایع مختلفی از جمله خودرو، بانکی و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های استراتژی و توسعه کسب و کار و تأمین مالی فعالیت داشته است.

■ مشاوران محتوایی:

حمیدرضا حسینی آشتیانی، نریمان صدری، رضا زرنوخی، عماد صائبی، احمد شیروانی علی لشکری، شهریار کیهان، سارا نظری، مجید کیانپور، سپهر معتقد، آمل موسوی نسرين اوچاقی، نازلی ابراهیمی، امیرسامان اسفندیاری، سیدعلیرضا کاشی‌زاد

■ همکاران:

دیاکو حسینی، هادی حدادی، سحر بنکدارپور، پیمان دارابیان، امیررضا بیدگلی عاطفه قاسمیان، عرفان پورمحمدی، هانیه حقیقی، مریم زارع

■ آلتیه طراحی

مدیر هنری: رضا دولت‌زاده

ویراستاری: مصطفی نظری

■ مخاطبان ماهنامه آینده‌نگر می‌توانند، دیدگاه‌ها و انتقادات خود را از طریق پست الکترونیک و همچنین شماره تلفن‌های تحریریه با ما در میان بگذارند.

Email: ayandehnegarmag@gmail.com www.tccim.ir

نشانی: خیابان خالداسلامبولی، روبه‌روی خیابان ۲۱، پلاک ۸۲

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

تلفن: امور اشتراک: ۱۸۶۶

چاپ: هم‌میهن فارس تلفن: ۴۶۸۹۶۳۳۰

برای دریافت اشتراک

آینده نگر

با شماره

۱۸۶۶

تماس بگیرید



ایستاده مانند سرو

بنگاه‌های اقتصادی باید تاب‌آوری را بیاموزند



محمود تجفی عرب

رئیس اتاق تهران

اتاق تهران به‌عنوان قدیمی‌ترین تشکل بخش خصوصی کشور توفان‌ها و بحران‌های متعددی را به چشم خود دیده است. پیشینه‌ی بیش از صدوچهل‌ساله‌ی اتاق بیشتر از هر مورخ زنده‌ای می‌تواند گواهی دهد که بخش خصوصی ایران از مشروطه به بعد کمتر سالی را بدون بحران جدی در عرصه‌های مختلف اقتصادی سیاسی و اجتماعی پشت سر گذاشته است. سال‌های ناامنی و آشوب ابتدای دوره پهلوی، سال‌های اشغال ایران توسط روسیه و انگلیس در جریان جنگ جهانی، قحطی و مرگ و میر گسترده مردم، نهضت ملی شدن نفت و سال‌های پس از کودتا، اعتصابات

سراسری در کشور و انقلاب، مصادره‌های اموال و املاک کارآفرینان بخش خصوصی کشور پس از انقلاب، سال‌های دفاع مقدس، تحریم‌های طولانی ناجوانمردانه علیه ایران، برجام و خروج از برجام، تلاطم‌های ارزی شدید چندباره و محدودیت‌های تخصیص و انحصار و توزیع رانت‌های مخرب در اقتصاد و تورم‌های دورقمی طولانی و مزمن، و تهاجم اسرائیل به ایران و اسنپک و سیل‌ها و زلزله‌های و خشکسالی‌ها و فرونشست‌های زمین متعدد و ناترازی‌های آب و گاز و برق و بودجه و....

اگر کسی بخواهد یک صفت به بخش خصوصی واقعی ایران نسبت دهد شاید آن سخت‌جانی باشد. بخش خصوصی که در میان همه‌ی این ناملایمات و مشکلات و بحران‌های عمدتاً ناشی از حکمرانی غلط اقتصادی در کشور پای کار ایران و پای کار مردم ایران ایستاده است و همچنان به تداوم عرضه‌ی کالاها و خدمات و برآورده کردن نیازهای این مردم متعهد است.

به‌رغم همه‌ی این جان‌سختی‌ها و ایستادگی‌ها، نیاز مبرم امروز بنگاه‌های بخش خصوصی کشور افزایش توانمندی و دانش آن‌ها برای تاب‌آوری بیشتر است. این ضرورت نه‌تنها از این روست که فاصله بین بحران‌های سیاسی و اقتصادی و زیست‌محیطی و اقلیمی و اجتماعی در حال کم شدن و شدت این بحران‌ها در حال افزون شدن است، بلکه علاوه بر این‌ها تغییر معادلات تجارت جهانی و تغییرات سریع فناورانه‌ی جهانی و ورود به عصر هوش مصنوعی و ظهور بازیگران جدید در عرصه‌ی منطقه‌ای و جهانی، بازی رقابت و خلق ثروت را به‌کلی دگرگون کرده است و بسیاری از کشورها و بنگاه‌ها مزیت‌های پیشین خود را از دست داده‌اند.

اتاق تهران در تمامی این سال‌ها تنها نظاره‌گر این بحران‌ها نبوده و در هر دورانی به فراخور آن دوره و نیازمندی مردم و اقتصاد کشور به میدان آمده است. در زمان قحطی ناشی از جنگ جهانی، تجار اتاق درهای انبارهای خود را به روی مردم گشودند و برای مردم کمتر برخوردار جنوب پایتخت بیمارستان ساختند و در خلال سال‌های جنگ و تحریم بنگاه‌ها و تشکل‌های اتاق به مهم‌ترین راه تنفس کشور برای تأمین ارز و مایحتاج ضروری مردم و کالاهای اساسی سرمایه‌ای و تولیدی کشور تبدیل شدند.

این روزها نیز اتاق تهران علاوه بر انجام وظیفه‌ی مطالبه‌گری خود به نمایندگی از چند ده هزار عضو خود که میلیون‌ها نفر اشتغال کشور را برعهده دارند، جهت توانمندسازی اعضای خود هم وظایف جدی بر دوش دارد که یکی از مهم‌ترین‌های آن‌ها فراهم کردن زمینه و ابزارها و در اختیار قرار دادن دانش‌ها و تجربیات جهانی در مقوله‌ی تاب‌آوری است. آنچه در این ویژه‌نامه‌ی آینده‌نگر گردآوری شده است، شروع سلسله‌ای از تلاش‌های اتاق تهران است برای انجام وظیفه‌ی خود در خصوص بنگاه‌های بخش خصوصی کشور به‌خصوص کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اقتصاد ایران که این روزها بین بحران‌های متعددی که پشت‌سرهم تجربه می‌کنند فرصت کافی برای بازآفرینی خود ندارند. ■



راهنمای قدم به قدم به جای کلی‌گویی‌های تکراری

ناگفته‌هایی از مسیری که برای تهیه‌ی این گایدلاین تاب‌آوری طی شده است



فرزین فردیس

عضو هیئت‌رئیس‌هی اتاق تهران

شبها از صدای جنگنده‌ها و انفجارها خواب نداشتیم و روزها از مرور عکس‌ها و خبرهای دیروز و دیشب آرامش. مدارس و ادارات تعطیل بودند و بسیاری از شرکت‌ها هم به دلیل رفتن نیروهای کارشان به شهرستان‌های امن‌تر عملاً تعطیل یا نیمه‌تعطیل بودند. باین‌حال ما در اتاق تهران هر روز جمع می‌شدیم. یاد نمی‌آید از اولین روزی که هفت سال پیش فعالیت‌های داوطلبانه‌ی خود را در اتاق تهران آغاز کردم تا به امروز هیچ هفته‌ای بوده باشد که من مشابه این روزهای تهاجم اسرائیل به کشورم، هر روزش عمده‌ی زمانم را در اتاق گذرانده باشم. ولی این ده دوازده روز فرق می‌کرد. جنگ قبلی علیه سرزمین‌مان ۲۶۹۲ روز طول کشیده بود که به پایتخت یعنی تهران برسد و این بار جنگ از اولین لحظه‌ی تهران شروع شده بود و آماج شدیدترین حملات بود. وظیفه داشتیم علاوه بر انجام فعالیت‌های روزمره‌ی خدمت‌رسانی اتاق به اعضای خود از جمله صدور گواهی مبدأ و صدور و تمدید کارت بازرگانی که برای ترخیص کالاهای اساسی و استراتژیک در گمرکات لازم بودند، به هماهنگی با تشکل‌ها و دولت در جهت رفع موانع و کمبودهای ناشی از شرایط اضطراری پیش‌آمده بپردازیم و برای اطمینان از تداوم جریان کالا، جریان پول و جریان داده تمام تلاش خود و تجربه و اعتبارمان را به کار بگیریم تا جریان زندگی مردم ایران کمترین آسیب را ببیند.

از سومین یا چهارمین روز تهاجم‌ها، تشکیل و فعال‌سازی اتاق‌های فکر تخصصی چندگانه با حضور نخبگان و صاحب‌نظران اعم از جامعه‌شناسان، اقتصاددانان، متخصصان کسب‌وکار، متخصصان روابط بین‌الملل و متخصصان حوزه‌ی تجارت و ایفای نقش پلتفرم گفت‌وگو بودن اتاق با سه کارکرد آسیب‌شناسی ضعف‌ها و مشکلات، ارائه‌ی راهکارهای برون‌رفت از شرایط موجود و همچنین ایفای نقش خانه و ملجأ صاحب‌نظران و متفکران دلسوز کشور در دستور کار قرار گرفت. اتاق فکر مسائل ژئوپلیتیک دومر تبه تشکیل جلسه داد تا به منظور تحلیل و بررسی سناریوهای پیش روی جنگ اسرائیل با ایران و تبعات آن و جمع‌بندی و ارائه‌ی راهکارها و اقدامات اتاق برای کمک به کاهش تنش‌ها همفکری صاحب‌نظران را داشته باشیم. اتاق فکر امور اجتماعی فعال شد تا برای تحلیل و بررسی مجموعه سیاست‌های اتاق برای کمک به جامعه و تلاش برای افزایش امنیت روانی مردم و ایفای نقش اتاق در قبال جامعه‌ی چاره‌اندیشی کند. اتاق فکر استراتژی‌های کسب‌وکار به منظور شناسایی و تحلیل تبعات جنگ بر کسب‌وکارها به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و زنجیره‌های ارزش و طراحی بسته‌های سیاستی برای افزایش تاب‌آوری بنگاه‌ها تشکیل شد. اتاق فکر اقتصاد جنگ به منظور شناسایی و تحلیل تبعات جنگ بر اقتصاد کلان کشور و ارائه‌ی راهکارهایی برای حفظ سطح تولید و تجارت و اشتغال و کاهش آسیب‌های ناشی از آن و اتاق فکر فناوری اطلاعات و امنیت سایبری به منظور شناسایی و تحلیل تهدیدها و آثار و تبعات جنگ بر زیرساخت‌های ارتباطی و فناوری اطلاعات و نظام پرداخت و تدوین اقدامات و راهبردهای اتاق به منظور حفظ جریان امن داده و اطلاعات بین کسب‌وکارها و مردم شکل گرفتند و فعال شدند.

اکثر صاحب‌نظران و متخصصانی که دور میز جمع شده بودند یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اقدام اتاق را کمک به اعضای اتاق در جهت افزایش توان و ظرفیت آن‌ها برای عبور از بحران می‌دانستند. البته که سال‌هاست بخش خصوصی ایران علی‌الخصوص بنگاه‌های کوچک و متوسط آن با بحران‌های متعدد روبرو هستند و تاب‌آوری پای ثابت توصیه‌ها به مدیران شده است ولی شرایط به مراتب بحرانی‌تر از دفعات قبل بود. عدم قطعیت‌ها

و نااطمینانی‌ها به اوج خود رسیده بود و محدود به جغرافیای کوچکی هم نمی‌شد و بیش از دو سوم مساحت کشور و بیش از هشتاد درصد جمعیت کشور را در بر گرفته بود. آن‌قدر همه‌ی پارامترها و موقعیت‌ها پیچیده شده بودند که کسی نمی‌توانست هفته‌ی بعد بنگاه خود را هم پیش‌بینی کند و افق برنامه‌ریزی‌ها به روز و ساعت رسیده بود. خیلی‌ها از تاب‌آوری حرف می‌زدند ولی کمتر کسی می‌دانست که چند قدم ابتدایی برای شروع افزایش تاب‌آوری بنگاهش چیست. این مسئله در خصوص بنگاه‌های کوچک و متوسط بغرنج‌تر بود. بنگاه‌های بزرگ هم هیئت‌مدیرهای چندتخصصی و باتجربه‌تری دارند و هم منابع مالی و اعتباری کافی برای دسترسی به بهترین مشاوران و متخصصان برای عبور از این بحران‌ها؛ ولی بنگاه‌های کوچک و متوسط که عمدتاً مالک‌مدیر هستند (مالک آن‌ها مدیر است) را هم بر عهده دارد و این مالک بیشتر یادگیری‌ها و انباشت دانش‌هایش تجربی بوده است) از دسترسی به تخصص‌های مکمل و مشاوران متنوع محروم بودند. دائماً می‌پرسیدند با این افت عجیب‌وغریب سفارشات و مشتریان چه کنیم، نیروی انسانی‌مان را چطور حفظ کنیم و انگیزه و تمرکز کافی برای کار کردن را چه طور به آن‌ها برگردانیم. اگر تأمین‌کننده‌ی مواد اولیه‌مان جواب ندهند چند وقت دوام می‌آوریم. حقوق آخر ماه و ماه بعد را چه کنیم. حالا که اینترنت برای دسترسی به ذی‌نفعان مختلف بنگاه اعم از مشتریان و پیمانکاران و تأمین‌کنندگان و حتی نیروهای کارمان نداریم چه کنیم. اعضايمان به حق انتظار داشتند به‌جای این که دائم به آن‌ها گفته شود تاب‌آوری رمز بقاست، جواب این سؤال‌ها و ده سؤال پرتکرار دیگر را پیدا کنند.

آتش بس (ترک تخصص) که صورت گرفت اولین و بالاترین اولویت‌مان را به این اختصاص دادیم که مشاوران و متخصصان حوزه‌های مختلف مدیریت، از مالی و عملیات گرفته تا منابع انسانی و استراتژی، را گرد هم آوریم و بینیم برای پاسخ به این سؤالات چه می‌توان کرد. اولین جلسه را با حضور بیش از ۴۰ نفر از بهترین مدیران شرکت‌های مشاوره‌ی مدیریت ایران و البته مشاوران مدیریتی و تخصصی که فردی کار می‌کردند در همان تیرماه تشکیل دادیم و این مسئله را که برای افزایش تاب‌آوری بنگاه‌های بخش خصوصی کشور چه باید کرد به شور گذاشتیم. چندین ساعت در آن جلسات و چند برابر آن بعد از جلسات دو به دو مشورت و توصیه و پیشنهاد شنیدیم. تصمیم بر آن شد که تمرکز را بر بنگاه‌های کوچک و متوسط حفظ کنیم و اولین دستورالعمل راهنما (گایدلاین) افزایش تاب‌آوری بنگاه بخش خصوصی کشور را تهیه و منتشر کنیم و به‌رایگان در اختیار اعضايمان قرار دهیم. شورای سیاستگذاری علمی کار را تشکیل دادیم و ابتدای کار با گردآوری نمونه‌های مختلف از چنین مستنداتی از سایر کشورها و مراجع بین‌المللی معتبر سرفصل اولیه را تدوین کردیم. تقسیم کار صورت گرفت و هر کسی از تیم عهده‌دار بخش‌هایی از کار شد. مستندی که روبروی شماست حاصل چند صد ساعت کار این تیم و چند صد ساعت مشورت و کمکی است که از افراد دیگر و مشاوران لایه‌ی دوم گرفته شده است. طبعاً این اولین گایدلاین هنوز جای زیادی دارد که تکمیل شود ولی طولانی‌ترین مسیرها هم با اولین قدم‌ها آغاز می‌شوند. کار را متوقف نخواهیم کرد و براساس بازخوردهای شما آن را اصلاح و تکمیل‌تر می‌کنیم. کار بردی‌تر خواهیم کرد تا به سهم خود در حفظ این سرمایه‌های ارزشمند ملی، یعنی بنگاه‌های کوچک و متوسط ایران که متعلق به همه مردم ایران هستند، ایفای نقش کرده باشیم. شما هم یاور ما باشید و بازخوردهایتان و پیشنهادهایتان را با ما در میان بگذارید. جا دارد به نوبه‌ی خودم و به نمایندگی از هیئت‌رئیس‌هی اتاق تهران از تک‌تک کسانی که کمک کردند تشکر کنم. از کسانی که ایده‌های دادند یا توصیه‌های کردند یا مستند نمونه‌ای با ما به اشتراک گذاشتند گرفته تا آن‌ها که برای آن چندین هفته وقت ارزشمند خود را گذاشتند و از هیچ دانش یا تجربه‌ای مضایقه نکردند. پاینده باد ایران. ■

الگوهای خم شدن ولی نشکستن

۴۰ نکته که باید درباره‌ی تاب‌آوری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بدانید

این روزها کمتر مدیری را در میان مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایرانی می‌توان پیدا کرد که معتقد نباشد که خیلی جان‌سخت است و در خلال سال‌های گذشته بارها و بارها در خلوت خودش یا در مواجهه با دوستان و همکارانش اذعان نکرده باشد که چقدر شرایط اداره‌ی بنگاه اقتصادی‌اش پیچیده و مبهم و پر تلاطم است.



نمونه‌های بی‌شماری از موفقیت مدیران ارشدی گزارش شده است که در خلال بحران و در روزهای غیرقابل پیش‌بینی به جای نشستن پشت میز مدیریتی خود، در دفتر اصلی به محل کارگاه یا کارخانه رفته‌اند تا هم از نزدیک دقیق‌ترین اطلاعات را گردآوری کنند و هم تقسیم‌کار بهتر و مؤثرتری با همکاران خود برای غلبه بر مشکلات و سختی‌ها داشته باشند.



کلید تاب‌آوری بنگاه‌ها در یک کلمه خلاصه می‌شود: انعطاف. انعطاف یعنی توانایی تغییر مسیر در کوتاه‌ترین زمان، بازطراحی زنجیره‌ی تأمین، یافتن بازارهای جایگزین، یا حتی بازتعریف مدل کسب‌وکار. شرکتی که انعطاف‌پذیر باشد می‌تواند نه تنها از آسیب بحران بکاهد، بلکه در شرایطی از آن فرصت بسازد.



تاب‌آوری (Resilience) به توانایی یک سازمان برای مقاومت در برابر تنش‌ها و اختلالات خارجی، جذب شوک‌های ناگهانی، بازیابی سریع عملکردهای حیاتی، و حتی پیشرفت و رشد در شرایط تغییر یافته اشاره دارد.



تاب‌آوری در کسب‌وکار را می‌توان به عنوان ظرفیت یک سازمان برای بازگشت سریع از ناکامی‌ها، تطبیق مداوم با تغییرات محیطی، و حفظ یا حتی افزایش عملکرد به رغم چالش‌های پیش‌بینی نشده توصیف کرد.



یکی از موانع اصلی تاب‌آوری، بوروکراسی و تمرکز بیش از حد قدرت در سطح مدیران ارشد است. تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز به سازمان امکان می‌دهد در مواجهه با بحران‌ها، بدون اتلاف وقت و انتظار برای تأییدهای طولانی، واکنش نشان دهد.



برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریوها یا برنامه‌ریزی سناریویی این امکان را می‌دهد که بنگاه‌ها به جای اتکا به یک پیش‌بینی ثابت، مسیرهای جایگزین طراحی کرده و در صورت وقوع شرایط غیرمنتظره، بدون سردرگمی واکنش نشان دهند. این رویکرد پایه‌ای برای ایجاد تاب‌آوری سازمانی است، زیرا نشان می‌دهد بقا به «پیش‌بینی درست آینده» وابسته نیست، بلکه به «آمادگی برای آینده‌های متنوع» گره خورده است.



مطالعات موردی متعدد نشان می‌دهد که SME های فاقد تاب‌آوری در بحران‌های اخیر مانند خروج ناگهانی آمریکا از برجام یا رکود جهانی ۲۰۰۸ یا جنگ اوکراین تا ۷۰ درصد بیشتر احتمال شکست داشته‌اند.



طبق مطالعات بانک جهانی، بیش از ۴۰ درصد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مناطق درگیر جنگ در پنج سال اول بحران از بین می‌روند. اما هم‌زمان، حدود ۲۰ درصد از این کسب‌وکارها نه تنها زنده می‌مانند، بلکه در دوران پساجنگ رشد قابل توجهی را تجربه می‌کنند.



سازمانی که به رغم شرایط بحران همچنان جلسات هیئت‌مدیره یا شورای مدیران خود را به صورت ماهانه یا براساس برنامه‌های از پیش تعیین شده در شرایط عادی برگزار می‌کند قطعاً نسبت به سازمان مشابهی که در دوره‌ی بحران یا عدم قطعیت در دوره‌های زمانی کوتاه‌تر روزانه یا یک روز در میان جلسه‌های کوتاه عملیاتی تشکیل می‌دهد تا هم تغییرات در محیط پیرامونی و ریسک‌ها را رصد کرده و هم نتیجه‌ی تصمیم‌گیری‌های قبلی خود را بررسی نمایند و در کنار این دو هماهنگی لازم را برای پیشبرد اقدامات جدید توافق شده به عمل آورند، از تاب‌آوری کمتری برخوردارند.



تاب‌آوری بر پایه‌ی سه ستون اصلی بنا شده است:

۱. تاب‌آوری نظام تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حکمرانی شرکت
۲. تاب‌آوری اقدام‌واره‌های (ارگانیزم‌های) بنگاه
۳. تاب‌آوری جمعی در کل زنجیره‌ی ارزش



تاب‌آوری مالی (Financial Resilience) اشاره دارد به توانایی بنگاه برای

- ▶ پیش‌بینی اختلالات احتمالی
- ▶ جذب شوک‌های مالی
- ▶ انطباق و تعدیل ساختارها و تصمیمات
- ▶ بازگشت سریع به شرایط پایدار
- ▶ و تداوم و رشد در دوران عدم قطعیت



تاب‌آوری مالی یک اقدام یک‌باره و یک‌شبه نیست، بلکه برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تدریجی نظامی دائمی است که در سه لایه تعریف می‌شود:

لایه ۱: ساختار مالی سالم شامل حسابداری شفاف، بودجه‌ریزی دقیق، تفکیک هزینه‌های ثابت و متغیر و مدیریت جریان نقدینگی

لایه ۲: مدیریت ریسک‌های مالی شامل سناریوسازی، ذخایر احتیاطی، برنامه تأمین مالی اضطراری و مدیریت بدهی و ریسک‌های اعتباری

لایه ۳: سازوکارهای هشدار و بازگشت شامل سیستم هشدار زودهنگام، طرح اقدام فوری، مدل‌های درآمدی متنوع و دیجیتالی‌سازی نظام



مدیریت جریان نقدینگی، ستون فقرات تاب‌آوری مالی کسب‌وکارها در شرایط بحران است. پیش‌از وقوع بحران، باید اقداماتی برای بهینه‌سازی و تقویت جریان نقدی کسب‌وکار انجام دهید تا بتوانید در شرایط بحرانی، نقدینگی کافی برای ادامه فعالیت داشته باشید.



مدیریت هزینه‌ها نباید با حذف هزینه‌ها اشتباه گرفته شود. شرکت‌هایی که فقط به دنبال کاهش هزینه‌ها هستند، معمولاً پس از بحران توان رقابتی خود را از دست می‌دهند.



در شرایط بحران، رقابت جای خود را به همکاری می‌دهد. شرکت‌هایی که قبلاً رقیب یکدیگر بودند، متوجه می‌شوند که بنای صنعت، مهم‌تر از رقابت درون صنعتی است.



در شرایط عدم قطعیت، تنوع همه چیز است. کسب‌وکارهایی که همه‌ی تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد قرار می‌دهند، در معرض بیشترین آسیب قرار دارند. متنوع‌سازی منابع درآمدی باید بخشی از DNA هر کسب‌وکاری باشد که در منطقه‌ی ما فعالیت می‌کند.



عملیات تاب‌آور یعنی «وقتی همه چیز به هم می‌ریزد، تو هنوز بتوانی حقوق کارمندان را سرمایه بدهی، جنس به مشتری برسانی و در بنگاهت باز بماند.»



عملیات تاب‌آور یعنی

- توانایی بنگاه در ادامه دادن فعالیت‌های کلیدی حتی در شرایط بحرانی (حتی با ظرفیت کمتر)،
- بازگشت سریع به حالت عادی پس از شوک (سرعت بازبایی)،
- یادگیری از هر بحران و قوی‌تر شدن برای بعدی (تطبیق پذیری)



اگر قلب از کار بیفتد، حتی بهترین مغز و قوی‌ترین دست‌ها هم چند دقیقه بیشتر دوام نمی‌آورند. همین‌طور، اگر عملیات شما در برابر شوک‌ها مقاوم نباشد، بهترین استراتژی، دقیق‌ترین بودجه و باانگیزه‌ترین تیم هم نمی‌تواند شما را نجات دهند.



در مقوله‌ی تاب‌آوری عملیاتی از آنجاکه بنگاه‌های کوچک و متوسط منابع محدودی دارند و حاشیه‌ی خطای آن‌ها بسیار کم است، لذا پیشگیری به‌مراتب اولویت بالاتری نسبت به آتش‌نشانی دارد.



اولین قدم برای تاب‌آوری، شناخت دقیق و کامل ریسک‌هاست.



برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار (BCP) مجموعه‌ای از اقدامات، فرآیندها و دستورالعمل‌هاست که به کسب‌وکار کمک می‌کند در زمان وقوع بحران‌ها فعالیت‌های حیاتی خود را ادامه دهد، کمترین اختلال در خدمات ایجاد شود، بازبایی سریع داشته باشد و کمترین هزینه و آسیب را تجربه کند. به زبان ساده BCP یعنی نقشه‌ی نجات کسب‌وکار در روزهای سخت.



یک برنامه تداوم کسب و کار استاندارد شامل ۶ بخش اصلی است:

- تحلیل ریسک و تهدیدها
- تحلیل تأثیر کسب‌وکار (BIA)
- استراتژی‌های تداوم فعالیت
- برنامه‌ی بازبایی (Recovery Plan)
- مدیریت بحران و نقش افراد
- تست و بازبینی دوره‌ای



اکثر بنگاه‌های کوچک و متوسط مستندی به نام برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار ندارند. معدودی از بنگاه‌ها هم که دارند، مدت طولانی است که آن‌را به‌نگارده‌اند.



در شرایط بحران، سرعت اهمیت بیشتری از کمال دارد. کسب‌وکارهایی که می‌توانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، نه تنها زنده می‌مانند، بلکه می‌توانند از فرصت‌های جدیدی که بحران ایجاد می‌کند، بهره‌مند شوند.



برخلاف تصور رایج، رهبری مخصوص روزهای سخت است؛ همان‌جا که زمین می‌لغزد، داده‌ها ناقص‌اند، افق مه‌آلود است و تصمیم‌ها باید هم‌زمان سریع و مسئولانه باشند. در بحران، نقش رهبر فقط «حل مسئله» نیست؛ رهبر باید بحران را «معنا» کند، روایت مشترک بسازد، تصمیم‌ها را هماهنگ کند و مسیر عبور را پایان‌بندی و تبدیل به یادگیری پایدار کند.



مطالعات متعدد نشان داده است رهبران اثربخش در بحران‌ها سه ویژگی کلیدی دارند:

- شفافیت و ارتباطات پیوسته (Communicate constantly & honestly)
- انعطاف و یادگیری سریع از خطاها (Adapt and learn in real time)
- انسان‌محوری در تصمیم‌گیری (Lead with empathy)



تاب آوری نتیجه‌ی «فرهنگ زیسته شده» است، نه «اقدام لحظه‌ای یا واکنش‌های مقطعی».



آنچه بحران را از یک «فاجعه» به «نقطه‌ی عطف» تبدیل می‌کند، ارزش‌هایی است که رهبر سازمان آن‌ها را زندگی می‌کرده، نه فقط اعلام. مطالعات نشان می‌دهد رهبرانی که در بحران بر ارزش‌ها تکیه می‌کنند، اعتماد و انسجام بیشتری می‌سازند و سرعت واکنش سازمان تحت رهبری آنها چند برابر می‌شود. در این دسته از رهبران و سازمان‌ها ارزش‌ها معیار تصمیم می‌شوند، نه هزینه‌ها؛ ارزش‌ها پیشاپیش شفاف بوده‌اند، بنابراین در بحران «پناهگاه معنایی» ایجاد می‌کنند؛ و تیم می‌داند چرا سازمان وجود دارد که این خود منجر به کاهش ترس اضطراب جمعی می‌شود و نتیجه‌ی آن، افزایش وضوح در عمل خواهد بود.



در بحران، تمرکز تصمیم‌گیری در رأس سازمان یک مزیت نیست؛ یک ریسک است. تاب‌آوری محصول «شبکه‌ی روابط» است، نه محصول «سلسله‌مراتب قدرت». زمانی که قدرت تصمیم‌گیری فقط در رأس باشد، بحران سازمان را فلج می‌کند؛ اما زمانی که شبکه‌ی ارتباطات قوی و اعتماد جاری باشد، تصمیم‌ها از پایین تا بالا به سرعت شکل می‌گیرند.



در بحران‌های وجودی، از جنگ گرفته تا بحران اخلاقی، چیزی که تیم را نگه می‌دارد، هدف غایی (غایت) است نه دستور. آنچه تیم را نگه می‌دارد «جرابی» است؛ چیزی که کارشان را معنادار می‌کند. همان که اگر در زمان شکل‌گیری سازمان درست و درمان به آن پرداخته شده باشد، مأموریت سازمان یا فلسفه‌ی وجودی آن است.



این که رهبری در بحران را اغلب به تصویری قهرمانانه از «ناخدای تنها در توفان» تشبیه می‌کنند و بارآدایی که می‌گوید در تلاطم، باید همه‌ی سکان را به یک دست سپرد، یک افسانه است. این تصویر بیش از آن که کارکردی باشد، یک افسانه‌ی فرهنگی است. در واقعیت زیستی، هیچ انسانی حتی رهبر، در توفان اطلاعاتی و فشار روانی از قواعد مغز خود مستثنا نیست.



در بحران، مغز رهبر به صورت طبیعی به حالت واکنشی، احساسی و بقاگرایانه می‌رود و کیفیت تصمیم‌گیری تحلیلی کاهش می‌یابد. این یافته‌ها، ریشه‌ی زیستی آن حقیقت مدیریتی را آشکار می‌کنند که در بحران، تصمیم‌گیری انفرادی خطرناک‌تر از همیشه است؛ نه از سر ضعف رهبری، بلکه به سبب ساختار و کارکرد طبیعی مغز انسان. به همین دلیل است که در فضاهای بحران، سازمان‌های تاب‌آور به جای تمرکز قدرت در رأس، از خرد جمعی (Collective Intelligence) بهره می‌گیرند؛ فرآیندی که به واسطه‌ی تنوع دیدگاه‌ها، بازخوردهای سریع و هم‌افزایی شناختی، اثر ناتوانی‌های موقت مغز فردی را جبران می‌کند.



دانیل کانمن، برنده نوبل، در نظریه‌ی خود در کتاب معروف Thinking, Fast and Slow توضیح می‌دهد که سیستم سریع مغز (سیستم یک) در بحران بر سیستم کند و تحلیلی (سیستم دو) غلبه می‌کند؛ مگر این که فضا برای گفت‌وگوی جمعی و کندسازی تفکر فراهم شود. به بیان دیگر در بحران، خرد جمعی نه فقط انتخاب بهتر، بلکه ابزار حفظ سلامت شناختی رهبر است.



در مسیر رهبری، مهم‌تر از «آنچه انجام می‌دهیم»، دانستن «چرا انجامش می‌دهیم» است. ارزش‌ها و مأموریت سازمانی فقط واژه‌هایی بر دیوار نیستند؛ آن‌ها منبع معنا، اعتماد و انسجام‌اند. در روزهای آرام، شاید کم‌رنگ به نظر برسند، اما در بحران، تبدیل به همان قطب‌نمایی می‌شوند که جهت را در میان مه ابهام نشان می‌دهد.



جوامع محلی می‌توانند از منابع خود برای ایجاد تغییر بهره‌گیرند. این امر در ایران، جایی که ناامیدی از مدیریت دولتی گسترده است، اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا گروه‌های مختلف اجتماعی ناگزیرند برای بقا به اقدام جمعی متوسل شوند. در چنین شرایطی، کارآفرینان اجتماعی می‌توانند به بازیگرانی محوری بدل شوند و نقشی اساسی در سازگاری، هم‌بستگی و پایداری جمعی ایفا کنند.



در زمان بحران، اقتصاد یک باره فرو نمی‌ریزد؛ بلکه خم می‌شود، دگرگون می‌گردد و خود را دوباره سامان می‌دهد. وقتی جنگ، تحریم یا فاجعه، جریان معمول پول و کالا را مختل می‌کند، «قواعد بازی» آن‌گونه که بی‌یوردیو جامعه‌شناس فرانسوی می‌گوید تغییر می‌یابد. آنچه پیش‌تر رقابت را پاداش می‌داد، اکنون همکاری را ارزشمند می‌کند؛ و آنچه بر سرمایه‌ی مالی استوار بود، حالا بر اعتماد تکیه می‌زند. میدان اقتصاد که معمولاً بر مبنای سود، رقابت و انباشت تعریف می‌شود، در چنین لحظاتی دگرگون می‌شود و شکل‌های تازه‌ای از هم‌بستگی در میان بازیگران حاشیه‌ای آن پدید می‌آید.



خوشه‌سازی (Clustering) در مورد بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) به این معناست که گروهی از کسب‌وکارهای کوچک که در یک صنعت یا حوزه‌ی مشابه فعالیت می‌کنند، در یک منطقه‌ی جغرافیایی گرد هم می‌آیند و نوعی شبکه‌ی همکاری محلی شکل می‌دهند. می‌توان این خوشه را به یک «محله‌ی صنعتی» تشبیه کرد که در آن هر کارگاه بخشی از یک زنجیره‌ی تولید بزرگ‌تر را بر عهده دارد. نزدیکی مکانی و تجمیع منابع، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، تبادل تجربه را تسهیل می‌کند و یادگیری میان بنگاه‌ها را به فرآیندی طبیعی و روزمره بدل می‌سازد.



زنجیره‌ی تأمین تنها به اندازه‌ی ضعیف‌ترین حلقه‌اش دوام دارد و اگر آن حلقه بشکند تمام زنجیره از هم می‌پاشد. پشت هر برند جهانی یا محصول موفق، شبکه‌ای از روابط قرار دارد که از کشاورزان و کارگران کارخانه تا تأمین‌کنندگان کوچک و رانندگان کامیون کشیده می‌شود، انسان‌هایی که زندگی و معیشت‌شان به هم گره خورده است، و هنگامی که بازیگران کوچک‌تر و ضعیف‌تر این زنجیره نادیده گرفته می‌شوند، کل سیستم شکننده می‌شود.



مراقبت از بازیگران ضعیف‌تر در زنجیره‌ی تأمین، نیکوکاری نیست بلکه درکی از وابستگی متقابل است. در جهانی که به هم پیوسته و در عین حال شکننده است، تاب‌آوری، محصول کنش جمعی است. محافظت از کوچک‌ترین بازیگران یعنی محافظت از کل سیستم. تا وقتی بحران فرا می‌رسد، شبکه خم شود اما فرو نریزد.

مدیران جان سخت

چگونه کسب و کارها در روزگار عدم قطعیت هم‌زمان با بقا به موفقیت فکر کنند؟

مقدمه

این روزها کمتر مدیری را در میان مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی می‌توان پیدا کرد که معتقد نباشد که خیلی جان سخت است و در خلال سال‌های گذشته بارها و بارها در خلوت خودش یا در مواجهه با دوستان و همکارانش اذعان نکرده باشد که چقدر شرایط اداری بنگاه اقتصادی‌اش پیچیده و مبهم و پرتلاطم است.

ده سال اخیر را که مرور می‌کنی می‌بینی واقعاً چنین بوده و هست؛ پاندمی کرونا، تحریم، نوسانات شدید قیمت‌ها از جمله قیمت ارز، تغییرات زیاد و سریع قوانین و مقررات و محدودیت‌ها از سوی دولت و سازمان‌های حاکمیتی، التهابات اجتماعی پرنش مثل وقایع آبان ۹۸ یا پس از کشته شدن مهسا امینی، فیلترینگ، سقوط هلیکوپتر رئیس‌جمهور سابق و تغییر دولت و این اواخر تهاجم اسرائیل به ایران؛ همه و همه این‌ها صرفاً در کمتر از ده سال رخ داده‌اند. شاید هر کدامشان برای زمین زدن یک کسب و کار کوچک به‌تنهایی کافی باشد ولی با سرعت یکی پس از دیگری رخ دادند و احتمالاً اگر مدیری فکر کند که این آخرین تلاطم است و وضعیت از این بغرنج‌تر نمی‌شود ساده‌انگاری کرده است.

در چشم‌انداز کسب و کار امروزی که به‌سرعت در حال تحول است، بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) با چالش‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو هستند که نه تنها بقا، بلکه موفقیت در میان اختلالات مداوم را می‌طلبد. محیط VUCA که با نوسانات (Volatility)، عدم قطعیت (Uncertainty)، پیچیدگی (Complexity) و ابهام (Ambiguity) مشخص می‌شود، به وضعیت عادی جدیدی برای کسب و کارها در سراسر جهان تبدیل شده است.

اصطلاح VUCA در سال ۱۹۸۷ توسط دانشگاه جنگ ارتش آمریکا (US Army War College) ابداع شد تا شرایط تغییر کرده پس از جنگ سرد را توصیف کند. جهان دیگر با ساختارهای قدرت واضح و پایدار تعریف نمی‌شد، بلکه با تحولات پویا و اغلب آشفته همراه بود. این اصطلاح به‌سرعت در دنیای کسب و کار مورد استقبال قرار گرفت، زیرا شرکت‌ها با چالش‌های مشابهی روبه‌رو بودند. با افزایش جهانی‌سازی، پیشرفت‌های فناوری و تغییرات ژئوپلیتیک، VUCA به مفهومی کلیدی برای درک و مدیریت پیچیدگی و عدم قطعیت در بازارها و محیط‌های تجاری مدرن تبدیل شد.

این که چرا کسب و کارهای امروز، نه‌تنها محدود به ایران بلکه در تمامی دنیا، با شرایط VUCA مواجه هستند به چهار دسته عوامل مختلف برمی‌گردد:

- تحوالات ناشی از فناوری (Technological Disruptions) مثل سرعت اعجاب‌برانگیز پیشرفت هوش مصنوعی و تغییرات عمیق ناشی از آن در فرآیندها و محصولات، اتوماسیون و حملات سایبری؛
- بی‌ثباتی‌های ژئوپلیتیک (Geopolitical Instabilities) نظیر جنگ‌های تعرفه‌ای و درگیری‌های نظامی و تغییرات شدید در معاهدات و توافقات منطقه‌ای ناشی از این تعارضات؛
- نوسانات اقتصادی (Economic Fluctuations) مثل نوسانات شدید نرخ‌های ارز جهانی نسبت به یکدیگر و اختلالات در زنجیره‌های تأمین جهانی ناشی از پاندمی‌ها یا سایر عوامل؛
- تغییرات زیست‌محیطی و اجتماعی (Social and Environmental Changes) مثل بحران‌های اقلیمی و زیست‌محیطی، تغییر نسل نیروی کار و تغییر ذائقه و ترجیحات مصرف‌کنندگان.

تأثیر VUCA بر SMEs عمیق است. نوسانات به سرعت و شدت تغییرات اشاره دارد، مانند جهش ناگهانی قیمت مواد اولیه به دلیل رویدادهای جهانی یا تغییرات سریع

این روزها تاب‌آوری و سازگاری دیگر اختیاری نیستند؛ آن‌ها برای بقای کسب و کار ضروری‌اند. تاب‌آوری بیش از پیش اهمیت دارد، زیرا به SMEs امکان می‌دهد نه‌تنها در برابر بحران‌ها مقاومت کنند، بلکه قوی‌تر ظاهر شوند و چالش‌ها را به فرصت‌هایی برای رشد تبدیل کنند.

در ترجیحات مصرف‌کنندگان ناشی از روندهای شبکه‌های اجتماعی. عدم قطعیت از رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی مانند تنش‌های ژئوپلیتیکی با بیماری‌های همه‌گیر ناشی می‌شود که پیش‌بینی را دشوار می‌کند. پیچیدگی از شبکه‌های وابستگی‌های متقابل در سیستم‌های جهانی ناشی می‌شود، جایی که اختلال در یک حوزه — مثلاً یک تأمین‌کننده در آسیا — به کل زنجیره‌ی ارزش سرریز می‌کند. ابهام زمانی رخ می‌دهد که روابط علت و معلولی نامشخص باشند، جایی که مدل‌های کسب و کار سنتی نمی‌توانند راهنمایی روشنی ارائه دهند. برای SMEs که اغلب فاقد منابع مالی و مدیریتی شرکت‌های بزرگ هستند، این عناصر می‌توانند تهدیدی برای بقا باشند؛ مطالعات نشان می‌دهد که SMEs با به‌ویژه آسیب‌پذیر هستند و بسیاری به دلیل نبود بافر در برابر شوک‌ها با مشکلات پایداری مواجه می‌شوند.

این روزها تاب‌آوری و سازگاری دیگر اختیاری نیستند؛ آن‌ها برای بقای کسب و کار ضروری‌اند. تاب‌آوری بیش از پیش اهمیت دارد زیرا به SMEs امکان می‌دهد نه‌تنها در برابر بحران‌ها مقاومت کنند، بلکه قوی‌تر ظاهر شوند و چالش‌ها را به فرصت‌هایی برای رشد تبدیل کنند. در دنیای VUCA کسب و کارهای کوچک تاب‌آور می‌توانند به‌سرعت تغییر جهت دهند، خود را با شرایط جدید منطبق‌تر کنند، عملیات خود را در طول اختلالات حفظ کنند و از روندهای نوظهور بهره‌برداری کنند. به عنوان مثال، در طول همه‌گیری کووید-۱۹، برخی کسب و کارهای کوچک و متوسط تاب‌آور با تغییر به کانال‌های فروش دیجیتال، مشاغل و درآمد خود را حفظ کردند. بدون تاب‌آوری، کسب و کارها در معرض خطر منسوخ شدن قرار دارند. داده‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های غیرتاب‌آور در محیط‌های متلاطم احتمال شکست بیشتری دارند.

هدف اصلی این جعبه ابزار، ارائه‌ی استراتژی‌ها، ابزارها و چارچوب‌های عملی به مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی اعم از تولیدی، بازرگانی یا خدماتی است که برای ایجاد تاب‌آوری بیشتر در بنگاه خود انگیزه دارند. این ابزار به دنبال شفاف‌سازی VUCA، تشریح ارکان کلیدی تاب‌آوری و ارائه‌ی گام‌های عملی برای پیاده‌سازی است. با این حال، این جعبه ابزار محدودیت‌هایی دارد: راه‌حلی یکسان برای همه نیست و باید با توجه به صنعت و زمینه‌ی خاص شما سفارشی شود. این ابزار جایگزین مشاوره‌ی حرفه‌ای از مشاوران یا کارشناسان حقوقی نمی‌شود. احتمالاً اگر شما یک مدیر کلیدی در یک بنگاه بزرگ هستید هم این جعبه ابزار خیلی برای شما کارآیی نداشته باشد، زیرا اکثر بنگاه‌های بزرگ و توانمند غیررانتی از توان و دانش مدیریتی کافی و متنوع برخوردار هستند یا به بهترین و متناسب‌ترین مشاوران حرفه‌ای دسترسی دارند.

برای استفاده‌ی مؤثرتر از این جعبه ابزار، علاوه بر آن که مفاهیم اصلی و کلیدی به‌تفصیل توضیح داده شده‌اند و با مثال‌های مختلف تشریح شده‌اند، در پیوست‌ها نیز ابزارها و چهارچوب‌هایی برای ارزیابی وضعیت‌تان در حوزه‌های مختلف ارائه شده است تا بتوانید مهم‌ترین بخش‌هایی را که بیشترین آسیب‌پذیری مجموعه‌ی شما در آن بخش است شناسایی کنید و با اولویت از آن بخش شروع کنید. این که برای توانمندسازی کارکنان کلیدی‌تان برای تاب‌آورتر شدن، آموزش‌ها و منابع مختلفی گردآوری شده است. همچنین برای آن‌ها که بتوانید از ابزارهای مدرن هوش مصنوعی برای یافتن برخی راهنمایی‌های اولیه و پاسخ‌هایی برای شروع فکر کردن و اقدام اصلاحی استفاده کنید، پرامپت‌هایی کاربردی گنجانده شده است. از این رو که بتوانید به بهترین مشاوران مورد تأیید اتاق تهران دسترسی داشته باشید، فهرستی از آن‌ها بسته به موضوع تخصصی‌شان در اختیار شما قرار گرفته است. ■

عصر عدم قطعیت و پیچیدگی

درک VUCA و پیامدهای آن برای بنگاه‌های کوچک و متوسط

ممکن است شاهد کاهش فروش باشد، اما مشخص نباشد که آیا این کاهش به دلیل رقابت جدید، تغییر ترجیحات مشتریان ناشی از شبکه‌های اجتماعی یا مشکلات داخلی (مثل کیفیت محصول) است. این عدم وضوح تصمیم‌گیری را سخت می‌کند. نبود وضوح در تفسیر اطلاعات یا روابط علت و معلولی نامشخص، ویژگی کلیدی شرایط ابهام است.

در سطح جهانی، همه‌گیری کووید-۱۹ نمونه‌ای برجسته از VUCA بود. نوسانات در زنجیره‌های تأمین (مانند کمبود نیمه‌هادی‌ها و لوازم و تجهیزات پزشکی و دارو)، عدم قطعیت در مقررات بهداشتی و پیشگیری، پیچیدگی در اختلالات تجارت جهانی و پیچیدگی تحلیل روحیه و کارایی کارکنان، و ابهام در زمان بندی بهبود و برگشت به شرایط عادی، همگی در این شرایط خود را نشان داد و ما با یکی از پرتلاطم‌ترین دوران کسب‌وکار در سطح جهانی روبه‌رو بودیم. در شرایطی که برخی از کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در بخش خرده‌فروشی با بسته شدن فروشگاه‌ها مواجه شدند و به سمت تجارت الکترونیک حرکت کردند، بسیاری دیگر به دلیل عدم آمادگی دیجیتال شکست خوردند. مثال دیگر، جنگ اوکراین در سال ۲۰۲۲ بود که باعث نوسانات قیمت انرژی و افزایش ریسک‌های ژئوپلیتیک در سطح اروپا و جهان شد و کسب‌وکارهای تولیدی در سراسر جهان را تحت تأثیر قرار داد. بسیاری از SMEها در اروپا که به گاز طبیعی روسیه وابسته بودند، با قطع یا نوسان شدید قیمت انرژی مواجه شدند. مثلاً یک کارگاه کوچک تولید سرامیک در آلمان به دلیل افزایش ۳۰۰ درصدی قیمت گاز مجبور به کاهش تولید یا افزایش قیمت شد. شرکت‌های ایرانی که با اوکراین و روسیه مبادله داشتند، با سقوط ارزش روبل و گریونا (واحد پول اوکراین) متحمل ضرر شدند. یک شرکت صادرات غلات در مصر که ۸۰ درصد گندم خود را از اوکراین و روسیه وارد می‌کرد، ناگهان با توقف قراردادهای مواجه شد. مدیران نمی‌دانستند آیا جنگ به‌زودی پایان می‌یابد یا باید منابع جدیدی در برزیل یا آرژانتین پیدا کنند. فعالان در صنعت حمل‌ونقل (مثلاً رانندگان کامیون لهستانی که به اوکراین سفر می‌کردند) با قوانین متغیر مرزی و خطرات امنیتی روبه‌رو بودند. تولیدکننده‌ی کوچک ترانسفورماتورهای الکتریکی در آلمان که به سیم‌های مسی روسیه متکی بود، نه تنها با مشکل تأمین مواد اولیه روبه‌رو شد، بلکه افزایش هزینه‌های لجستیک (به دلیل تحریم‌های حمل‌ونقل) و نیاز به یافتن تأمین‌کنندگان جدید در سبیلی، عملیاتش را پیچیده کرد. شرکت‌های فناوری در هند که برای خدمات IT با مشتریان روسی کار می‌کردند، با چالش پرداخت‌های بین‌المللی (تحریم سوئیفت) و مهاجرت نیروی کار متخصص اوکراینی مواجه شدند. کسب‌وکار خانوادگی در ایتالیا که کالاهای لوکس به روسیه صادر می‌کرد، نمی‌دانست تحریم‌های جدید آیا شامل محصولاتش می‌شود یا خیر. کشاورزان کوچک در آفریقا که کودهای

برای ایجاد تاب‌آوری، بنگاه‌های کوچک و متوسط ابتدا باید اجزای VUCA و پیامدهای خاص آن را درک کنند. VUCA که مخفف نوسانات (Volatility)، عدم قطعیت (Uncertainty)، پیچیدگی (Complexity) و ابهام (Ambiguity) است، محیط‌هایی را توصیف می‌کند که تغییر در آن‌ها مداوم و غیرقابل پیش‌بینی است.

نوسانات به تغییرات سریع و قابل توجه در یک عامل، مانند قیمت‌ها، تقاضا یا عرضه، اشاره دارد که شدت و سرعت این تغییرات بالاست، اما ممکن است الگوهای آن تا حدی قابل‌رصد یا پیش‌بینی باشد. به‌عنوان مثال یک کسب‌وکار کوچک تولیدی ممکن است با جهش ناگهانی قیمت مواد اولیه (مثل فولاد به دلیل تغییرات بازار جهانی) مواجه شود که در یک ماه ۳۰ درصد افزایش و ماه بعد ۲۰ درصد کاهش یابد. این نوسانات هزینه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اما با تحلیل بازار می‌توان آن را تا حدی پیش‌بینی کرد. ویژگی کلیدی این دسته از عوامل این است که سرعت و شدت تغییرات بالاست، اما الگوها ممکن است تا حدی قابل شناسایی باشند.

عدم قطعیت به موقعیت‌هایی اشاره دارد که اطلاعات کافی برای پیش‌بینی نتایج آینده وجود ندارد و برنامه‌ریزی را دشوار می‌کند. به‌عنوان نمونه تغییرات ناگهانی در قوانین دولتی، مانند ممنوعیت ناگهانی صادرات یک کالا (مثل محصولات کشاورزی)، باعث می‌شود کسب‌وکارهای کوچک نتوانند پیش‌بینی کنند که بازار صادراتی‌شان چه زمانی باز می‌شود یا چه تأثیری بر درآمدشان خواهد داشت یا این که تغییر در قواعد تخصیص ارز، آن‌ها را با عدم قطعیت در خصوص زمان تأمین ارز مورد نیاز برای خرید مواد اولیه‌شان مواجه می‌کند. ویژگی کلیدی این دسته عوامل آن است که فقدان اطلاعات یا پیش‌بینی‌پذیری وجود دارد و تصمیم‌گیری را غیرممکن یا پرریسک می‌کند.

پیچیدگی به معنای وجود سیستم‌ها یا فرآیندهای بهم‌پیوسته با ذی‌نفعان متعدد است که مدیریت آن‌ها به دلیل ارتباطات و وابستگی‌های زیاد، چالش‌برانگیز است. مثلاً یک کسب‌وکار در زنجیره‌ی تأمین جهانی ممکن است با تأمین‌کنندگانی در چند کشور، قوانین گمرکی متفاوت و لجستیک پیچیده سروکار داشته باشد. اگر یک تأمین‌کننده در آسیا با مشکل مواجه شود، کل زنجیره‌ی تولید SME تحت تأثیر قرار می‌گیرد و هماهنگی آن پیچیده است. این‌جا تعدد عوامل و ارتباطات متقابل که هماهنگی و مدیریت را سخت می‌کند ویژگی بنیادین شرایط پیچیده است.

ابهام هم به موقعیت‌هایی اشاره دارد که روابط علت و معلولی نامشخص هستند و تفسیر یا تصمیم‌گیری واضح برای آن‌ها دشوار است. یک SME خرده‌فروشی

در سطح جهانی، همه‌گیری کووید-۱۹ نمونه‌ای برجسته از نوسانات در زنجیره‌های تأمین (مانند کمبود نیمه‌هادی‌ها و لوازم و تجهیزات پزشکی و دارو)، عدم قطعیت در مقررات بهداشتی و پیشگیری، پیچیدگی در اختلالات تجارت جهانی و ابهام در زمان بندی بهبود و برگشت به شرایط عادی، همگی در این شرایط خود را نشان داد و ما با یکی از پرتلاطم‌ترین دوران کسب‌وکار در سطح جهانی روبه‌رو بودیم

در سطح محلی در ایران، SMEها با VUCA تشدید شده توسط تحریم‌ها و بی‌ثباتی اقتصادی و تنش‌های اجتماعی متعدد دست‌وپنجه نرم می‌کنند. به‌عنوان مثال، صادرکنندگان ایرانی با عدم قطعیت ناشی از نوسانات ارزش ارز و محدودیت‌های گمرکی مواجه‌اند. تولیدکننده‌ی ایرانی نمی‌داند جنگ می‌شود یا توافقی محدود شکل می‌گیرد یا مکانیسم ماشه فعال می‌شود.

راهنمایی برای فهم رخدادها و مواجهه با آن‌ها در شرایط VUCA


















































































































































































































































































































ستون‌های اصلی مقاومت بنگاه‌ها

تاب‌آوری در بنگاه‌های کوچک و متوسط



تاب‌آوری (Resilience) در زمینه‌ی کسب‌وکار، به‌ویژه برای بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs)، مفهومی چندبعدی و حیاتی است که به توانایی یک سازمان برای مقاومت در برابر تنش‌ها و اختلالات خارجی، جذب شوک‌های ناگهانی، بازیابی سریع عملکردهای حیاتی، و حتی پیشرفت و رشد در شرایط تغییر یافته اشاره دارد. این مفهوم، که ریشه در علوم طبیعی و مهندسی دارد و بعدها به مدیریت کسب‌وکار گسترش یافته، فراتر از صرف بقا عمل می‌کند و شامل جنبه‌های سازگاری پویا، کاهش آسیب‌پذیری‌های ساختاری، و تبدیل تهدیدهای بالقوه به فرصت‌های استراتژیک برای نوآوری و توسعه است. در دنیای پرتلاطم VUCA (که با نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود)، تاب‌آوری برای SMEها بیش از یک گزینه‌ی اختیاری است و یک ضرورت استراتژیک به شمار می‌رود، زیرا این بنگاه‌ها اغلب با منابع مالی محدود، وابستگی بالا به بازارهای محلی یا جهانی، و کمبود buffers (مانند ذخایر نقدی یا نیروی کار پشتیبان) روبه‌رو هستند که آن‌ها را در برابر شوک‌های خارجی مانند بحران‌های اقتصادی، تحریم‌های بین‌المللی، همه‌گیری‌های جهانی، یا تغییرات ناگهانی مقرراتی آسیب‌پذیرتر می‌سازد. تعریف جامع تاب‌آوری در کسب‌وکار را می‌توان به‌عنوان ظرفیت یک سازمان برای بازگشت سریع از ناکامی‌ها، تطبیق مداوم با تغییرات محیطی، و حفظ یا حتی افزایش عملکرد به‌رغم چالش‌های پیش‌بینی نشده توصیف کرد. این تعریف بر پایه‌ی مدل‌های مختلفی مانند مدل سازمان بهداشت جهانی (WHO) برای تاب‌آوری سیستم‌ها یا چارچوب‌های مدیریتی مانند ISO 22316 (استاندارد تاب‌آوری سازمانی) بنا شده و تأکید دارد که تاب‌آوری نه تنها واکنش به بحران است، بلکه یک فرآیند پیش‌فعال برای ساختن ظرفیت‌های بلندمدت است. مزایای تاب‌آوری شامل کاهش ریسک‌های مالی، افزایش اعتماد سهامداران، بهبود تصویر برند، و ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. به‌طوری‌که تحقیقات نشان می‌دهد SMEهای تاب‌آور می‌توانند تا ۵۰ درصد سریع‌تر از بحران‌ها بهبود یابند و رشد عملکردی بالاتری داشته باشند.

توضیح تاب‌آوری نشان می‌دهد که این مفهوم دینامیک و چندلایه است و نیازمند رویکردی جامع برای مدیریت ریسک‌ها، تقویت نوآوری و ترویج یادگیری مداوم در تمام سطوح سازمان است

از تأمین‌کنندگان محلی به جای واردات)، یا نوآوری در محصولات (مانند تولید ماسک توسط کارخانه‌های پوشاک) توانستند نه تنها زنده بمانند، بلکه در مقایسه با رقبای غیر تاب‌آور، رشد قابل توجهی را تجربه کنند. بدون تاب‌آوری، SMEها در محیط VUCA ممکن است نتوانند با تغییرات سریع سازگار شوند و در معرض خطراتی مانند کاهش درآمد، از دست دادن مشتریان، یا حتی ورشکستگی کامل قرار گیرند. مطالعات موردی نشان می‌دهد که SMEهای فاقد تاب‌آوری در بحران‌های اخیر مانند تحریم‌های ایران یا رکود جهانی ۲۰۰۸، تا ۷۰ درصد بیشتر احتمال شکست داشته‌اند. بنابراین، تاب‌آوری نه تنها یک سپر دفاعی است، بلکه یک موتور محرک برای تحول سازمانی، که با تمرکز بر یادگیری از تجربیات گذشته، پیش‌بینی سناریوهای آینده، و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و فناوری، به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کمک می‌کند تا در محیط‌های ناپایدار، پایداری و موفقیت بلندمدت را تضمین کنند.

تاب‌آوری بر پایه‌ی سه ستون اصلی بنا شده است که هر کدام جنبه‌های متفاوتی از سازمان و محیط آن را پوشش می‌دهند. این ستون‌ها بر اساس مدل‌های پیشنهادی برای SMEها در محیط VUCA توسعه یافته‌اند، مانند مدل‌های مبتنی بر منابع سازمانی (Resource-Based View)، تفسیر زمانی (Temporal Interpretation) و قضاوت کارآفرینانه (Entrepreneurial Judgment)، که تأکید دارند تاب‌آوری باید از سطوح داخلی تا خارجی سازمان

توضیح تاب‌آوری نشان می‌دهد که این مفهوم دینامیک و چندلایه است و نیازمند رویکردی جامع برای مدیریت ریسک‌ها، تقویت نوآوری و ترویج یادگیری مداوم در تمام سطوح سازمان است. برای SMEها، تاب‌آوری اغلب با ویژگی‌هایی مانند پاسخ سریع و انعطاف‌پذیر به تهدیدهای خارجی (مانند تغییرات بازار یا اختلالات زنجیره‌ی تأمین)، به حداقل رساندن آسیب‌پذیری‌های داخلی (مانند وابستگی به یک منبع تأمین)، بازیابی سریع عملکرد (مانند بازگشت به سطح تولید پیش از بحران در کمتر از چند هفته) و حفظ رشد عملکرد بلندمدت (مانند افزایش سهم بازار پس از بحران) همراه است. برای مثال، در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، SMEهای تاب‌آور در ایران و جهان با تغییر سریع به مدل‌های دیجیتال (مانند فروش آنلاین یا دورکاری)، تنوع‌بخشی به زنجیره‌ی تأمین (مانند استفاده

اگر با کمک از استعاره‌های متداول مدیریتی تصور کنیم که کسب‌وکار ما یک بدن زنده است، نظام حکمرانی و تصمیم‌گیری در آن کارکرد مغز را در این موجود زنده دارند و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌مثابه‌ی چشم و گوش و سایر حواس عمل می‌کند. منابع مالی خون است و فرآیندهای مالی و نظام‌های مالی کارکرد رگ‌ها را دارند. سرمایه‌های انسانی می‌توانند دست و پاهای این بدن زنده قلمداد شوند و عملیات قلب حیاتی کارکرد آن است.

مذاکره با تأمین‌کنندگان برای تخفیف‌های حجمی، تأمین مالی جایگزین (مانند تأمین مالی جمعی (Crowdfunding) یا وام‌های دولتی)، بودجه‌بندی پویا (که ماهانه بر اساس سناریوها تنظیم می‌شود)، و تنوع‌بخشی به جریان‌های درآمدی (مانند مدل‌های اشتراکی یا شراکت‌ها) است. تاب‌آوری عملیاتی شامل تنوع زنجیره‌ی تأمین (ترکیب تأمین‌کنندگان محلی و جهانی برای کاهش ریسک)، تحول دیجیتال (مانند استفاده از اتوماسیون، ابزارهای ابری و هوش مصنوعی برای افزایش کارایی)، آموزش چندمهارتی کارکنان (برای پوشش نقش‌های چندگانه در زمان بحران)، بهینه‌سازی انبار (مانند سیستم‌های Just-in-Time با ردیابی دیجیتال)، حلقه‌های بازخورد مشتری (برای تنظیم سریع محصولات)، و تاب‌آوری سایبری (مانند سرمایه‌گذاری در فایروال‌ها و آموزش ضد هک) است. تاب‌آوری نیروی انسانی و رهبری شامل پرورش ویژگی‌های رهبری مقاوم (مانند قاطعیت، هوش هیجانی و تمرکز بر انسان‌محوری)، ارتقای مهارت‌های کارکنان برای آینده (مانند سواد دیجیتال و حل مسئله)، آمادگی برای کار ترکیبی یا دور کاری (با ابزارهایی مانند پلتفرم‌های ویدئوکنفرانس)، رهبری تطبیقی در VUCA (که بر یادگیری مداوم تأکید دارد) و استراتژی‌های ارتباطی در بحران (مانند به‌روزرسانی‌های شفاف و مکرر برای حفظ روحیه تیم) است. این ستون سازمان را به گونه‌ای تاب‌آور می‌کند که بتواند شوک‌ها را جذب کند و عملکرد را بدون اختلال عمده حفظ نماید، مانند یک SME تولیدی که با آموزش چندمهارتی، در زمان کمبود نیرو، تولید را بدون توقف ادامه داد.

تاب‌آوری جمعی در کل زنجیره‌ی ارزش: این ستون که جنبه‌های خارجی و مشارکتی را پوشش می‌دهد، بر ایجاد شبکه‌های حمایتی فراسازمانی تمرکز دارد و شامل عناصری مانند ارتباطات مداوم با شرکتهای دیگر در زنجیره‌ی ارزش (مانند جلسات منظم با تأمین‌کنندگان و مشتریان برای به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات ریسک)، تحلیل و به‌اشتراک‌گذاری داستان‌های موفقیت و شکست در صنعت یا انجمن‌ها (مانند مشارکت در انجمن‌های صنفی مانند اتاق بازرگانی برای یادگیری جمعی از تجربیات) و حمایت جمعی از بازیگران ضعیف‌تر در زنجیره‌ی تأمین (مانند ارائه‌ی مشاوره یا منابع به تأمین‌کنندگان کوچک برای تقویت کل زنجیره) است. در محیط VUCA، این رویکرد به SMEها کمک می‌کند تا ریسک‌ها را توزیع کنند، دانش را به اشتراک بگذارند و از طریق مشارکت‌ها (مانند اتحادیه‌های استراتژیک یا کنسرسیوم‌ها)، تاب‌آوری کلی اکوسیستم را افزایش دهند، که در نهایت به پایداری بلندمدت منجر می‌شود. در زمان بحران کووید-۱۹، SMEها در زنجیره‌ی ارزش غذایی با به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد اختلالات تأمین، توانستند منابع جایگزین پیدا کنند و کل زنجیره را از فروپاشی نجات دهند. این ستون تأکید دارد که تاب‌آوری فردی بدون حمایت جمعی ناکافی است و باید به‌عنوان یک فرآیند اکوسیستمی دیده شود. ■

درد زمان بحران
کووید-۱۹،
SMEها در
زنجیره‌ی ارزش
غذایی با
به‌اشتراک‌گذاری
اطلاعات در مورد
اختلالات تأمین،
توانستند منابع
جایگزین پیدا
کنند و کل زنجیره
را از فروپاشی
نجات دهند

گسترش یابد. این ستون‌ها به SMEها کمک می‌کنند تا به طور سیستماتیک ظرفیت‌های خود را تقویت کنند و ریسک‌ها را مدیریت نمایند. در ادامه، هر ستون با جزئیات بیشتر توصیف شده است:

حاکمیت شرکتی چابک و برنامه‌ریزی استراتژیک منعطف

و پویا: این ستون، که اساس تاب‌آوری سازمانی را تشکیل می‌دهد، بر تاب‌آورتر کردن نظام تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حکمرانی شرکت تمرکز دارد و هدف آن ایجاد ساختاری است که بتواند با سرعت و انعطاف‌پذیری به تغییرات پاسخ دهد. حاکمیت شرکتی چابک شامل عناصری مانند سناریوپردازی جامع (مانند توسعه‌ی برنامه‌هایی برای سناریوهای بهترین حالت، بدترین حالت و محتمل‌ترین حالت، با استفاده از ابزارهایی مانند SWOT یا PESTLE برای تحلیل محیط خارجی)، مدل‌های کسب‌وکار انعطاف‌پذیر (مانند قابلیت تغییر جهت سریع یا Pivoting به سمت بازارهای جدید، یا تنوع‌بخشی به محصولات برای کاهش وابستگی به یک منبع درآمد)، و برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تطبیقی (مانند برنامه‌های چرخشی ۱۲-۶ ماهه به جای برنامه‌های ثابت پنج‌ساله، که امکان بازنگری مداوم بر اساس داده‌های واقعی را فراهم می‌کند) است. علاوه بر این، چارچوب تصمیم‌گیری برای عدم قطعیت (مانند تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز که به مدیران میانی اختیار می‌دهد تا بدون نیاز به تأیید مرکزی، واکنش نشان دهند) و ادغام فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی برای پیش‌بینی روندها، بخشی از این ستون هستند. برای SMEها، این رویکرد نه تنها به رهبری مؤثر و انطباق‌پذیری سازمانی منجر می‌شود، بلکه ریسک‌های استراتژیک را کاهش می‌دهد و فرصت‌های جدید را شناسایی می‌کند.

تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه: این ستون که سازمان را مانند

یک اندام زنده (Organismic) در نظر می‌گیرد، بر جنبه‌های داخلی و عملیاتی تمرکز دارد و شامل زیربخش‌های مالی، عملیاتی، نیروی انسانی و رهبری است که هر کدام برای حفظ عملکرد کلی سازمان ضروری هستند. **اگر با کمک از استعاره‌های متداول مدیریتی تصور کنیم که کسب‌وکار ما یک بدن زنده است، نظام حکمرانی و تصمیم‌گیری در آن کارکرد مغز را در این موجود زنده دارند و برنامه‌ریزی استراتژیک به مثابه‌ی چشم و گوش و سایر حواس عمل می‌کند. منابع مالی خون است و فرآیندهای مالی و نظام‌های مالی کارکرد رگ‌ها را دارند. سرمایه‌های انسانی می‌توانند دست و پاهای این بدن زنده قلمداد شوند و عملیات قلب حیاتی کارکرد آن است. بدن تنها زمانی برای طولانی مدت زنده می‌ماند و رشد می‌کند که تمامی این اندام‌واره‌ها به‌درستی کار خود را انجام دهند. اختلال در هر کدام از آن‌ها یا ضعف در آن‌ها، یا بقا را به خطر می‌اندازد یا مانع پیشرفت و رشد آن خواهد شد.**

تاب‌آوری مالی شامل استراتژی‌های پیشرفته مانند مدیریت دقیق جریان نقدی (با ابزارهایی مانند نرم‌افزارهای پیش‌بینی نقدی)، ایجاد صندوق‌های اضطراری (معادل ۳-۶ ماه هزینه‌های عملیاتی)، بهینه‌سازی هزینه‌ها (مانند



تجربه‌ی اوکراین پس از آغاز تهاجم نظامی، نمونه‌ای روشن از این واقعیت است. بر اساس گزارش برنامه‌ی توسعه سازمان ملل، حدود ۶۴ درصد از بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط این کشور فعالیت خود را موقتاً متوقف کردند یا به حالت تعلیق درآمدند. باین حال، نزدیک به ۹۱ درصد از آن‌ها توانستند پس از مدتی فعالیت را از سر بگیرند، هرچند ظرفیت تولیدشان از سطح پیش از جنگ (حدود ۷۲,۴ درصد) به نزدیک ۴۵,۷ درصد سقوط کرد.

انعطاف و چابکی در تصمیم‌گیری اولین شرط تاب‌آوری

حاکمیت شرکتی چابک و برنامه‌ریزی استراتژیک چابک

زنجیره‌های تأمین از هم گسستند، نوسانات ارزی شدید شد، تقاضا کاهش یافت و محدودیت‌های حمل‌ونقل بسیاری از کسب‌وکارها را فلج کرد. تنها آن دسته از شرکتها که توانستند به‌سرعت ساختار تصمیم‌گیری خود را ساده کنند، مشتریان جدید بیابند یا فرآیندهای مالی‌شان را بازتنظیم نمایند، موفق شدند در بازار باقی بمانند.

از این رو، ورود به بحث حاکمیت شرکتی چابک و برنامه‌ریزی استراتژیک چابک ضرورتی حیاتی است. انعطاف‌پذیری در این چارچوب تنها به معنای واکنش سریع به شرایط نیست، بلکه در گرو فرایندهایی است که به‌طور نظاممند طراحی و اجرا می‌شوند. این فرایندها ستون فقرات یک کسب‌وکار مقاوم را شکل می‌دهند و تضمین می‌کنند که حتی در سخت‌ترین بحران‌ها، مسیر بقا و رشد مسدود نشود.

در این میان، برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریونویسی (Scenario Planning) به کسب‌وکار کمک می‌کند آینده‌های محتمل را از پیش شناسایی کرده و برای هر کدام مسیر واکنش داشته باشد. طراحی مدل کسب‌وکار منعطف با محوریت Pivots و Diversification امکان می‌دهد شرکتها در صورت نیاز، به‌سرعت تغییر جهت داده یا حوزه‌های تازه‌ای را جایگزین بازارهای آسیب‌دیده کنند. برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تطبیقی با افق ۶ تا ۱۲ ماهه، ریسک تصمیم‌گیری بلندمدت در شرایط پرابهام را کاهش می‌دهد و تمرکز را بر بقا و انطباق می‌گذارد. تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز نیز با کاستن از بوروکراسی، سرعت واکنش سازمان را بالا می‌برد. در نهایت، روش پیش و ارزیابی (Monitoring & Evaluation) به‌عنوان موتور بازخورد عمل کرده و امکان می‌دهد هر انحراف از پیش‌بینی‌ها به‌سرعت شناسایی و اصلاح شود.

به بیان دیگر، انعطاف و چابکی در تصمیم‌گیری کلیدواژه‌ی اصلی این فصل از جعبه‌ابزار تاب‌آوری است و این انعطاف نه از طریق ابزارها به‌تنهایی، بلکه به واسطه‌ی همین فرایندهای سازمانی به دست می‌آید. ابزارهای مدیریتی نظیر PESTEL یا ماتریس سناریو، تنها برای پشتیبانی و تسهیل این فرایندها به کار گرفته می‌شوند. بدین ترتیب، فرایندها قلب تپنده‌ی حاکمیت شرکتی چابکند و ابزارها نقش بازوی اجرایی برای تحقق آن‌ها را ایفا می‌کنند.

رویکرد حاکمیت شرکتی چابک به‌عنوان پاسخی راهبردی برای این شرایط، چهار مزیت اصلی برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند:

- کاهش ریسک در محیط‌های مملو از عدم قطعیت
- افزایش سرعت واکنش به بحران‌ها و تغییرات محیطی
- طراحی مدل‌های کسب‌وکار منعطف و تاب‌آور
- امکان پیش مداوم و اصلاح سریع برنامه‌ها بر اساس داده‌های جدید

این اهداف راهنمایی هستند که حتی در شرایطی مانند جنگ یا تحریم، کسب‌وکارها بتوانند نه تنها تاب بیاورند و بقای خود را تضمین کنند، بلکه در برخی موارد از فرصت‌های ناشی از تغییرات محیطی

جهان امروز بیش از هر زمان دیگری پر از بی‌ثباتی و عدم قطعیت است. جنگ‌ها، تحریم‌های اقتصادی، شوک‌های ارزی، پاندمی‌ها و بلایای طبیعی می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان بنیان‌های یک کسب‌وکار را متزلزل کنند. در چنین فضایی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) که ستون فقرات اقتصاد ایران و بسیاری از کشورهای منطقه هستند بیش از سایر بخش‌ها آسیب‌پذیرند، چرا که منابع مالی محدودی دارند، به تأمین‌کنندگان یا مشتریان اندکی وابسته‌اند و معمولاً فاقد ساختارهای مدیریتی انعطاف‌پذیر هستند.

کلید بقای این کسب‌وکارها در یک کلمه خلاصه می‌شود: انعطاف.
انعطاف یعنی توانایی تغییر مسیر در کوتاه‌ترین زمان، بازطراحی زنجیره‌ی تأمین، یافتن بازارهای جایگزین، یا حتی بازتعریف مدل کسب‌وکار. شرکتی که انعطاف‌پذیر باشد می‌تواند نه تنها از آسیب بحران بکاهد، بلکه در شرایطی از آن فرصت بسازد. اما شرکتی که بدون انعطاف عمل کند، حتی در برابر یک بحران کوتاه‌مدت نیز به‌سرعت دچار فرسایش خواهد شد.

تجربه‌ی اوکراین پس از آغاز تهاجم نظامی، نمونه‌ای روشن از این واقعیت است. بر اساس گزارش برنامه‌ی توسعه سازمان ملل، حدود ۶۴ درصد از بنگاه‌های خرد، کوچک و متوسط این کشور فعالیت خود را موقتاً متوقف کردند یا به حالت تعلیق درآمدند. باین حال، نزدیک به ۹۱ درصد از آن‌ها توانستند پس از مدتی فعالیت را از سر بگیرند، هرچند ظرفیت تولیدشان از سطح پیش از جنگ (حدود ۷۲,۴ درصد) به نزدیک ۴۵,۷ درصد سقوط کرد. این آمار نشان می‌دهد که بازگشت نسبی بنگاه‌ها ممکن بوده، اما تنها برای آن‌هایی که توانستند به‌سرعت مدل کسب‌وکار خود را بازتنظیم و مسیرهای جایگزین برای ادامه‌ی فعالیت را پیدا کنند. طبق مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۱ توسط دانشگاه اقتصاد کی‌یف درباره‌ی کسب‌وکارهای اوکراینی انجام شد، شرکت‌هایی که ریسک‌های خود را به‌درستی شناسایی و اولویت‌بندی کرده بودند، توانستند در ۶ ماه اول جنگ، ۲۵ درصد بهتر از سایر شرکت‌ها عمل کنند. همچنین شرکت‌هایی که سناریوهای مختلف را پیش‌بینی و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کرده بودند، ۶۷ درصد سریع‌تر توانستند عملیات خود را در شرایط جنگی بازیابی کنند. تمامی این آمارها و ده‌ها گزارش و مطالعه‌ی دیگر بیانگر نقش بی‌بدیل آمادگی‌های ذهنی قبلی مدیران ارشد در خصوص بحران‌ها و توانایی بهتر تطبیق خود با شرایط حاصل از بحران است.

در سطح منطق‌های نیز، پیامدهای درازمدت جنگ سوریه در اقتصاد عراق و خود سوریه نشان داده است که تداوم بحران‌های مسلحانه، رشد اقتصادی را به‌شدت کند کرده و نرخ فقر را افزایش می‌دهد. بررسی‌ها روی بنگاه‌های فعال در سوریه نشان می‌دهد تنها بخشی از شرکت‌های کوچک توانستند در طول جنگ باقی بمانند، در حالی که بسیاری یا تعطیل شده‌اند یا به مناطق امن‌تر منتقل شده‌اند.

تجربه‌های اخیر، مانند جنگ ۱۲ روزه‌ی ایران و اسرائیل، بار دیگر اهمیت انعطاف را برای بنگاه‌های خصوصی ایرانی آشکار کرد:

نیز بهره‌برداری کنند.

اجرای چنین رویکردی در ایران با موانعی همراه است که شناخت آن‌ها برای طراحی یک مدل بومی‌سازی شده ضروری است:

- ▶ **کمبود داده‌ی معتبر:** پیش‌بینی روندهای اقتصادی یا ارزی به دلیل نبود آمار شفاف و به‌روز دشوار است.
 - ▶ **بروکراسی شدید و تمرکز تصمیم‌گیری:** بسیاری از شرکت‌های ایرانی تصمیم‌گیری را صرفاً در سطح مدیرعامل متمرکز کرده‌اند که باعث کاهش سرعت واکنش در بحران می‌شود.
 - ▶ **ضعف دانش مدیریتی نوین:** آشنایی محدود مدیران با ابزارهایی مانند PESTEL، ماتریس سناریو یا تحلیل حساسیت مالی، مانع بهره‌برداری کامل از این روش‌ها می‌شود.
 - ▶ **محدودیت نقدینگی و وابستگی به مشتریان محدود:** تمرکز فروش بر یک یا دو مشتری اصلی سبب می‌شود که هرگونه تغییر در رفتار آن‌ها ضربه‌ای مستقیم به کسب‌وکار وارد کند.
- در شرایطی چون جنگ، تحریم، قطعی اینترنت ناشی از بحران‌های داخلی و هرچرخ اجتماعی، فعالیت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به‌سرعت با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌شود. اختلال در زنجیره‌های تأمین، دشواری در حمل‌ونقل و واردات یا صادرات، کمیابی و افزایش بهای مواد اولیه و همزمان کاهش تقاضای بازار ناشی از ناامنی، مهاجرت و افت درآمد خانوارها، پایداری فعالیت اقتصادی را تضعیف می‌کند. قطعی اینترنت در این میان، اثر مضاعفی دارد: ارتباط با مشتریان داخلی و خارجی را قطع می‌کند، عملیات پرداخت و بانکداری الکترونیک را مختل می‌سازد و حتی دسترسی به ابزارهای پایهای ارتباطی و بازاریابی دیجیتال را ناممکن می‌کند.
- در جنگ، بخشی از نیروی کار ناچار به ترک محل یا اعزام به خدمت نظامی می‌شود و زیرساخت‌های حیاتی همچون برق، راه و مخابرات نیز در معرض آسیب یا قطع قرار می‌گیرند. افزون بر این، رشد هزینه‌ها، تورم و محدودیت در دسترسی به منابع مالی، امکان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بلندمدت را عملاً از میان می‌برد. چنین مجموعه‌ای از اختلال‌ها، بنگاه‌های کوچک را به‌ویژه در اقتصادهایی مانند ایران که وابستگی بالایی به فناوری اطلاعات و شبکه‌های دیجیتال دارند، بیش از پیش آسیب‌پذیر می‌کند.

در اوکراین، پیش از آغاز عملیات تمام‌عیار نظامی، ظرفیت تولید کسب‌وکارهای خرد، کوچک و متوسط (MSMEs) در حدود ۷۲٫۴ درصد بود. با شروع جنگ و گسترش ناامنی، این رقم به ۴۵٫۷ درصد کاهش یافت. با این حال، در سال ۲۰۲۳، نشانه‌هایی از بازیابی مشاهده شد و ظرفیت تولید به ۵۳٫۴ درصد رسید که گرچه بهبود نسبی محسوب می‌شود، اما همچنان فاصله‌ی معناداری با شرایط پیش از جنگ دارد.

این تجربه روشن می‌سازد که محیط‌های بحرانی می‌توانند به‌سرعت چشم‌انداز فعالیت اقتصادی را تغییر دهند و ادامه‌ی مسیر بدون آمادگی قبلی بسیار پرهزینه خواهد بود. حال برای آنکه «انعطاف و تاب‌آوری» از سطح یک شعار به یک واقعیت عملی در کسب‌وکار تبدیل شود، نیاز است که سازمان‌ها مجموعه‌ای از رویکردهای مشخص را در ساختار مدیریتی و عملیاتی خود نهادینه کنند. هر یک از رویکردهایی که در ادامه آمده است، بخشی از پازل انعطاف‌پذیری را تشکیل می‌دهند؛ از پیش‌بینی آینده‌های مختلف گرفته تا تغییر جهت در مدل کسب‌وکار، تصمیم‌گیری سریع و اصلاح مداوم مسیر. در ادامه، این رویکردها به‌عنوان اجزای کلیدی حاکمیت شرکتی چابک معرفی می‌شوند و نشان داده می‌شود که چگونه به بنگاه‌های کوچک و متوسط امکان می‌دهند در برابر بحران‌ها پایدار بمانند.

برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (Scenario Planning): آمادگی برای آینده‌های محتمل

انعطاف واقعی در شرایط بحرانی زمانی معنا پیدا می‌کند که کسب‌وکار بتواند آینده‌های متفاوت را از پیش تصور کرده و برای هر کدام آماده باشد. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو یا برنامه‌ریزی سناریویی این امکان را می‌دهد که بنگاه‌ها به جای اتکا به یک پیش‌بینی ثابت، مسیرهای جایگزین طراحی کرده و در صورت وقوع شرایط غیرمنتظره، بدون سردرگمی واکنش نشان دهند. این رویکرد پایه‌ای برای ایجاد تاب‌آوری سازمانی است، زیرا نشان می‌دهد که **بها** «پیش‌بینی درست آینده» وابسته نیست، بلکه به «آمادگی برای آینده‌های متنوع» گره خورده است.

برنامه‌ریزی سناریویی یک «فرآیند ساختار یافته» برای تصور چندین آینده‌ی ممکن و توسعه‌ی استراتژی‌های واکنشی قوی برای هر یک از آن‌هاست. برخلاف پیش‌بینی‌های سنتی که اغلب بر یک تصویر خطی از آینده متکی هستند، این رویکرد عدم قطعیت را به‌عنوان یک متغیر کلیدی در نظر می‌گیرد و به مدیران کمک می‌کند فراتر از فرضیات فعلی خود فکر کنند و برای طیف وسیعی از احتمالات آماده شوند.

در واقع به‌جای تمرکز صرف بر یک پیش‌بینی مشخص، در برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو چند مسیر محتمل برای آینده ترسیم می‌شود و برای هر مسیر، راهکارها و اقدامات متناسب تدوین می‌شود. به‌عنوان مثال، احتمال دارد نرخ ارز در مدت کوتاهی دو برابر شود، یا واردات مواد اولیه با محدودیت جدی مواجه گردد، یا در شرایطی دیگر، ثبات نسبی در بازار حفظ شود. در چنین شرایطی، سازمانی که از روش برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو نویسی استفاده کرده است، از پیش برای هر یک از این حالت‌ها طرح واکنش آماده دارد و به‌جای غافلگیری، می‌تواند با سرعت و دقت بیشتری تصمیم‌گیری کند. برای اجرای مؤثر برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو نویسی، سه ابزار اصلی به

انعطاف واقعی

در شرایط

بحرانی زمانی

معنا پیدا می‌کند

که کسب‌وکار

بتواند آینده‌های

متفاوت را از

پیش تصور کرده

و برای هر کدام

آماده باشد.

برنامه‌ریزی

مبتنی بر

سناریوهای

برنامه‌ریزی

سناریویی این

امکان را می‌دهد

که بنگاه‌ها به

جای اتکا به

یک پیش‌بینی

ثابت، مسیرهای

جایگزین طراحی

کرده و در صورت

وقوع شرایط

غیرمنتظره، بدون

سردرگمی واکنش

نشان دهند



شرکت صنایع اتومبیل‌سازی فردا، شعبه‌ی بروجرد: آسیب‌دیده در جنگ ۱۲ روزه

هدف از ماتریس سناریو این است که سازمان نه تنها نسبت به یک آینده‌ی محتمل بلکه نسبت به مجموعه‌ای از آینده‌های محتمل آماده باشد و بتواند اقدامات راهبردی و واکنش‌های مناسب برای هر سناریو طراحی کند.

- ▶ ارزیابی شدت اثر و میزان عدم قطعیت هر عامل (مثلاً درجه‌بندی بالا/متوسط/پایین).
- ▶ استخراج ۱۰-۵ محرک کلیدی که بیشترین احتمال و بیشترین اثر را دارند.
- ▶ تبدیل هر محرک به سؤال راهبردی که در مرحله‌ی ساخت سناریو مورد استفاده قرار می‌گیرد.

Scenario Matrix (ماتریس سناریو):

ماتریس سناریو ابزاری کلیدی در برنامه‌ریزی سناریویی است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد با توجه به عوامل کلیدی عدم قطعیت، چند آینده‌ی ممکن را به صورت ساختار یافته و قابل تصور طراحی کنند. معمولاً در این ابزار دو یا چند عامل مهم و نامطمئن که بیشترین تأثیر را بر عملکرد کسب‌وکار دارند، در محورهای ماتریس قرار می‌گیرند و بر اساس ترکیب آن‌ها سناریوهای مختلف شکل می‌گیرد.

هدف از ماتریس سناریو این است که سازمان نه تنها نسبت به یک آینده‌ی محتمل بلکه نسبت به مجموعه‌ای از آینده‌های محتمل آماده باشد و بتواند اقدامات راهبردی و واکنش‌های مناسب برای هر سناریو طراحی کند. این ابزار به‌ویژه در شرایط بحران و جنگ اهمیت دارد، چرا که تغییرات محیطی سریع و غیرقابل پیش‌بینی هستند و اتخاذ تصمیمات مبتنی بر یک سناریوی واحد می‌تواند خطرناک باشد. استفاده از ماتریس سناریو کمک می‌کند سازمان‌ها بتوانند پیش‌بینی‌های استراتژیک خود را ملموس و عملیاتی کنند و مسیرهای جایگزین را از قبل طراحی نمایند.

- ▶ در این روش این مراحل باید طراحی شوند:
 - ▶ شناسایی عوامل کلیدی نامطمئن (مانند نرخ ارز، دسترسی به بازار، ثبات سیاسی)
 - ▶ انتخاب دو عامل بحرانی با بیشترین تأثیر
 - ▶ ساخت چهار سناریوی ترکیبی
 - ▶ تحلیل پیامدهای هر سناریو در عملیات کسب‌وکار
 - ▶ تدوین استراتژی‌های پاسخ‌گویی برای هر سناریو
- برای تبیین دقیق‌تر نحوه‌ی کاربرد مدل ماتریس سناریو در شرایط بحران، می‌توان به تجربه‌ی شرکت لجستیک اوکراینی Nova Poshta



شرکت منابع انومبیل‌سازی فردا، شعبه‌ی بروجرد؛ آسیب‌دیده در جنگ ۱۲ روزه

کار گرفته می‌شود که هر یک نقش مکملی را ایفا می‌کنند:

تحلیل PESTEL:

این ابزار در واقع یکی از پایه‌ای‌ترین مراحل برنامه‌ریزی سناریویی است. این ابزار به کسب‌وکار کمک می‌کند نیروهای بیرونی و کلانی را که می‌توانند آینده‌ی آن را تغییر دهند، شناسایی و درک کند. این نیروها در شش دسته‌ی اصلی جای می‌گیرند:

- ▶ **سیاسی (Political):** قوانین دولتی، سیاست‌های امنیتی، ثبات یا بی‌ثباتی سیاسی، جنگ و تحریم‌ها.
- ▶ **اقتصادی (Economic):** نرخ تورم، نوسانات ارزی، رکود یا رشد اقتصادی، دسترسی به منابع مالی.
- ▶ **اجتماعی (Social):** تغییر جمعیت، مهاجرت، الگوهای مصرف، سطح رفاه و انتظارات مردم.
- ▶ **فناورانه (Technological):** پیشرفت‌های فناوری، دسترسی به اینترنت، زیرساخت‌های دیجیتال، نوآوری‌ها.
- ▶ **زیست‌محیطی (Environmental):** تغییرات اقلیمی، بحران انرژی یا آب، بلایای طبیعی.
- ▶ **حقوقی (Legal):** قوانین تجارت، مالیات، کار، مالکیت فکری یا محدودیت‌ها در زمان بحران.

تحلیل این شش بعد که معمولاً تحت‌عنوان تحلیل PESTEL شناخته می‌شود، کمک می‌کند محرک‌های اصلی تغییر و همچنین نقاطی از عدم قطعیت که بیشترین تأثیر را بر آینده‌ی کسب‌وکار خواهند داشت، مشخص شوند. برای مثال در شرایط جنگی، عوامل سیاسی و امنیتی بیشترین نقش را ایفا می‌کنند؛ اما هم‌زمان ممکن است فناوری یا قوانین جدید فرصت‌هایی را ایجاد کنند که بدون این تحلیل شناسایی نشوند.

مزیت اصلی این ابزار در سادگی و جامعیت آن است؛ یعنی به مدیران اجازه می‌دهد محیط پیرامونی را از زوایای مختلف ببینند و صرفاً بر یک عامل مانند اقتصاد یا سیاست تمرکز نکنند. کسب‌وکارها وقتی بدانند کدام نیروها بیشترین تأثیر را دارند، می‌توانند سناریوهای واقعی‌تری طراحی کنند و واکنش‌های مؤثرتری برای آینده آماده سازند. برای مثال، در زمان جنگ اوکراین و روسیه تحلیل‌های استراتژیک نشان می‌داد که ریسک‌های وابستگی به بنادر دریای سیاه، اختلالات لجستیک و تغییر نرخ ارز از مهم‌ترین محرک‌های کلیدی هستند و بر این اساس استفاده از گزینه‌های جایگزین لجستیک (مسیرهای ریلی و جاده‌ای) در دستور کار بسیاری از مدیران شرکت‌ها اعم از کوچک و بزرگ قرار گرفت. شرکت‌های بزرگ صادرکننده‌ی غلات طبعاً خیلی زود به بازتعریف مسیرهای جایگزین رو آوردند؛ ولی شرکت‌های کوچک و متوسطی که ادوات و ماشین‌آلات کشاورزی مورد نیاز کشاورزان را می‌ساختند نیز برای تأمین تجهیزات و قطعات مورد نیاز خود ناگزیر از این تغییرات در مسیرهای حمل‌ونقل کالای خود بودند. این شناسایی محرک‌ها و بازتعریف مسیرهای توزیع نتیجه‌ی تحلیل PESTEL بوده است.

به طور کلی این مراحل برای تحلیل PESTEL به کار برده می‌شوند:

- ▶ گردآوری اطلاعات معتبر برای هر مؤلفه (گزارش‌های دولتی، بین‌المللی، رسانه‌ای).

مراحل اجرای تحلیل حساسیت مالی

انتخاب مدل مالی پایه

طراحی یک مدل مالی دقیق که روابط بین متغیرهای ورودی و خروجی را به صورت شفاف نشان دهد. این مدل می‌تواند شامل صورتهای مالی پیش‌بینی‌شده، جریان‌های نقدی، ساختار درآمد و هزینه باشد.

شناسایی متغیرهای کلیدی

تعیین عواملی که بیشترین تاثیر را بر نتایج مالی دارند. برای شرکتهای ایرانی، معمولاً نرخ ارز، قیمت مواد اولیه، حجم فروش، نرخ تورم و نرخ بهره از جمله متغیرهای بحرانی هستند.

تعیین محدوده تغییرات

تعریف دامنه‌های از تغییرات برای هر متغیر (مثلاً $\pm 10\%$ درصد در نرخ ارز یا $\pm 15\%$ درصد در قیمت مواد اولیه) بر اساس داده‌های تاریخی، پیش‌بینی‌های اقتصادی و شرایط بازار.

تغییر یک به یک متغیرها

در این مرحله، هر بار فقط یک متغیر ورودی تغییر داده می‌شود تا تاثیر آن بر خروجی مالی بررسی شود. این روش امکان شناسایی حساس‌ترین متغیرها را فراهم می‌کند.

تحلیل و تفسیر نتایج

بررسی عددی و نموداری نتایج برای شناسایی نقاط آسیب‌پذیر، تعیین آستانه‌های بحرانی و اولویت‌بندی اقدامات اصلاحی.

ایجاد سناریوهای ترکیبی

طراحی سناریوهای مختلف (خوش‌بینانه، بدبینانه، محتمل) با ترکیب تغییرات چند متغیر و تدوین برنامه‌های عملیاتی برای مواجهه با هر سناریو. در عراق در خلال سال‌های جنگ و ناامنی، شرکت‌های کوچک با چالش‌هایی مانند نوسانات ارزی، ضعف در اجرای وثیقه‌ها، و نبود زیرساخت‌های اعتباری مواجه بودند. طبق گزارش‌های موجود، بانک‌ها تمایل کمی به تأمین مالی SMEها داشتند، اما برخی شرکت‌ها با

تحلیل حساسیت

مالی یکی از

ابزارهای مکمل

و عملیاتی در

چهارچوب

برنامه‌ریزی

سناریویی

محسوب

می‌شود.

در حالی که

برنامه‌ریزی

سناریویی

به طراحی

روایت‌های

مختلف از آینده

می‌پردازد، تحلیل

حساسیت

مالی به صورت

عددی و کمی

نشان می‌دهد که

هر سناریو چه

تأثیری بر عملکرد

مالی شرکت

خواهد داشت

در دوران جنگ اشاره کرد. این شرکت با هدف حفظ پایداری عملیات، دو عامل کلیدی عدم قطعیت را شناسایی کرد: «سطح امنیت مناطق عملیاتی» و «دسترسی به مسیرهای حمل‌ونقل داخلی و بین‌المللی». بر اساس ترکیب این دو عامل، چهار سناریوی محتمل طراحی شد:

- سناریوی خوش‌بینانه: امنیت نسبی و دسترسی کامل به مسیرهای حمل‌ونقل
- سناریوی میانه: امنیت محدود همراه با اختلال در مسیرها
- سناریوی بحرانی: امنیت پایین و محدودیت شدید در مسیرهای حمل‌ونقل
- سناریوی فرصت‌محور: تمرکز بر توسعه‌ی بازارهای خارجی با فرض افزایش تقاضای بین‌المللی

برای هر یک از این سناریوها، Nova Poshta مجموعه‌ای از اقدامات عملیاتی تعریف کرد؛ از جمله توسعه‌ی شعب بین‌المللی، تقویت زیرساخت‌های دیجیتال، و طراحی مسیرهای لجستیکی جایگزین. این رویکرد موجب شد شرکت حتی در شرایط جنگی نیز بتواند سطح قابل‌قبولی از خدمات را حفظ کرده و اختلالات را به حداقل برساند. این مثال، کاربردی بودن مدل ماتریس سناریو را در مدیریت بحران‌های پیچیده نشان می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان الگویی قابل‌قتباس برای شرکتهای ایرانی در مواجهه با شرایط پرریسک مورد استفاده قرار گیرد.

تحلیل حساسیت مالی

(Financial Sensitivity Analysis)

تحلیل حساسیت مالی یکی از ابزارهای مکمل و عملیاتی در چهارچوب برنامه‌ریزی سناریویی محسوب می‌شود. در حالی که برنامه‌ریزی سناریویی به طراحی روایت‌های مختلف از آینده می‌پردازد، تحلیل حساسیت مالی به صورت عددی و کمی نشان می‌دهد که هر سناریو چه تأثیری بر عملکرد مالی شرکت خواهد داشت. این ابزار به‌ویژه در شرایط عدم قطعیت — مانند بحران‌های اقتصادی، جنگ، تحریم یا نوسانات بازار — کاربردی است و به مدیران کمک می‌کند پیامدهای احتمالی تصمیمات یا تغییرات محیطی را پیش‌بینی و مدیریت کنند. در این تحلیل، متغیرهای ورودی مانند نرخ ارز، قیمت مواد اولیه، نرخ تورم، حجم فروش یا نرخ بهره تغییر داده می‌شوند تا تأثیر آن‌ها بر متغیرهای خروجی مانند سود خالص، جریان نقدی، ارزش فعلی خالص (NPV)، یا نسبت‌های مالی سنجیده شود. به همین دلیل، این روش اغلب با عنوان «تحلیل چه می‌شود اگر» (What-If Analysis) نیز شناخته می‌شود.

جدول ۱) نمونه‌ی تحلیل حساسیت مالی در یک کسب‌وکار کوچک عراقی در خلال جنگ

متغیر بحرانی	سناریوی تغییر	نتیجه‌ی تحلیل مالی	اقدام پیشنهادی شرکت‌ها
نرخ بهره‌ی بانکی	افزایش از ۱۵ به ۲۰ درصد	بیش از ۶۰ درصد شرکت‌ها توان بازپرداخت وام را از دست می‌دهند	تعویق دریافت وام، مذاکره برای نرخ ترجیحی، استفاده از ضمانت دولتی
قیمت مواد اولیه‌ی وارداتی	افزایش ۲۵ درصدی	کاهش شدید حاشیه‌ی سود، تهدید به توقف تولید در برخی صنایع	جایگزینی تأمین‌کنندگان داخلی، مذاکره‌ی مجدد برای قیمت خرید
تقاضای بازار داخلی	کاهش ۵۰ درصدی در مناطق ناامن	افت درآمد عملیاتی، افزایش موجودی انبار بدون گردش	توسعه‌ی فروش آنلاین، ورود به بازارهای منطقه‌ای با صادراتی
نرخ ارز	نوسان ۲۰ درصدی	بی‌ثباتی در قیمت‌گذاری و قراردادهای خرید خارجی	تثبیت قیمت با قراردادهای ارزی، استفاده از پوشش ریسک ارزی
هزینه‌ی حمل‌ونقل و لجستیک	افزایش ۲۰ درصدی به دلیل ناامنی و کمبود سوخت	افزایش هزینه‌های عملیاتی، کاهش سود خالص	بهینه‌سازی مسیرها، اشتراک‌گذاری ناوگان، مذاکره با شرکت‌های حمل‌ونقل

مدل کسب‌وکار منعطف، رویکردی راهبردی برای سازمان‌ها در مواجهه با شرایط بحرانی و پرابهام است؛ شرایطی که مدل‌های سنتی کسب‌وکار را با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌سازد. هیچ سازمانی نمی‌تواند در چنین فضایی تنها بر یک بازار یا یک محصول تکیه کند.

منعطف هستند که مسیر چرخش استراتژیک (Pivot) و تنوع‌بخشی (Diversification) را هموار می‌سازند.

نسخه‌ی بحران‌محور مدل کسب‌وکار با تمرکز بر تحلیل دقیق ۹ بلوک اصلی مدل، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تأثیر بحران بر هر بخش را ارزیابی کرده و نقاط آسیب‌پذیر را شناسایی کنند.

متدولوژی Lean Startup نیز با رویکرد چابک و مبتنی بر ساخت نمونه‌ی اولیه (MVP)، امکان تست سریع ایده‌های جدید و اصلاح مستمر مدل را فراهم می‌سازد.

اجرای موفق مدل کسب‌وکار منعطف، مستلزم به‌کارگیری هم‌زمان این دو ابزار است تا تصمیم‌گیری‌ها نه‌تنها سریع، بلکه دقیق، قابل‌سنجش و منطبق با واقعیت بازار باشد. (جدول ۲)

در اوج بحران کرونا، شرکت Airbnb با کاهش شدید سفرهای بین‌المللی مواجه شد. مدل سنتی آن که بر اجرای کوتاه‌مدت اقامتگاه‌ها برای گردشگران بنا شده بود، به‌شدت آسیب دید. این شرکت با یک چرخش استراتژیک (Pivot)، تمرکز خود را به سمت اقامت‌های بلندمدت برای دورکاری و مهاجرت موقت تغییر داد. همچنین با تنوع‌بخشی (Diversification)، خدمات جدیدی مانند «تجربه‌های آنلاین» را معرفی کرد که شامل کلاس‌های مجازی آشپزی، مدیتیشن و تورهای فرهنگی بود. این اقدامات باعث شد Airbnb نه‌تنها از بحران عبور کند، بلکه ارزش برند خود را نیز حفظ کند. در ایران هم پلتفرم‌هایی مثل ایوند و ایسمینار که با کاهش شدید تعداد رویدادهای حضوری مواجه بودند، با چرخشی استراتژیک به سمت برگزاری ایونت‌ها و رویدادهای آموزشی و تجربه‌محور رفتند و توانستند بقای خود را حفظ کنند.

مراحل پیاده‌سازی BMC در شرایط بحران:

تحلیل وضعیت فعلی کسب‌وکار

در این مرحله، هدف اصلی شناخت دقیق نقاط آسیب‌پذیر مدل فعلی و ارزیابی تأثیر بحران بر اجزای مختلف آن است.

۱. تکمیل بوم مدل کسب‌وکار موجود با تمرکز بر ۹ بلوک اصلی:

- بخش مشتریان
- ارزش پیشنهادی
- کانال‌های ارتباطی و توزیع
- جریان‌های درآمدی
- روابط با مشتری
- فعالیت‌های کلیدی

اجرای تحلیل حساسیت مالی توانستند تصمیمات بهتری بگیرند. جدول زیر، نمونه‌ای از اجرای تحلیل حساسیت مالی در SME‌های عراق را ارائه می‌دهد که بر اساس داده‌های میدانی و مطالعات مشاوره‌ای تنظیم شده است. این جدول نشان می‌دهد چگونه تغییرات در متغیرهایی مانند نرخ بهره، قیمت مواد اولیه، تقاضای بازار داخلی و هزینه‌های حمل‌ونقل می‌تواند بر سودآوری، نقدینگی و تصمیمات عملیاتی شرکت‌ها تأثیر گذار باشد. همچنین اقدامات پیشنهادی برای مواجهه با هر سناریو به‌صورت کاربردی ارائه شده است تا به‌عنوان الگو در شرایط مشابه مورد استفاده قرار گیرد. (جدول ۱)

مدل کسب‌وکار منعطف (Pivot & Diversification)

مدل کسب‌وکار منعطف، رویکردی راهبردی برای سازمان‌ها در مواجهه با شرایط بحرانی و پرابهام است؛ شرایطی که مدل‌های سنتی کسب‌وکار را با چالش‌های جدی روبه‌رو می‌سازد. هیچ سازمانی نمی‌تواند در چنین فضایی تنها بر یک بازار یا یک محصول تکیه کند. انعطاف‌پذیری مستلزم آن است که بنگاه‌ها بتوانند در صورت نیاز تغییر جهت دهند (Pivot) یا با تنوع‌بخشی (Diversification) به منابع درآمدی جدید، ریسک فعالیت خود را پخش کنند. این توانایی به بنگاه‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند حتی اگر یکی از پایه‌های اصلی فعالیت‌شان آسیب ببیند، با تکیه بر پایه‌های دیگر همچنان ادامه‌ی حیات دهند.

تمرکز این رویکرد بر قابلیت تغییر سریع مسیر فعالیت، بازتعریف بازار هدف و توسعه‌ی محصولات یا خدمات جدید است؛ اقداماتی که هدف نهایی آن‌ها حفظ جریان درآمدی و افزایش تاب‌آوری در برابر بحران‌هایی همچون جنگ، تحریم یا نوسانات شدید اقتصادی است. از این منظر، Pivot و Diversification نه یک انتخاب، بلکه قلب عملیاتی انعطاف‌پذیری در مدل کسب‌وکار به شمار می‌آیند.

ابزارهای اجرای مدل منعطف

مدل کسب‌وکار منعطف به‌عنوان یک رویکرد راهبردی، زمانی معنا و اثربخشی واقعی پیدا می‌کند که با ابزارهای مناسب اجرا شود. در این چهارچوب، دو ابزار کلیدی نقش محوری در پیاده‌سازی موفق این مدل ایفا می‌کنند: نسخه‌ی بحران‌محور بوم مدل کسب‌وکار (Crisis Business Model Canvas) و متدولوژی Lean Startup. این دو ابزار به مدیران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط امکان می‌دهند تا به‌صورت سریع، هدفمند و مبتنی بر داده، بخش‌های آسیب‌پذیر مدل فعلی خود را شناسایی کرده، سناریوهای جایگزین طراحی نموده و ایده‌های جدید را با حداقل منابع و در بازه‌ی زمانی کوتاه آزمایش کنند. به‌عبارت دیگر، این ابزارها ستون‌های اجرایی مدل

جدول ۲) تشریح دو ابزار اجرای مدل منعطف

ابزار	تعریف	کاربرد در شرایط بحران	مزایا	مثال عملی
نسخه‌ی بحران‌محور بوم مدل کسب‌وکار (Crisis BMC)	چهارچوبی برای تحلیل ۹ بلوک اصلی مدل کسب‌وکار با تمرکز بر شناسایی نقاط آسیب‌پذیر	رویکرد چابک برای توسعه و تست سریع ایده‌های جدید با حداقل منابع	شناسایی دقیق گلوگاه‌ها، طراحی سناریوهای جایگزین، تصمیم‌گیری هدفمند	تغییر کانال فروش از حضوری به آنلاین در یک فروشگاه محلی
متدولوژی Lean Startup	رویکرد چابک برای توسعه و تست سریع ایده‌های جدید با حداقل منابع	ساخت MVP، دریافت بازخورد از مشتریان، اصلاح مستمر مدل	کاهش ریسک، افزایش سرعت انطباق، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ی واقعی	راه‌اندازی خدمت مشاوره‌ی آنلاین توسط یک کسب‌وکار خدماتی در شرایط تحریم



- منابع کلیدی
- شرکای کلیدی
- ساختار هزینه‌ها

۲. بررسی تأثیر بحران بر هر بلوک به صورت جداگانه؛ برای مثال:

- اختلال در زنجیره‌ی تامین
- کاهش شدید تقاضا
- محدودیت‌های قانونی یا فنی در ارائه‌ی خدمات

۳. شناسایی بخش‌هایی با بیشترین آسیب‌پذیری و اولویت‌بندی آن‌ها برای مداخله‌ی راهبردی

طراحی استراتژی‌های تطبیقی

پس از شناخت نقاط ضعف، سازمان باید سناریوهای جایگزین برای هر بخش آسیب‌دیده طراحی کند. این مرحله شامل دورویکرد اصلی است:

چرخش استراتژیک (Pivot)

ایجاد تغییر اساسی در یکی از اجزای مدل کسب‌وکار، به جای صرفاً بهبود آن.

نمونه‌ی عملی: در دوران قرنطینه‌ی کرونا، بسیاری از رستوران‌ها با تعطیلی فضای فیزیکی مواجه شدند. برخی از آن‌ها با چرخش به مدل فروش آنلاین و تحویل غذا، و البته توسعه‌ی غذاهای نیمه‌طبخ‌شده توانستند جریان درآمدی خود را حفظ کنند.

تنوع‌بخشی (Diversification)

افزودن محصولات یا خدمات جدید به سبد ارزش‌آفرینی سازمان یا هدف کاهش وابستگی به یک منبع درآمدی خاص. شرکت‌های تولید پوشاک در ایران مانند برند تن‌درست، با کاهش تقاضای بازار، به تولید ماسک، لباس ایزوله و تجهیزات بهداشتی روی آوردند و توانستند سهمی از بازار جدید را به دست آورند.

تست و اجرای راهکارهای جدید

در این مرحله، سازمان باید ایده‌های طراحی شده را به صورت سریع، کم‌هزینه و قابل سنجش اجرا کند.

توسعه‌ی نمونه‌ی اولیه‌ی محصول یا خدمت (MVP) با حداقل

ویژگی‌های لازم برای ارائه به مشتری

- جمع‌آوری بازخورد از مشتریان در شرایط جدید و تحلیل داده‌های رفتاری
- اصلاح مستمر مدل کسب‌وکار بر اساس نتایج حاصل از تست‌ها و بازخوردها

در آغاز پاندمی کرونا (۲۰۲۰)، نیاز به ارتباطات مجازی به شدت افزایش یافت. بسیاری از شرکت‌ها و مدارس به دنبال راه‌حل‌هایی برای جلسات آنلاین بودند. Skyroom که پیش‌تر بیشتر در حوزه‌ی جلسات تجاری فعالیت داشت، با موجی از کاربران جدید خانگی و آموزشی مواجه شد و با توسعه‌ی راهکارهای ساده‌تر و ارزان‌تر برای این دسته از مشتریان فروش خود را به شکل معناداری افزایش داد.

اقدام MVP و تست بازار:

Skyroom مشابه تبدیل جهانی‌اش یعنی Zoom به سرعت نسخه‌ای ساده‌شده از نرم‌افزار خود را برای کاربران عمومی و مدارس ارائه داد:

- نسخه‌ی رایگان با محدودیت زمانی برای جلسات گروهی
- افزایش ظرفیت سرورها برای پاسخ‌گویی به تقاضای ناگهانی
- افزودن قابلیت‌هایی مانند اتاق‌های مجزا (Breakout Rooms) برای کلاس‌های آنلاین

این نسخه‌ها به نوعی نقش MVP را ایفا کردند تا شرکت بتواند رفتار کاربران جدید را تحلیل کرده و بر اساس بازخورد آن‌ها، ویژگی‌های جدیدی توسعه دهد. هم در ایران اسکای روم و هم در سطح جهانی زوم توانستند با این تست سریع و اصلاح مستمر، نه تنها سهم بازار خود را چند برابر کنند، بلکه به یکی از نمادهای موفقیت در دوران بحران تبدیل شود.

جدول زیر، تحلیل بوم مدل کسب‌وکار دو شرکت Zoom و Airbnb را در دوران بحران کرونا نشان می‌دهد و تفاوت‌های راهبردی آن‌ها را در مواجهه با تغییرات محیطی برجسته می‌سازد. (جدول ۳)

برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تطبیقی (۱۲ تا ۶ ماهه)

انعطاف زمانی اثرگذار است که در تصمیم‌گیری‌ها قابل مشاهده باشد. سازمانی که به‌رغم شرایط بحران همچنان جلسات هیئت‌مدیره یا شورای مدیران خود را به صورت ماهانه یا بر اساس برنامه‌های

در آغاز پاندمی کرونا (۲۰۲۰)، نیاز به ارتباطات مجازی به شدت افزایش یافت. بسیاری از شرکت‌ها و مدارس به دنبال راه‌حل‌هایی برای جلسات آنلاین بودند. Skyroom که پیش‌تر بیشتر در حوزه‌ی جلسات تجاری فعالیت داشت، با موجی از کاربران جدید خانگی و آموزشی مواجه شد و با توسعه‌ی راهکارهای ساده‌تر و ارزان‌تر برای این دسته از مشتریان فروش خود را به شکل معناداری افزایش داد.

در آغاز پاندمی کرونا (۲۰۲۰)، نیاز به ارتباطات مجازی به شدت افزایش یافت. بسیاری از شرکت‌ها و مدارس به دنبال راه‌حل‌هایی برای جلسات آنلاین بودند. Skyroom که پیش‌تر بیشتر در حوزه‌ی جلسات تجاری فعالیت داشت، با موجی از کاربران جدید خانگی و آموزشی مواجه شد و با توسعه‌ی راهکارهای ساده‌تر و ارزان‌تر برای این دسته از مشتریان فروش خود را به شکل معناداری افزایش داد.

جدول ۳) نمونه‌ی تحلیل بوم مدل کسب‌وکار دو شرکت

بلوک BMC	Zoom در بحران کرونا	Airbnb در بحران کرونا
بخش مشتریان	شرکت‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها، کاربران عمومی	مسافران، میزبانان، گردشگران بین‌المللی
ارزش پیشنهادی	ارتباط تصویری پایدار، ساده و قابل اعتماد در شرایط قرنطینه	تجربه‌ی اقامت محلی و مقرون‌به‌صرفه در سفرهای کوتاه‌مدت
کانال‌های توزیع	اپلیکیشن دسکتاپ و موبایل، وبسایت، ادغام با ابزارهای کاری	وبسایت و اپلیکیشن موبایل، تبلیغات دیجیتال
روابط با مشتری	پشتیبانی آنلاین، آموزش استفاده، نسخه‌ی رایگان با محدودیت	سیستم امتیازدهی، پشتیبانی ۲۴ ساعته، اعتمادسازی
جریان درآمدی	اشتراک ماهانه/سالانه، فروش به سازمان‌ها	کمسیون از هر رزرو، خدمات جانبی
فعالیت‌های کلیدی	توسعه‌ی زیرساخت ابری، بهبود امنیت، افزودن قابلیت‌های جدید	مدیریت پلتفرم، بررسی کیفیت اقامتگاه‌ها، تعامل با میزبانان
منابع کلیدی	سرورهای ابری، تیم توسعه‌ی نرم‌افزار، برند قابل اعتماد	پلتفرم دیجیتال، شبکه‌ی میزبانان، داده‌های کاربران
شرکای کلیدی	ارائه‌دهندگان زیرساخت ابری، ادغام با Google Meet و Slack	میزبانان، آژانس‌های مسافرتی، شرکت‌های هواپیمایی
ساختار هزینه‌ها	هزینه‌ی زیرساخت ابری، توسعه‌ی نرم‌افزار، پشتیبانی فنی	هزینه‌های سرور، بازاریابی، پشتیبانی مشتری

پیش‌بینی غلطان یک فرآیند برنامه‌ریزی مالی مستمر است که در آن، پیش‌بینی‌ها به جای این‌که به صورت سالانه و ثابت باشند، به طور منظم (ماهانه یا فصلی) به‌روزرسانی می‌شوند. با پایان یافتن هر دوره (مثلاً یک ماه)، آن دوره از پیش‌بینی خارج و یک دوره جدید به انتهای آن اضافه می‌شود. این فرآیند به شرکت‌ها کمک می‌کند تا همیشه یک چشم‌انداز آینده‌نگر (مثلاً ۱۲ ماهه) داشته باشند و در برابر تغییرات سریع بازار انعطاف‌پذیر بمانند.

جدول ۴) ابزارهای کلیدی برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت منعطف		
ابزار	تعریف	کاربرد
Rolling Forecast	پیش‌بینی مالی پویا که به‌صورت دوره‌ای به‌روزرسانی می‌شود	کمک به تصمیم‌گیری مالی در شرایط متغیر
Quarterly OKRs	اهداف و نتایج کلیدی که هر سه ماه تعیین و ارزیابی می‌شوند	هم‌راستایی تیم‌ها با اهداف کوتاه‌مدت
Balanced Scorecard ساده‌شده	چهارچوبی برای ارزیابی عملکرد در چهار بُعد اصلی	حفظ تعادل بین اهداف مالی، مشتری، فرآیندها و نوآوری

از پیش‌تعیین‌شده در شرایط عادی برگزار می‌کند، قطعاً نسبت به سازمان مشابهی که در دوره بحران یا عدم قطعیت در دوره‌های زمانی کوتاه‌تر روزانه یا یک روز در میان جلسه‌های کوتاه عملیاتی تشکیل می‌دهد تا هم تغییرات در محیط پیرامونی و ریسک‌ها را رصد کرده و هم نتیجه‌ی تصمیم‌گیری‌های قبلی خود را بررسی نمایند و در کنار این دو هماهنگی لازم را برای پیشبرد اقدامات جدید توافق شده به عمل آورند، از تاب‌آوری کمتری برخوردارند. **نمونه‌های بی‌شماری از موفقیت مدیران ارشدی گزارش شده است که در این روزهای غیرقابل پیش‌بینی به جای نشستن پشت میز مدیریتی خود، در دفتر اصلی به محل کارگاه یا کارخانه رفته‌اند تا هم از نزدیک دقیق‌ترین اطلاعات را گردآوری کنند و هم تقسیم کار بهتر و مؤثرتری با همکاران خود برای غلبه بر مشکلات و سختی‌ها داشته باشند.**

از سوی دیگر برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت تطبیقی با افق ۳ تا ۶ ماهه به‌بنگاه‌ها اجازه می‌دهد در محیط پرابهام، از تصمیم‌های بلندمدت پرریسک پرهیز کرده و در عوض با چرخه‌های سریع‌تر، خود را با شرایط جدید وفق دهند. این روش نوعی انعطاف‌پذیری زمانی ایجاد می‌کند؛ یعنی سازمان به جای قفل شدن در یک مسیر طولانی، هر چند ماه یک بار فرصت بازبینی و اصلاح راهبردها را به دست می‌آورد. این برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت دینامیک هم در خصوص بودجه و برنامه‌های عملیاتی فروش یا تأمین مواد اولیه مصداق پیدا می‌کند و هم در خصوص تصمیمات راهبردی‌تری مثل توقف تولید برخی محصولات یا خدمات و در عوض تولید و عرضه محصولات جدید در راستای تنوع‌بخشی به محصولات و خدمات. (جدول ۴)

پیش‌بینی غلطان (Rolling Forecast)

پیش‌بینی غلطان یک فرآیند برنامه‌ریزی مالی مستمر است که در آن، پیش‌بینی‌ها به جای این‌که به‌صورت سالانه و ثابت باشند، به‌طور منظم (ماهانه یا فصلی) به‌روزرسانی می‌شوند. با پایان یافتن هر دوره (مثلاً یک ماه)، آن دوره از پیش‌بینی خارج و یک دوره جدید به انتهای آن اضافه می‌شود. این فرآیند به شرکت‌ها کمک می‌کند همیشه یک چشم‌انداز آینده‌نگر (مثلاً ۱۲ ماهه) داشته باشند و در برابر تغییرات سریع بازار انعطاف‌پذیر بمانند.

OKRهای فصلی

یک چهارچوب مدیریت اهداف است که سازمان‌ها برای همسو کردن اهداف خود در سطوح مختلف (شرکت، تیم، و فردی) از آن استفاده می‌کنند. در این چهارچوب، اهداف (Objectives) به‌صورت الهام‌بخش و کیفی تعریف شده و نتایج کلیدی (Key Results) به‌صورت کمی و قابل اندازه‌گیری برای سنجش پیشرفت تعیین می‌شوند. استفاده از دوره‌های سه‌ماهه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد سریع‌تر به تغییرات بازار

واکنش نشان دهند.

مراحل اجرای مدل

۱. تعیین OKR سه‌ماهه

- شاخص مالی: جریان نقدی (Cash Flow)
- شاخص بازار: رشد فروش (Sales Growth)

۲. بازبینی Rolling Forecast هر سه ماه

- بررسی انحراف از پیش‌بینی
- اصلاح فرضیات و سناریوها

۳. تخصیص منابع منعطف

- ۶۰ درصد منابع برای عملیات ثابت
 - ۳۰ درصد برای پروژه‌های شناور و قابل تغییر
 - ۱۰ درصد برای نوآوری و آزمایش‌های جدید
- گزارش‌های بانک جهانی نشان می‌دهد در جریان جنگ روسیه و اوکراین، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی اوکراینی مانند شرکت‌های فعال در حوزه انرژی، کشاورزی و فناوری، مجبور شدند مدل‌های سنتی برنامه‌ریزی را کنار بگذارند و به سمت برنامه‌ریزی تطبیقی حرکت کنند و این تصمیم یکی از موارد مؤثر در افزایش تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری آن‌ها بوده است.
- بر اساس مطالعاتی از دانشگاه خارکف، شرکت‌ها برای بقا و رشد در شرایط جنگی اقدامات زیر را انجام دادند:
- بازبینی سه‌ماهه‌ی اهداف فروش و نقدینگی به دلیل نوسانات بازار و اختلال در زنجیره‌ی تأمین
 - استفاده از Rolling Forecast برای پیش‌بینی هزینه‌های انرژی و منابع انسانی
 - تخصیص منابع منعطف برای پاسخ به حملات سایبری، جابه‌جایی کارکنان، و سرمایه‌گذاری در دیجیتال‌سازی
- به‌عنوان مثال، یک شرکت تولیدی در خارکف با کاهش ۳۰ درصدی ظرفیت تولید، منابع خود را به‌گونه‌ای بازتوزیع کرد که بتواند هم‌زمان در بازار داخلی فعالیت کند و صادرات محدود را حفظ نماید. این شرکت با تعیین OKRهای سه‌ماهه توانست رشد فروش ۱۲ درصدی را در یک فصل تجربه کند، درحالی‌که جریان نقدی خود را مثبت نگه داشت.

تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز

یکی از موانع اصلی انعطاف، بوروکراسی و تمرکز بیش از حد قدرت در سطح مدیران ارشد است. تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز به سازمان امکان می‌دهد در مواجهه با بحران‌ها، بدون اتلاف وقت و انتظار برای تأییدهای طولانی، واکنش نشان دهد. این رویکرد انعطاف‌پذیری ساختاری ایجاد می‌کند، چراکه قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف توزیع شده و واکنش سازمان به جای هفته‌ها، در عرض

یکی از موانع

اصلی انعطاف،

بوروکراسی و تمرکز

بیش از حد قدرت

در سطح مدیران

ارشد است.

تصمیم‌گیری

سریع و غیرمتمرکز

به سازمان

امکان می‌دهد

در مواجهه با

بحران‌ها، بدون

اتلاف وقت و

انتظار برای

تأییدهای

طولانی، واکنش

نشان دهد

جدول ۵) نمونه‌ای از ابزارهای تمرکززدایی از تصمیمات و سرعت بخشیدن به آن‌ها		
ابزار	تعریف	کاربرد
RACI Matrix	چهارچوبی برای تعیین نقش‌ها: مسئول (Responsible)، پاسخگو (Accountable)، مشاور (Consulted)، مطلع (Informed)	شفاف‌سازی مسئولیت‌ها در تصمیم‌گیری‌های سریع
Rapid Decision Protocol	مجموعه‌ای از قواعد برای اتخاذ تصمیمات فوری با حداقل تأخیر	کاهش زمان تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
Digital Dashboards	داشبوردهای دیجیتال برای نمایش داده‌های لحظه‌ای	پشتیبانی از تصمیم‌گیری با داده‌های به‌روز و قابل فهم برای همه‌ی تیم‌ها

تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست. این پروتکل با تعیین نقش‌های مشخص در فرآیند تصمیم‌گیری، از سردرگمی، دوباره‌کاری و تأخیر جلوگیری می‌کند. در شرایط بحرانی یا محیط‌های ناپایدار، مانند جنگ یا بحران‌های اقتصادی، استفاده از این چهارچوب باعث افزایش چابکی و واکنش سریع سازمان می‌شود. یکی از مدل‌های رایج در این حوزه، چارچوب RAPID است.

مراحل پیاده‌سازی (بر اساس مدل RAPID)

تعریف مشکل

ابتدا باید موضوع یا تصمیم موردنظر به‌صورت واضح و قابل اندازه‌گیری تعریف شود. این مرحله شامل تعیین هدف، محدودیت‌ها و پیامدهای احتمالی تصمیم است.

تعیین نقش‌ها

برای هر تصمیم، افراد زیر باید مشخص شوند:

- Recommend: فرد یا تیمی که پیشنهاد نهایی را آماده و ارائه می‌دهد.
- Agree: افرادی که باید با پیشنهاد موافقت کنند (مانند نمایندگان حقوقی، مالی یا عملیاتی).
- Perform: کسانی که مسئول اجرای تصمیم هستند.
- Input: افرادی که اطلاعات و داده‌های لازم برای تصمیم‌گیری را فراهم می‌کنند.
- Decide: فرد یا گروهی که تصمیم نهایی را می‌گیرد و مسئولیت آن را برعهده دارد.

جمع‌آوری اطلاعات

فرد یا تیم «Recommend» با افراد «Input» مشورت می‌کند تا داده‌های لازم، تحلیل‌ها و دیدگاه‌های تخصصی را جمع‌آوری کند.

ارائه‌ی پیشنهاد

پیشنهاد نهایی به‌صورت مستند و با دلایل منطقی به فرد «Decide» ارائه می‌شود. این پیشنهاد باید شامل گزینه‌های جایگزین، ریسک‌ها و منابع مورد نیاز باشد.

اتخاذ تصمیم

فرد «Decide» با در نظر گرفتن پیشنهاد، نظرات افراد «Agree» و داده‌های «Input»، تصمیم نهایی را اتخاذ می‌کند.

اجرا و پایش

افراد «Perform» مسئول اجرای تصمیم هستند. فرآیند اجرا باید مستندسازی شود و نتایج آن به‌طور منظم پایش شود تا در صورت نیاز اصلاحات لازم انجام گیرد.

در جریان جنگ روسیه و اوکراین، یک استارت‌آپ اوکراینی فعال در حوزه پهپادهای امدادی برای ارسال دارو و تجهیزات پزشکی به مناطق جنگ‌زده، از مدل RAPID برای تصمیم‌گیری در مورد

ساعت‌ها یا روزها شکل می‌گیرد. در شرایطی که محیط کسب‌وکار دچار بحران یا تغییرات سریع می‌شود (مانند جنگ، پاندمی یا رکود اقتصادی)، تمرکززدایی از تصمیم‌گیری باعث افزایش چابکی، نوآوری و انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود. (جدول ۵)

RACI Matrix

RACI مخفف چهار نقش کلیدی در تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌هاست:

- Responsible (مسئول اجرا): فرد یا تیمی که وظیفه‌ی انجام کار را دارد.
- Accountable (پاسخگو): کسی که در نهایت مسئول نتیجه است و باید پاسخگو باشد.
- Consulted (مشاور): افرادی که باید قبل از تصمیم‌گیری با آن‌ها مشورت شود.
- Informed (مطلع): کسانی که باید از تصمیم یا نتیجه مطلع شوند، اما در تصمیم‌گیری دخالت ندارند.

روش‌های پیاده‌سازی

- مرحله ۱: شناسایی فعالیت‌ها یا تصمیم‌های کلیدی در پروژه یا فرآیند
- مرحله ۲: تعیین نقش‌ها برای هر فعالیت با استفاده از جدول RACI
- مرحله ۳: بررسی تداخل‌ها یا خلأهای نقش‌ها (مثلاً اگر کسی هم مسئول و هم پاسخگو باشد)
- مرحله ۴: آموزش تیم‌ها برای استفاده از ماتریس در جلسات و تصمیم‌گیری‌ها
- ابزارهای کمکی: Excel، Google Sheets، یا نرم‌افزارهای مدیریت پروژه مثل Asana و MSP

Nova Poshta، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های پستی و لجستیکی اوکراین، پس از آغاز جنگ، با اختلال شدید در زنجیره‌ی تامین و جایگاهی کارکنان مواجه شد. برای حفظ سرعت عملیات، این شرکت از ماتریس RACI استفاده کرد تا نقش‌ها در هر شعبه و تیم محلی به‌وضوح مشخص شود. در هر مرکز توزیع، مسئولیت‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد مسیرهای جایگزین، تخصیص منابع و تعامل با مشتریان به‌صورت دقیق تعریف شد. این ماتریس باعث شد که تیم‌ها بدون نیاز به تأیید مرکزی، تصمیمات فوری بگیرند و عملیات را ادامه دهند.

Rapid Decision Protocol

پروتکل تصمیم‌گیری سریع یک چهارچوب ساختاریافته برای تسریع

دولت اوکراین و بسیاری از شرکت‌های خصوصی از داشبوردهای دیجیتال برای نمایش داده‌های لحظه‌ای استفاده کردند. شرکت‌های لجستیکی مانند Nova Poshta داشبوردهایی طراحی کردند که اطلاعاتی مثل وضعیت بسته‌ها، موجودی انبارها، و مسیرهای فعال را به صورت لحظه‌ای نمایش می‌دادند.

و گوش سازمان است که به آن امکان می‌دهد انحراف از برنامه‌ها را زود تشخیص داده و مسیر خود را اصلاح کند. این رویکرد انعطاف‌پذیری شناختی ایجاد می‌کند؛ به این معنا که سازمان نه تنها واکنش نشان می‌دهد، بلکه از هر تغییر می‌آموزد و یادگیری را در چرخه‌های آینده به کار می‌بندد. در نتیجه، تاب‌آوری از یک واکنش مقطعی به یک قابلیت پایدار ارتقا می‌یابد. سه شاخص اصلی در این ابزار عبارتند از:

تعداد جلسات تصمیم‌گیری کوتاه در هفته

در محیط‌های پرریسک، تصمیم‌گیری‌های فصلی یا ماهانه کارایی خود را از دست می‌دهند. برگزاری جلسات کوتاه، متمرکز و هفتگی (یا حتی روزانه) به مدیران امکان می‌دهد تا روندها را بررسی کرده و تصمیم‌های فوری درباره‌ی زنجیره‌ی تأمین، قیمت‌گذاری یا فعالیت‌های عملیاتی بگیرند.

میزان انحراف از پیش‌بینی سه‌ماهه

Forecast یا پیش‌بینی سه‌ماهه مبنای سنجش قرار می‌گیرد. پایش مداوم انحراف فروش، هزینه‌ها یا سطح تولید نسبت به این پیش‌بینی نشان می‌دهد که آیا شرکت همچنان در محدوده‌ی قابل قبول حرکت می‌کند یا نیاز به تغییر مسیر دارد. برای نمونه، اگر درآمد یک کسب‌وکار بیش از ۱۵ درصد کمتر از پیش‌بینی سه‌ماهه باشد، این علامتی است برای فعال‌سازی سناریوهای جایگزین (مانند کاهش تولید، تغییر بازار هدف یا جابه‌جایی منابع).

سرعت واکنش به تغییرات (Lead Time تصمیم)

Lead Time در این زمینه فاصله‌ی زمانی میان وقوع یک تغییر بیرونی (مثلاً اختلال در مسیرهای حمل‌ونقل یا افزایش ناگهانی بهای سوخت) تا زمان اجرای تصمیم مناسب توسط کسب‌وکار است. کاهش این فاصله به معنای افزایش انعطاف‌پذیری و بقا در محیط پرریسک است. نمونه‌ی شاخص در این زمینه، شرکت لجستیکی Nova Poshta در اوکراین بود که توانست ظرف کمتر از ۴۸ ساعت مسیرهای جایگزین ارسال کالا را طراحی و عملیاتی کند؛ درحالی‌که بسیاری از رقبای او چندین هفته زمان نیاز داشتند.

این سه شاخص در کنار هم چهارچوبی عملیاتی برای اطمینان از پویایی و کارآمدی سناریوها فراهم می‌کنند و به کسب‌وکار کمک می‌کنند در شرایط پرابهام، همواره «گام بعدی» را بدانند.



در محیط‌های پرریسک، تصمیم‌گیری‌های فصلی یا ماهانه کارایی خود را از دست می‌دهند. برگزاری جلسات کوتاه، متمرکز و هفتگی (یا حتی روزانه) به مدیران امکان می‌دهد تا روندها را بررسی کرده و تصمیم‌های فوری درباره‌ی زنجیره‌ی تأمین، قیمت‌گذاری یا فعالیت‌های عملیاتی بگیرند.

- مسیرهای پرواز استفاده کرد.
- تعریف مشکل: انتخاب مسیر امن برای ارسال پهبادهای منطقه‌ای با تهدیدات هوایی
- Recommend: تیم عملیات پهباد پیشنهاد مسیر جایگزین را ارائه داد
- Input: اطلاعات از تیم امنیتی، داده‌های هواشناسی و نقشه‌های نظامی دریافت شد
- Agree: بخش حقوقی و لجستیک با پیشنهاد موافقت کردند
- Decide: مدیر پروژه تصمیم نهایی را گرفت
- Perform: تیم فنی مسیر را در سیستم پهبادهای برنامه‌ریزی و اجرا کرد

نتیجه

با اجرای این پروتکل، زمان تصمیم‌گیری از ۴۸ ساعت به کمتر از ۱۲ ساعت کاهش یافت و مأموریت امدادی با موفقیت انجام شد، بدون هیچ‌گونه آسیب یا تاخیر.

Digital Dashboards

داشبوردهای دیجیتال ابزارهایی هستند که داده‌های کلیدی کسب‌وکار را به صورت لحظه‌ای و قابل فهم نمایش می‌دهند. این داشبوردها به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کنند تا بر اساس اطلاعات واقعی و به‌روز، تصمیمات سریع و دقیق بگیرند.

روش‌های پیاده‌سازی

- مرحله ۱: شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای هر تیم یا پروژه (مثلاً فروش روزانه، موجودی انبار، وضعیت پروژه‌ها)
- مرحله ۲: اتصال داشبورد به منابع داده‌ی واقعی (مانند ERP، CRM، سیستم مالی)
- مرحله ۳: طراحی رابط کاربری ساده و قابل فهم برای همه اعضای تیم
- مرحله ۴: تعیین سطح دسترسی برای افراد مختلف (مثلاً مدیران، تیم فروش، تیم مالی)
- مرحله ۵: آموزش تیم‌ها برای استفاده از داشبورد در تصمیم‌گیری روزانه
- ابزارهای رایج: Power BI، Tableau، Google Data Studio، Zoho Analytics

بر اساس گزارش Stanford Social Innovation Review، دولت اوکراین و بسیاری از شرکت‌های خصوصی از داشبوردهای دیجیتال برای نمایش داده‌های لحظه‌ای استفاده کردند. شرکت‌های لجستیکی مانند Nova Poshta داشبوردهایی طراحی کردند که اطلاعاتی مثل وضعیت بسته‌ها، موجودی انبارها و مسیرهای فعال را به صورت لحظه‌ای نمایش می‌دادند. این داشبوردها به تیم‌های محلی کمک کردند تا تصمیمات سریع و دقیق بگیرند، حتی در شرایط قطع ارتباط یا حملات زیرساختی. دولت نیز از داشبوردهای Diia برای مدیریت خدمات عمومی و هویت دیجیتال استفاده کرد، که به شرکت‌ها در اعتبارسنجی مشتریان و کارکنان کمک کرد.

روش پایش و ارزیابی (Monitoring & Evaluation)

انعطاف بدون بازخورد ممکن نیست. پایش و ارزیابی مداوم همان چشم



مدیریت جریان نقدینگی، ستون فقرات تاب‌آوری مالی کسب‌وکارها در شرایط بحران است. پیش از وقوع بحران، باید اقداماتی برای بهینه‌سازی و تقویت جریان نقدی کسب‌وکار انجام دهید تا بتوانید در شرایط بحرانی، نقدینگی کافی برای ادامه‌ی فعالیت داشته باشید.

تاب‌آوری مالی یا تداوم گردش خون در بدنه‌ی بنگاه

تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، تاب‌آوری مالی

اهمیت تاب‌آوری مالی در شرایط عدم قطعیت

طبق مطالعات بانک جهانی، بیش از ۴۰ درصد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مناطق درگیر جنگ در پنج سال اول بحران از بین می‌روند. اما هم‌زمان، حدود ۲۰ درصد از این کسب‌وکارها نه تنها زنده می‌مانند، بلکه در دوران پساجنگ رشد قابل توجهی را تجربه می‌کنند. یکی از اصلی‌ترین تفاوت‌های میان این دو گروه به گزارش بانک جهانی، میزان آمادگی و تاب‌آوری مالی آنهاست. صندوق بین‌المللی پول نیز در گزارش مشابهی که از کسب‌وکار مناطق بحران‌زده‌ی جنگ اوکراین ارائه کرده است، جمع‌بندی کرده که «در شرایط بحران، تاب‌آوری مالی فقط یک مزیت نیست، بلکه شرط بقاست. شرکت‌هایی که برنامه‌های مدون تاب‌آوری مالی دارند، احتمال بقایشان ۲.۵ برابر بیشتر از سایرین است».

تاب‌آوری مالی (Financial Resilience) به توانایی بنگاه برای:

۱. پیش‌بینی اختلالات احتمالی
 ۲. جذب شوک‌های مالی
 ۳. انطباق و تعدیل ساختارها و تصمیمات
 ۴. بازگشت سریع به شرایط پایدار
 ۵. تداوم و رشد در دوران عدم قطعیت
- اشاره دارد. تاب‌آوری مالی یک اقدام یکباره و یک‌شبه نیست، بلکه برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی تدریجی نظامی دائمی است که در سه لایه تعریف می‌شود:

لایه‌ی ۱: ساختار مالی سالم شامل

- حسابداری شفاف
- بودجه‌ریزی دقیق
- تفکیک هزینه‌های ثابت و متغیر
- مدیریت جریان نقدینگی

لایه‌ی ۲: مدیریت ریسک‌های مالی شامل

- سناریوسازی
- ذخایر احتیاطی
- برنامه‌ی تأمین مالی اضطراری
- مدیریت بدهی و ریسک‌های اعتباری

لایه‌ی ۳: سازوکارهای هشدار و بازگشت

- سیستم هشدار زودهنگام
- طرح اقدام فوری

مدل‌های درآمدی متنوع

دیجیتالی‌سازی

این فصل از جعبه‌ابزار تاب‌آوری تهیه و تدوین شده است تا به شما کمک کند با استفاده از تجربیات جهانی و روش‌های علمی، کسب‌وکار خود را در برابر بحران‌های احتمالی آینده از منظر مالی تاب‌آورتر کنید و از فرصت‌های ناشی از تغییرات بازار در شرایط بحران بهره‌مند شوید. البته در ادامه با توجه به ماهیت سند که یک جعبه‌ابزار مدیریتی است در خصوص برخی از مهم‌ترین مفاهیم و تکنیک‌های هر لایه نکات و توصیه‌هایی ارائه شده است و پرداختن به برخی مفاهیم دیگر در مجال این مستند نمی‌گنجد.

مدیریت جریان نقدینگی: پیش از بحران

مدیریت جریان نقدینگی، ستون فقرات تاب‌آوری مالی کسب‌وکارها در شرایط بحران است. پیش از وقوع بحران، باید اقداماتی برای بهینه‌سازی و تقویت جریان نقدی کسب‌وکار انجام دهید تا بتوانید در شرایط بحرانی، نقدینگی کافی برای ادامه‌ی فعالیت داشته باشید.

افزایش ذخایر نقدی استراتژیک

تجربه‌ی شرکت‌های موفق در منطقه‌ی خاورمیانه نشان می‌دهد که داشتن ذخیره‌ی نقدی کافی برای پوشش حداقل ۶ ماه هزینه‌های عملیاتی، می‌تواند تفاوت بین بقا و ورشکستگی در شرایط بحران باشد. مطالعه‌ای که روی کسب‌وکارهای عراقی پس از جنگ ۲۰۰۳ انجام شد، نشان داد شرکت‌هایی که ذخایر نقدی مناسبی داشتند، ۷۸ درصد بیشتر از سایرین توانستند به فعالیت خود ادامه دهند.

استراتژی‌های افزایش ذخایر نقدی:

- اختصاص درصدی از سود به صندوق اضطراری: حداقل ۱۵-۱۰ درصد از سود خالص ماهانه را به یک حساب جداگانه منتقل کنید.
- متنوع‌سازی ذخایر ارزی: بخشی از نقدینگی را به ارزهای معتبر تبدیل کنید (دلار، یورو، طلا).
- سرمایه‌گذاری در دارایی‌های نقدشونده: بخشی از نقدینگی را در دارایی‌هایی با قابلیت نقدشوندگی بالا سرمایه‌گذاری کنید.
- کاهش هزینه‌های غیرضروری: هزینه‌های غیرضروری را شناسایی و حذف کنید تا جریان نقدی بهبود یابد.

تجربه‌ی

شرکت‌های موفق

در منطقه‌ی

خاورمیانه نشان

می‌دهد که

داشتن ذخیره‌ی

نقدی کافی برای

پوشش حداقل

۶ ماه هزینه‌های

عملیاتی،

می‌تواند

تفاوت بین بقا و

ورشکستگی در

شرایط بحران

باشد

کاهش دوره‌ی نگردهاری موجودی‌ها	کاهش دوره‌ی وصول مطالبات	افزایش دوره‌ی پرداخت بدهی‌ها
بهینه‌سازی سطح موجودی با استفاده از روش Just-in-Time بازنگری در تنوع محصولات و حذف اقلام کم‌گردش استفاده از نرم‌افزارهای پیش‌بینی تقاضا	مشوق‌های پرداخت زودهنگام (تخفیف ۲-۳ درصد برای پرداخت سریع) دریافت پیش‌پرداخت (۳۰-۵۰ درصد) از مشتریان فاکتورینگ و تنزیل اسناد دریافتی	مذاکره برای شرایط پرداخت بلندمدت‌تر با تأمین‌کنندگان استفاده از اعتبار تجاری به جای پرداخت نقدی اولویت‌بندی پرداخت‌ها براساس اهمیت تأمین‌کننده

بهبودسازی چرخه تبدیل نقدینگی

(Cash Conversion Cycle)

چرخه تبدیل نقدینگی، مدت زمانی است که طول می‌کشد تا سرمایه‌گذاری در موجودی‌ها و مطالبات به وجه نقد تبدیل شود. کوتاه‌تر کردن این چرخه باعث بهبود جریان نقدی و کاهش نیاز به سرمایه در گردش می‌شود. (جدول ۱)

شرکت «النور تجارت» در لبنان، با کاهش چرخه تبدیل نقدینگی خود از ۹۰ روز به ۴۵ روز، توانست به‌رغم بحران اقتصادی سال ۲۰۱۹، نقدینگی کافی برای ادامه فعالیت داشته باشد و حتی از فرصت‌های بازار استفاده کند.

ایجاد خطوط اعتباری از پیش تأیید شده

پیش از وقوع بحران، برقراری روابط قوی با بانک‌ها و مؤسسات مالی و دریافت خطوط اعتباری از پیش تأیید شده، می‌تواند در شرایط بحرانی بسیار حیاتی باشد. در زمان بحران، معمولاً دسترسی به اعتبارات جدید محدود می‌شود، اما اگر پیش از بحران، خطوط اعتباری را تأمین کرده باشید، می‌توانید در صورت نیاز از آن‌ها استفاده کنید. اولگ پتروف، مدیرعامل شرکت آگرو یونایتد اوکراین، در بیان دلایل تاب‌آوری و موفقیت خود در عبور از بحران گفته است: «یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت ما در دوران جنگ، داشتن خطوط اعتباری از پیش تأیید شده بود. زمانی که همه‌ی بانک‌ها وام‌دهی را متوقف کردند، ما توانستیم از خطوط اعتباری خود استفاده کنیم.»

مدیریت جریان نقدینگی: حین بحران

در زمان بحران، مدیریت جریان نقدینگی به یک فرآیند حیاتی تبدیل می‌شود که می‌تواند بقای کسب‌وکار شما را تضمین کند. در این

جدول ۲) مدیریت جریان نقدینگی در زمان بحران

پیش‌بینی‌های جریان نقدی با دوره‌های کوتاه‌تر	اولویت‌بندی پرداخت‌ها	بازنگری و مذاکره‌ی مجدد قراردادها
در شرایط عادی، پیش‌بینی جریان نقدی ممکن است به‌صورت ماهانه یا فصلی انجام شود، اما در زمان بحران، باید این پیش‌بینی‌ها را به‌صورت هفتگی یا حتی روزانه انجام دهید. طبق مطالعه‌ای که توسط دانشگاه آکسفورد انجام شد، شرکت‌هایی که در دوران بحران کرونا پیش‌بینی‌های جریان نقدی خود را به‌صورت هفتگی بازنگری می‌کردند، ۴۰ درصد کمتر با کسری نقدینگی مواجه شدند.	همه‌ی پرداخت‌ها از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. در زمان بحران باید پرداخت‌ها را براساس اهمیت آن‌ها برای تداوم کسب‌وکار اولویت‌بندی کنید. پرداخت به تأمین‌کنندگان کلیدی، حقوق کارکنان اصلی، و هزینه‌های مرتبط با خدمات ضروری باید در اولویت اول قرار گیرد.	با تأمین‌کنندگان، مشتریان و اجاره‌دهندگان برای تغییر شرایط قراردادها مذاکره کنید. در شرایط بحران، بسیاری از طرف‌های تجاری آمادگی انعطاف‌پذیری بیشتری دارند، زیرا می‌دانند حفظ رابطه‌ی بلندمدت مهم‌تر از منافع کوتاه‌مدت است.

جدول ۳) ابزارهای نقدی اضطراری

ابزار	توضیحات	ملاحظات
فروش و اجاره‌ی مجدد دارایی‌ها (Sale and Leaseback)	فروش دارایی‌های ثابت (مانند ساختمان یا ماشین‌آلات) و اجاره‌ی مجدد آن‌ها	هزینه‌های اجاره در بلندمدت ممکن است بیشتر از حفظ دارایی باشد
فاکتورینگ (Factoring)	فروش حساب‌های دریافتی با تخفیف به مؤسسات مالی	معمولاً ۲۰-۱۰ درصد از ارزش فاکتورها به عنوان تخفیف از دست می‌رود
استفاده از خطوط اعتباری اضطراری	استفاده از خطوط اعتباری از پیش تأیید شده	ممکن است نرخ بهره‌ی بالایی داشته باشد
تخفیف‌های نقدی ویژه	ارائه‌ی تخفیف‌های ویژه برای مشتریانی که پرداخت نقدی انجام می‌دهند	کاهش حاشیه‌ی سود در کوتاه‌مدت

جدول ۴) مدیریت هزینه‌ها در شرایط بحران

هزینه‌های قابل کاهش فوری	هزینه‌های با اولویت حفظ
سفرهای کاری غیر ضروری هزینه‌های تبلیغاتی که بازده مشخصی ندارند مراسم و رویدادهای سازمانی توسعه‌ی محصولات جدید با بازده بلندمدت پاداش‌ها و مزایای غیر نقدی	حقوق کارکنان کلیدی و متخصص هزینه‌های مرتبط با مشتریان اصلی هزینه‌های حفظ کیفیت محصول هزینه‌های امنیت سایبری و فیزیکی تبلیغات هدفمند با بازده مشخص

مرحله، تصمیمات سریع و قاطع مبتنی بر داده‌های دقیق مالی، کلید موفقیت هستند. (جدول ۲)

ابزارهای نقدی اضطراری

در شرایط بحرانی، ممکن است نیاز به استفاده از برخی ابزارهای نقدی اضطراری داشته باشید. این ابزارها اگرچه ممکن است در شرایط عادی مناسب نباشند، اما در زمان بحران می‌توانند به حفظ جریان نقدینگی کمک کنند. (جدول ۳)

مدیریت هزینه‌ها در شرایط بحران

کاهش هزینه‌ها در زمان بحران باید هوشمندانه و با در نظر گرفتن تأثیر بلندمدت آن بر کسب‌وکار انجام شود. تجربه‌ی شرکت‌های موفق در مناطق بحران زده نشان می‌دهد که کاهش هزینه‌ها باید براساس «ارزش استراتژیک» هر هزینه انجام شود، نه صرفاً بر اساس مبلغ آن. (جدول ۴)

شرکت «الشم» در سوریه، با تمرکز بر کاهش هزینه‌های غیر ضروری و حفظ هزینه‌های استراتژیک، توانست در بحران جنگ داخلی، نه تنها به فعالیت خود ادامه دهد بلکه سهم بازار خود را نیز افزایش دهد. این شرکت به‌جای کاهش نیروی انسانی، با کاهش ساعات کاری و حقوق (به‌جای اخراج)، توانست نیروهای متخصص خود را حفظ کند و پس از بهبود شرایط، سریعاً تولید را به سطح قبل بازگرداند. پروفیسور جوزف استیگلیتز، برنده‌ی جایزه‌ی نوبل اقتصاد، در مقاله‌ی معروف خود «مدیریت هزینه و حذف هزینه‌ها در س‌هایی از بحران» می‌گوید: «در شرایط بحران، مدیریت هزینه‌ها نباید با حذف هزینه‌ها اشتباه گرفته شود. شرکت‌هایی که فقط به دنبال کاهش هزینه‌ها هستند، معمولاً پس از بحران توان رقابتی خود را از دست

کاهش هزینه‌ها
در زمان بحران
باید هوشمندانه
و با در نظر
گرفتن تأثیر
بلندمدت آن بر
کسب‌وکار انجام
شود. تجربه‌ی
شرکت‌های
موفق در مناطق
بحران زده نشان
می‌دهد که کاهش
هزینه‌ها باید
براساس «ارزش
استراتژیک» هر
هزینه انجام
شود، نه صرفاً بر
اساس مبلغ آن

موجودی‌ها یکی از مهم‌ترین اجزای سرمایه در گردش هستند و مدیریت بهینه‌ی آن‌ها می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر جریان نقدی کسب‌وکار داشته باشد. در شرایط پیش از بحران، هدف اصلی باید ایجاد تعادل بین کاهش سطح موجودی و حفظ سطح کافی از موجودی استراتژیک باشد.

می‌دهند.»

مدیریت جریان نقدینگی: پس از بحران

دوران پس از بحران، زمان بازسازی، احیا و آماده‌سازی برای رشد است. مدیریت جریان نقدینگی در این دوره باید با هدف ایجاد تعادل بین سرمایه‌گذاری برای رشد و حفظ ذخایر نقدی کافی برای مواجهه با چالش‌های احتمالی آینده انجام شود.

بازنگری و بازسازی ساختار مالی

پس از بحران، زمان مناسبی برای بازنگری در کل ساختار مالی کسب‌وکار و بازسازی آن با هدف افزایش تاب‌آوری است. این فرآیند باید حداقل شامل موارد زیر باشد. (جدول ۵)

تجربیهی شرکت‌های لبنانی پس از بحران اقتصادی ۲۰۱۹ نشان می‌دهد شرکت‌هایی که توانستند ساختار مالی خود را بازسازی کنند و نسبت بدهی به دارایی خود را کاهش دهند، در سال‌های بعد از بحران رشد بیشتری را تجربه کردند.

استفاده از فرصت‌های پساجنگ

دوران پس از بحران معمولاً با فرصت‌های ویژه‌ای همراه است که می‌تواند منجر به جهش کسب‌وکارها شود. مطالعات نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از شرکت‌های برتر در بازارهای منطقه‌ی خاورمیانه، موقعیت رهبری خود را پس از دوره‌های بحران به دست آورده‌اند.

فرصت‌های معمول پس از بحران:

- ▶ خرید دارایی‌ها و کسب‌وکارهای ارزان: بسیاری از شرکت‌ها در دوران پس از بحران مجبور به فروش دارایی‌ها یا کل کسب‌وکار خود با قیمت پایین می‌شوند.
- ▶ استخدام نیروهای متخصص: دسترسی به نیروهای متخصصی که در دوران بحران شغل خود را از دست داده‌اند.
- ▶ ورود به بازارهای جدید: خروج رقبای ضعیف‌تر از بازار، فرصت‌هایی برای افزایش سهم بازار ایجاد می‌کند.
- ▶ بهره‌برداری از برنامه‌های حمایتی دولت: معمولاً پس از بحران، دولت‌ها برنامه‌های حمایتی ویژه‌ای برای بازسازی اقتصاد ارائه می‌کنند.

شرکت «لفا ساخت» در عراق، با استفاده از فرصت‌های پس از جنگ ۲۰۰۳، توانست با خرید چندین کارخانه نیمه‌تعطیل با

قیمت مناسب و استفاده از برنامه‌های حمایتی بازسازی، ظرفیت تولید خود را سه برابر کند و به یکی از رهبران بازار مصالح ساختمانی در عراق تبدیل شود. مارک شوارتز، مدیر بخش خاورمیانه‌ی شرکت مشاوره‌ی مدیریت مکنزی، در مقاله‌ی خود با عنوان «در جستجوی فرصت‌های بازار پس‌ا بحران خاورمیانه» در فصلنامه‌ی مک‌کینزی می‌گوید: «پس از بحران، بازندگان به گذشته فکر می‌کنند و برندگان به آینده. شرکت‌هایی که بتوانند خود را با سرعت با شرایط جدید تطبیق دهند و از فرصت‌های پس از بحران بهره ببرند، معمولاً می‌توانند جهشی چندساله را در مدت کوتاهی تجربه کنند.»

مدیریت سرمایه در گردش: پیش از بحران

سرمایه در گردش، که شامل دارایی‌های جاری منهای بدهی‌های جاری است، نقش حیاتی در تداوم فعالیت کسب‌وکار در شرایط بحران دارد. مدیریت بهینه‌ی سرمایه در گردش پیش از بحران، می‌تواند ظرفیت تاب‌آوری کسب‌وکار را به میزان قابل توجهی افزایش دهد.

بهینه‌سازی سطح موجودی‌ها

موجودی‌ها یکی از مهم‌ترین اجزای سرمایه در گردش هستند و مدیریت بهینه‌ی آن‌ها می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر جریان نقدی کسب‌وکار داشته باشد. در شرایط پیش از بحران، هدف اصلی باید ایجاد تعادل بین کاهش سطح موجودی (برای آزادسازی سرمایه) و حفظ سطح کافی از موجودی استراتژیک (برای مقابله با اختلالات احتمالی زنجیره‌ی تأمین در زمان بحران) باشد.

بر اساس مطالعه‌ای که توسط دانشگاه تل‌آویو انجام شد، شرکت‌هایی که پیش از درگیری‌های منطقه‌ای ۲۰۲۱، موجودی استراتژیک مواد اولیه‌ی کلیدی خود را به اندازه‌ی کافی برای ۳-۶ ماه افزایش داده بودند، توانستند با وقفه‌های کمتری به تولید ادامه دهند. (جدول ۶)

استراتژی‌های بهبود مدیریت حساب‌های دریافتی

- ▶ اعتبارسنجی دقیق مشتریان: سیستم اعتبارسنجی مشتریان را تقویت کنید و سقف اعتباری هر مشتری را براساس وضعیت مالی و سابقه‌ی پرداخت آن‌ها تعیین کنید.
- ▶ کاهش دوره‌ی وصول مطالبات: با ارائه‌ی مشوق‌های پرداخت

دوران پس از بحران معمولاً با فرصت‌های ویژه‌ای همراه است که می‌تواند منجر به جهش کسب‌وکارها شود



جدول ۵) بازنگری و بازسازی ساختار مالی

ارزیابی وضعیت ترازنامه	بازپرداخت بدهی‌های اضطراری
بررسی دقیق دارایی‌ها و بدهی‌ها برای شناسایی فرصت‌های بهبود ساختار سرمایه، مانند تبدیل بدهی‌های کوتاه‌مدت به بلندمدت یا فروش دارایی‌های غیرضروری.	اولویت‌بندی بازپرداخت بدهی‌هایی که در زمان بحران با نرخ بهره‌ی بالا ایجاد شده‌اند و جایگزینی آن‌ها با منابع مالی ارزان‌تر.
بازسازی ذخایر نقدی	سرمایه‌گذاری هدفمند برای رشد
تخصیص بخشی از جریان نقدی برای بازسازی ذخایر نقدی استراتژیک به سطح پیش از بحران یا حتی بالاتر.	شناسایی فرصت‌های رشد که در دوران پس از بحران ایجاد شده‌اند و تخصیص منابع مالی به آن‌ها.

جدول ۶) بهینه‌سازی سطح موجودی‌ها

تحلیل ABC موجودی‌ها	متنوع‌سازی منابع تأمین	استفاده از نرم‌افزارهای پیشرفته‌ی مدیریت موجودی
موجودی‌ها را براساس ارزش و میزان استفاده به سه گروه A (بسیار مهم)، B (با اهمیت متوسط) و C (کم‌اهمیت) تقسیم کنید. برای اقلام گروه A، ذخیره‌ی استراتژیک بیشتری در نظر بگیرید.	برای هر یک از مواد اولیه‌ی کلیدی، حداقل دو یا سه تأمین‌کننده از مناطق جغرافیایی متفاوت شناسایی کنید تا در صورت اختلال در یک منبع، بتوانید به‌سرعت به منابع دیگر مراجعه کنید.	نرم‌افزارهای مدیریت موجودی می‌توانند به شما کمک کنند تا سطح بهینه‌ی موجودی را با توجه به الگوهای تقاضا، زمان تحویل و ریسک‌های زنجیره‌ی تأمین تعیین کنید.

در گردش باید با هدف حفظ نقدینگی و کاهش نیاز به سرمایه در گردش تنظیم شوند.

استراتژی‌های اضطراری برای مدیریت موجودی‌ها

در شرایط بحران، مدیریت موجودی‌ها باید با رویکرد محافظه کارانه‌تری انجام شود. اولویت اصلی باید حفظ موجودی کافی از اقلام استراتژیک و کاهش موجودی اقلام غیر ضروری باشد. (جدول ۷)

مدیریت بحرانی حساب‌های دریافتی

در شرایط بحران، وصول بموقع مطالبات اهمیت حیاتی پیدا می‌کند. استراتژی‌های زیر می‌توانند به شما در مدیریت بهتر حساب‌های دریافتی در زمان بحران کمک کنند. (جدول ۸)

مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۰ توسط دانشگاه بیروت انجام شد، نشان داد شرکت‌هایی که در دوران بحران اقتصادی لبنان، استراتژی‌های وصول مطالبات خود را به طور فعال مدیریت کردند، توانستند دوره وصول مطالبات خود را ۴۰ درصد کمتر از متوسط صنعت نگه دارند.

مدیریت تأمین‌کنندگان و حساب‌های پرداختی در بحران

در زمان بحران، روابط با تأمین‌کنندگان می‌تواند یک دارایی استراتژیک محسوب شود. مدیریت هوشمندانه‌ی این روابط می‌تواند به شما کمک کند شرایط پرداخت انعطاف‌پذیرتری داشته باشید و از قطع زنجیره‌ی تأمین جلوگیری کنید. (جدول ۹)

برقراری توازن بین تأخیر در پرداخت و حفظ اعتبار

اگرچه تأخیر در پرداخت می‌تواند به حفظ نقدینگی کمک کند، اما تأخیرهای طولانی و غیرموجه می‌تواند به اعتبار شرکت آسیب بزند. تلاش کنید تعادلی بین این دو ایجاد کنید و به تعهدات خود پایبند باشید. فرید الشامی، مدیرعامل شرکت الشام تجارت سوریه، می‌گوید: «در طول بحران سوریه، ما توانستیم با مذاکره با تأمین‌کنندگان

زود هنگام (مانند تخفیف ۳-۲ درصد برای پرداخت در ۱۰ روز)، مشتریان را به پرداخت سریع‌تر ترغیب کنید.

- ▶ دریافت پیش‌پرداخت: برای سفارش‌های بزرگ یا مشتریان جدید، درخواست پیش‌پرداخت (۵۰-۳۰ درصد) کنید.
 - ▶ پیگیری منظم و سیستماتیک مطالبات: یک سیستم پیگیری منظم مطالبات ایجاد کنید و پیش از سر رسید، به مشتریان یادآوری کنید.
 - ▶ استفاده از ابزارهای پرداخت الکترونیکی: با استفاده از روش‌های پرداخت الکترونیکی، فرآیند وصول مطالبات را تسریع کنید.
- شرکت «سیمیا فارما» در مصر، با اجرای برنامه‌ی جامع بهبود مدیریت حساب‌های دریافتی پیش از ناآرامی‌های سیاسی ۲۰۱۱، توانست دوره وصول مطالبات خود را از ۹۰ روز به ۴۵ روز کاهش دهد. این کاهش، باعث آزادسازی حدود ۲۰ درصدی سرمایه در گردش شرکت شد که برای مقابله با چالش‌های دوران ناآرامی مورد استفاده قرار گرفت.

مدیریت بهینه‌ی حساب‌های پرداختی

مدیریت حساب‌های پرداختی باید با هدف افزایش دوره‌ی پرداخت بدون آسیب به روابط با تأمین‌کنندگان کلیدی انجام شود. در شرایط پیش از بحران، ایجاد روابط قوی با تأمین‌کنندگان می‌تواند به شما کمک کند تا در زمان بحران، شرایط پرداخت انعطاف‌پذیرتری داشته باشید. ویکتور کوزنتسوف، مدیر عملیات شرکت نووا فودز اوکراین، در پاسخ به چرایی موفقیت آن‌ها در مدیریت بحران ناشی از جنگ می‌گوید: «روابط قوی با تأمین‌کنندگان استراتژیک، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های ما در دوران جنگ بود. آن‌ها به ما اعتماد داشتند و حاضر بودند شرایط پرداخت را به نفع ما تغییر دهند.»

مدیریت سرمایه در گردش: حین بحران

در زمان بحران، مدیریت سرمایه در گردش به یک فرآیند حیاتی برای بقای کسب‌وکار تبدیل می‌شود. استراتژی‌های مدیریت سرمایه

جدول ۷) استراتژی‌های اضطراری برای مدیریت موجودی‌ها

تبدیل موجودی به نقدینگی	اولویت‌بندی موجودی‌ها
برای اقلام غیر استراتژیک یا با گردش کند، فروش ویژه و تخفیف ترتیب دهید تا موجودی‌ها به نقدینگی تبدیل شوند. حتی اگر این کار با حاشیه سود کمتر انجام شود، در شرایط بحران، نقدینگی اهمیت بیشتری از سود دارد.	محصولات و مواد اولیه را بر اساس اهمیت استراتژیک و حاشیه سود اولویت‌بندی کنید. موجودی اقلام با اولویت بالا را حفظ یا افزایش دهید و موجودی اقلام کم‌اهمیت را کاهش دهید.
استفاده از منابع تأمین محلی	تأمین موجودی استراتژیک
به منابع تأمین محلی روی آورید تا وابستگی به زنجیره‌های تأمین طولانی و آسیب‌پذیر کاهش یابد. تأمین‌کنندگان محلی معمولاً در شرایط بحران، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند.	برای اقلام استراتژیک که امکان اختلال در تأمین آن‌ها وجود دارد، موجودی بیشتری تهیه کنید. در صورت امکان، قراردادهای بلندمدت با تأمین‌کنندگان کلیدی منعقد کنید تا تأمین مستمر این اقلام تضمین شود.

جدول ۸) راه‌کارهای مدیریت حساب‌های دریافتی در شرایط بحران

اقدامات میان‌مدت	اقدامات فوری
استفاده از ابزارهای تضمین پرداخت: برای مشتریان بزرگ، از ابزارهایی مانند LC یا ضمانت‌نامه‌ی بانکی استفاده کنید.	بازنگری در سقف اعتباری مشتریان: سقف اعتباری مشتریان را بر اساس ارزیابی جدید از ریسک آن‌ها در شرایط بحران بازنگری کنید.
ایجاد تیم ویژه وصول مطالبات: یک تیم متمرکز برای پیگیری وصول مطالبات ایجاد کنید.	تغییر شرایط فروش: برای مشتریان جدید یا پریسک، شرایط فروش را به صورت نقدی یا با پیش‌پرداخت بیشتر تغییر دهید.
بررسی امکان فاکتورینگ: برای مطالبات بزرگ یا مشتریان با ریسک بالا، استفاده از خدمات فاکتورینگ را بررسی کنید.	تماس مستقیم با مشتریان کلیدی: با مشتریان بزرگ و کلیدی تماس مستقیم برقرار کنید و درباره‌ی وضعیت پرداخت‌های آینده گفت‌وگو کنید.
تهاتر با تأمین‌کنندگان: در صورتی که مشتریان شما، تأمین‌کننده‌ی کالا یا خدمات برای شما نیز هستند، امکان تهاتر بدهی‌ها را بررسی کنید.	ارائه‌ی مشوق‌های ویژه برای پرداخت سریع: تخفیف‌های ویژه‌ای برای مشتریانی که زودتر از موعد پرداخت می‌کنند، در نظر بگیرید.

سطح موجودی‌های استراتژیک را که در دوران بحران افزایش یافته بود، به‌تدریج به سطح بهینه کاهش دهید، اما همچنان ذخیره‌های بیشتر از دوران پیش از بحران حفظ کنید.

جدول ۹) راه‌کارهای مدیریت حساب‌های پرداختی در شرایط بحران	
مذاکره برای شرایط پرداخت انعطاف‌پذیرتر	شناسایی و حفظ تأمین‌کنندگان کلیدی
با تأمین‌کنندگان برای افزایش مهلت پرداخت با تسطیح بدهی‌ها مذاکره کنید. بسیاری از تأمین‌کنندگان در شرایط بحران، آمادگی بیشتری برای انعطاف‌پذیری دارند، به‌خصوص اگر شما یک مشتری با ارزش برای آن‌ها باشید.	تأمین‌کنندگان خود را براساس اهمیت استراتژیک طبقه‌بندی کنید. برای تأمین‌کنندگان کلیدی، برنامه‌ی ویژه‌ای برای حفظ روابط و تضمین تداوم همکاری در نظر بگیرید. حتی اگر مجبور به تأخیر در پرداخت هستید، با آن‌ها ارتباط شفاف و صادقانه برقرار کنید.
استفاده از روش‌های جایگزین پرداخت	استفاده از روش‌های جایگزین پرداخت
روش‌های جایگزینی مانند تهاتر کالا، پرداخت با سهام شرکت یا ارائه‌ی خدمات متقابل را بررسی کنید. در شرایط بحران، بسیاری از تأمین‌کنندگان ممکن است این روش‌های غیرمتعارف را بپذیرند.	روش‌های جایگزینی مانند تهاتر کالا، پرداخت با سهام شرکت یا ارائه‌ی خدمات متقابل را بررسی کنید. در شرایط بحران، بسیاری از تأمین‌کنندگان ممکن است این روش‌های غیرمتعارف را بپذیرند.

کنید تا سرعت واکنش به تغییرات بازار افزایش یابد.

بازسازی روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان

پس از بحران، بازسازی و تقویت روابط با مشتریان و تأمین‌کنندگان از اهمیت بالایی برخوردار است. روابط قوی می‌تواند به بهبود چرخه‌ی سرمایه در گردش و افزایش تاب‌آوری کسب‌وکار کمک کند. (جدول ۱۱)

روش‌های نوین و جایگزین تأمین مالی: پیش از بحران

در شرایط عدم قطعیت، تکیه‌ی صرف بر روش‌های سنتی تأمین مالی مانند وام‌های بانکی می‌تواند ریسک‌پذیری کسب‌وکار را افزایش دهد. پیش از وقوع بحران، شناسایی و آماده‌سازی برای استفاده از روش‌های نوین و جایگزین تأمین مالی، می‌تواند ظرفیت تاب‌آوری مالی کسب‌وکار را به میزان قابل توجهی افزایش دهد.

کلیدی، مهلت پرداخت را از ۳۰ روز به ۹۰ روز افزایش دهید. این کار به ما کمک کرد تا بیش از ۲۵ درصد از سرمایه در گردش خود را آزاد کنیم، که برای بقای کسب‌وکار در آن شرایط بسیار حیاتی بود.»

مدیریت سرمایه در گردش: پس از بحران

دوران پس از بحران، زمان بازسازی و بهینه‌سازی ساختار سرمایه در گردش است. در این مرحله، باید تعادلی بین آمادگی برای رشد سریع و حفظ تاب‌آوری کافی در برابر بحران‌های احتمالی آینده ایجاد کنید.

بازنگری و بهینه‌سازی ساختار سرمایه در گردش

پس از بحران، زمان مناسبی است تا ساختار سرمایه در گردش خود را با توجه به درس‌های آموخته‌شده از بحران، بازنگری و بهینه‌سازی کنید. (جدول ۱۰)

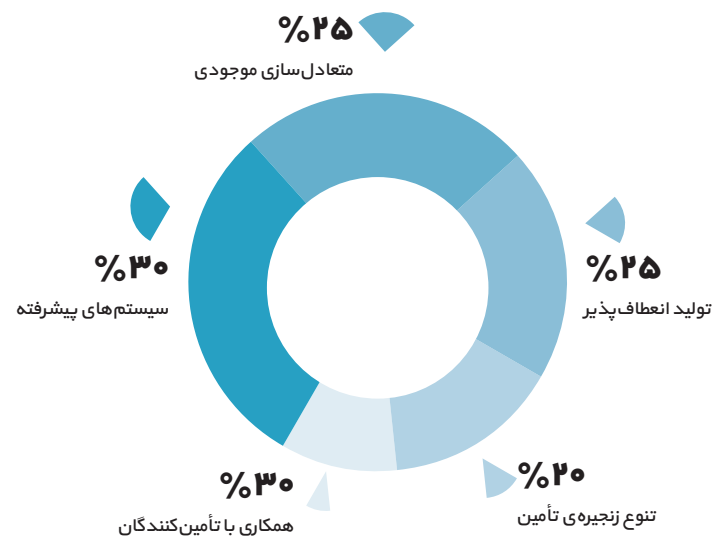
استراتژی‌های بهینه‌سازی موجودی‌ها پس از بحران

پس از بحران، باید استراتژی مدیریت موجودی خود را با هدف ایجاد تعادل بین آمادگی برای رشد و حفظ تاب‌آوری بازنگری کنید.

استراتژی‌های کلیدی:

- متعادل‌سازی سطح موجودی‌ها: سطح موجودی‌های استراتژیک را که در دوران بحران افزایش یافته بود، به‌تدریج به سطح بهینه کاهش دهید، اما همچنان ذخیره‌های بیشتر از دوران پیش از بحران حفظ کنید.
- تنوع‌بخشی به زنجیره‌ی تأمین: با درس گرفتن از اختلالات دوران بحران، زنجیره‌ی تأمین خود را متنوع‌تر کنید و تأمین‌کنندگان جایگزین را شناسایی کنید.
- پیاده‌سازی سیستم‌های پیشرفته‌ی مدیریت موجودی: از تجربه‌ی بحران برای شناسایی نیازهای سیستمی استفاده کنید و در سیستم‌های پیشرفته‌ی مدیریت موجودی سرمایه‌گذاری کنید.
- بازنگری در استراتژی تولید: به سمت رویکردهای انعطاف‌پذیرتر مانند «تولید ناب» یا «تولید چابک» حرکت کنید.

اهمیت نسبی استراتژی‌های مدیریت موجودی پس از بحران (نظرسنجی از ۲۰۰ مدیر شرکت‌های خاورمیانه)



جدول ۱۰) راه‌کارهای بازنگری و بهینه‌سازی ساختار سرمایه در گردش

تعیین اهداف جدید	تحلیل عملکرد در دوران بحران
با توجه به تجربیات بحران، اهداف جدیدی برای شاخص‌های کلیدی مانند دوره‌ی وصول مطالبات، دوره‌ی نگهداری موجودی و دوره‌ی پرداخت بدهی‌ها تعیین کنید.	عملکرد اجزای مختلف سرمایه در گردش (موجودی‌ها، حساب‌های دریافتی و پرداختی) را در دوران بحران تحلیل کنید. نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنید.
پیاده‌سازی و نظارت	تدوین استراتژی‌های بهبود
استراتژی‌های بهبود را پیاده‌سازی کنید و به‌طور مستمر بر نتایج آن‌ها نظارت داشته باشید. در صورت نیاز، تعدیلات لازم را انجام دهید.	برای دستیابی به اهداف جدید، استراتژی‌های مشخصی تدوین کنید. این استراتژی‌ها باید بر اساس درس‌های آموخته‌شده از بحران باشند.

پس از بحران، بازار سرمایه می‌تواند منبع مهمی برای تأمین مالی کسب‌وکارها باشد. این روش برای شرکت‌های بزرگ‌تر و با سابقه‌ی بیشتر مناسب است و عمده‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل حداقل‌های مورد نیاز ورود به فرآیند ارزیابی از آن محروم هستند.

روش‌های نوین و جایگزین تأمین مالی: پس از بحران

پس از بحران، دسترسی به منابع مالی معمولاً بهبود می‌یابد اما شرایط بازار و اولویت‌های کسب‌وکارها تغییر می‌کند. در این مرحله، تأمین مالی باید با هدف بازسازی، بهبود و آمادگی برای رشد انجام شود. استفاده‌ی هوشمندانه از روش‌های نوین تأمین مالی می‌تواند به کسب‌وکارها کمک کند تا سریع‌تر از رقبای بهبود یافته و از فرصت‌های پس از بحران بهره‌مند شوند.

سرمایه‌گذاری خطرپذیر و فرشتگان کسب‌وکار

پس از بحران، معمولاً فرصت‌های جدیدی در بازار ایجاد می‌شود و سرمایه‌گذاران به دنبال کسب‌وکارهایی هستند که بتوانند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کنند. سرمایه‌گذاران خطرپذیر و فرشتگان کسب‌وکار می‌توانند علاوه بر تأمین مالی، تجربه، دانش و شبکه‌ی ارتباطی ارزشمندی در اختیار کسب‌وکارها قرار دهند. (جدول ۱۶)

به‌عنوان نمونه به گزارش انجمن سرمایه‌گذاری خطرپذیر لبنان شرکت «تک وان» در لبنان، پس از بحران اقتصادی ۲۰۱۹، با ارائه‌ی طرح کسب‌وکار نوآورانه‌ی خود برای استفاده از فرصت‌های دیجیتال پس از بحران، توانست ۲ میلیون دلار سرمایه از یک صندوق سرمایه‌گذاری خطرپذیر منطقه‌ای جذب کند. این سرمایه به شرکت کمک کرد محصول جدید خود را توسعه دهد و سهم بازار خود را در منطقه افزایش دهد.

تأمین مالی از طریق بازار سرمایه

پس از بحران، بازار سرمایه می‌تواند منبع مهمی برای تأمین مالی کسب‌وکارها باشد. این روش برای شرکت‌های بزرگ‌تر و با سابقه‌ی بیشتر مناسب است و عمده‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل حداقل‌های مورد نیاز ورود به فرآیند ارزیابی از آن محروم هستند. (جدول ۱۷)

در سال‌های اخیر، بازارهای سرمایه‌ی منطقه‌ی خاورمیانه و شمال آفریقا، ابزارهای مالی نوینی مانند صکوک سبز (Green Sukuk) یا

حمایتی ویژه‌ی برای کسب‌وکارها ارائه می‌دهند. شناسایی و استفاده از این منابع می‌تواند به بقای کسب‌وکار در شرایط بحرانی کمک کند. (جدول ۱۴)

شرکت «سپها فود» در عراق، با پیگیری مستمر برنامه‌های حمایتی دولت و سازمان‌های بین‌المللی در دوران بحران ۲۰۱۷-۲۰۱۴، توانست دو گزینت از سازمان ملل و یک وام کم‌بهره از صندوق توسعه‌ی عراق دریافت کند که مجموعاً حدود ۶۰ درصد از نیازهای مالی آن را در دوران بحران پوشش داد. البته متأسفانه در سال‌های اخیر در ایران هم به دلیل تحریم‌ها دسترسی به گزینت‌ها و وام‌ها و کمک‌های بین‌المللی بسیار محدود و کم شده است و هم به دلیل کسری بودجه‌ی شدید دولت و ناتوانی‌اش در اعطای کمک‌های بلاعوض و اضطراری از مقدار و تعداد و تنوع آن‌ها کاسته شده است.

همکاری استراتژیک و ادغام

در شرایط بحران، همکاری با سایر کسب‌وکارها یا حتی ادغام با آن‌ها می‌تواند راهی برای تقویت منابع مالی و افزایش توان رقابتی باشد. این استراتژی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، دسترسی به بازارهای جدید و تقویت زنجیره‌ی تأمین کمک کند (جدول ۱۵)

در مطالعات موردی مرتبط با این حوزه یکی از نمونه‌های موفق گروه شرکت‌های نور مصر هستند که با ایجاد همکاری استراتژیک با سه شرکت رقیب در دوران ناآرامی‌های سیاسی ۲۰۱۳-۲۰۱۱، توانست هزینه‌های عملیاتی خود را حدود ۳۰ درصد کاهش دهد و دسترسی به منابع مالی بهتری پیدا کند. این همکاری شامل خرید مشترک مواد اولیه، اشتراک‌گذاری هزینه‌های لجستیک و بازاریابی مشترک بود. در فصل تاب‌آوری جمعی نیز با رویکردی دیگر به موارد مشابه پرداخته شده است. دکتر علی الحریری، استاد مدیریت استراتژیک دانشگاه آمریکایی بیروت، در تحلیل همکاری‌های پس از بحران انفجار مخازن بندر بیروت می‌نویسد: «در شرایط بحران، رقابت جای خود را به همکاری می‌دهد. شرکت‌هایی که قبلاً رقیب یکدیگر بودند، متوجه می‌شوند که بقای صنعت، مهم‌تر از رقابت درون صنعتی است.»

جدول ۱۴) استفاده از وام‌های اضطراری و کمک‌های بلاعوض

منابع حمایتی در زمان بحران	نکات مهم برای استفاده از این منابع
وام‌های اضطراری دولتی: معمولاً با نرخ بهره‌ی پایین و دوره‌ی تنفس طولانی ارائه می‌شوند. کمک‌های بلاعوض برای حفظ اشتغال: برای کمک به پرداخت حقوق کارکنان و جلوگیری از تعدیل نیرو. تخفیف‌های مالیاتی یا تعویق پرداخت‌ها: برای کاهش فشار مالی بر کسب‌وکارها. گزینت‌های سازمان‌های بین‌المللی: برای کمک به کسب‌وکارها در مناطق بحران‌زده. حمایت‌های فنی و مشاوره‌ای: برای کمک به کسب‌وکارها در سازگاری با شرایط جدید.	اطلاع‌رسانی مستمر: منابع اطلاعاتی مختلف مانند وب‌سایت‌های دولتی، اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های صنفی را به طور مرتب بررسی کنید. آمادگی اسناد و مدارک: اسناد و مدارک مورد نیاز برای درخواست وام یا گزینت را از قبل آماده کنید. ارتباط با مشاوران: با مشاوران مالی یا حقوقی که در زمینه‌ی دریافت کمک‌های دولتی تخصص دارند، مشورت کنید. سرعت عمل: معمولاً منابع حمایتی محدود هستند و به روش «اولویت با کسانی است که زودتر اقدام می‌کنند» توزیع می‌شوند.

جدول ۱۵) راه‌کارهای همکاری استراتژیک و ادغام و تملک

همکاری عمودی	همکاری افقی
همکاری با شرکت‌های بالادستی یا پایین‌دستی در زنجیره‌ی تأمین برای کاهش ریسک و بهبود جریان نقدی. به عنوان مثال، یک تولیدکننده می‌تواند با تأمین‌کننده‌ی مواد اولیه‌ی خود قرارداد بلندمدت با شرایط پرداخت انعطاف‌پذیر منعقد کند.	همکاری با شرکت‌های هم‌سطح در همان صنعت برای کاهش هزینه‌ها یا افزایش قدرت چانه‌زنی. به عنوان مثال، چند تولیدکننده‌ی کوچک می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند تا مواد اولیه را به صورت عمده و با قیمت پایین‌تر خریداری کنند.
سرمایه‌گذاری مشترک	ادغام یا خرید
ایجاد یک کسب‌وکار جدید با مشارکت یک یا چند شرکت دیگر برای تقسیم ریسک و سرمایه‌گذاری. این روش می‌تواند برای ورود به بازارهای جدید یا توسعه‌ی محصولات جدید در شرایط بحران مناسب باشد.	ادغام با یک شرکت دیگر یا خرید آن برای تقویت منابع مالی و عملیاتی. در شرایط بحران، معمولاً ارزش شرکت‌ها کاهش می‌یابد و فرصت‌های مناسبی برای ادغام یا خرید ایجاد می‌شود.

مقایسه با فروش‌های تکنوبتی، پایداری بیشتری در شرایط بحران دارند.

ایجاد مشارکت‌های استراتژیک برای درآمدزایی

مشارکت با سایر کسب‌وکارها می‌تواند مسیرهای درآمدی جدیدی ایجاد کند که به‌تنهایی قابل دستیابی نیستند. این مشارکت‌ها می‌توانند شامل ارائه محصولات یا خدمات مشترک، استفاده از کانال‌های توزیع یکدیگر، یا ترکیب منابع و قابلیت‌ها باشند. (جدول ۱۹)

رامسی الخوری، بنیان‌گذار و مدیرعامل گروه شرکت‌های رایان امارات که در چندین کشور منطقه‌ی MENA فعالیت می‌کند، در مصاحبه‌ای که با گاهنامه‌ی اتاق بازرگانی دبی در خصوص استراتژی‌های خاص کسب‌وکار در منطقه انجام داده است، می‌گوید: «در شرایط عدم قطعیت، تنوع هم‌چیز است. کسب‌وکارهایی که همه‌ی تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد قرار می‌دهند، در معرض بیشترین آسیب قرار دارند. متنوع‌سازی منابع درآمدی باید بخشی از DNA هر کسب‌وکاری باشد که در منطقه‌ی ما فعالیت می‌کند.»

مسیرهای جایگزین درآمدزایی: حین بحران

در زمان بحران، کسب‌وکارها اغلب با کاهش ناگهانی تقاضا، اختلال در زنجیره‌ی تأمین یا محدودیت‌های عملیاتی مواجه می‌شوند که می‌تواند منابع درآمدی اصلی آن‌ها را به‌شدت تحت‌تأثیر قرار دهد. در این شرایط، توانایی سریع برای شناسایی و فعال‌سازی مسیرهای جایگزین درآمدزایی می‌تواند کلید بقای کسب‌وکار باشد.

اوراق بدهی اجتماعی (Social Bonds) را نیز معرفی کرده‌اند که برای پروژه‌های زیست‌محیطی یا اجتماعی استفاده می‌شوند. این ابزارها معمولاً شرایط مناسب‌تری دارند و می‌توانند گزینه‌های خوبی برای تأمین مالی پس از بحران باشند.

مسیرهای جایگزین درآمدزایی: پیش از بحران

متنوع‌سازی منابع درآمدی یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های افزایش تاب‌آوری مالی کسب‌وکارها در شرایط عدم قطعیت است. کسب‌وکارهایی که به یک منبع درآمدی واحد وابسته هستند، در مواجهه با بحران‌های اقتصادی آسیب‌پذیری بیشتری دارند. پیش از وقوع بحران، باید به شناسایی و ایجاد مسیرهای جایگزین درآمدزایی پرداخت تا در صورت آسیب دیدن منبع اصلی درآمد، کسب‌وکار بتواند به حیات خود ادامه دهد.

ارزیابی و شناسایی مسیرهای جایگزین درآمدزایی

اولین قدم در متنوع‌سازی منابع درآمدی، ارزیابی دقیق توانمندی‌های کسب‌وکار و شناسایی فرصت‌های بالقوه برای ایجاد مسیرهای جدید درآمدزایی است. این فرآیند باید با در نظر گرفتن دارایی‌ها، قابلیت‌ها و منابع موجود کسب‌وکار انجام شود. (جدول ۱۸)

ایجاد جریان‌های درآمدی تکرار شونده

جریان‌های درآمدی تکرار شونده (Recurring Revenue) مانند حق اشتراک، قراردادهای سرویس یا برنامه‌های وفاداری، می‌توانند ثبات بیشتری در شرایط بحران ایجاد کنند. این نوع درآمدها معمولاً در

جدول ۱۶) تأمین مالی برای شرکت‌های نوآور در شرایط بحران

شناسایی و جذب سرمایه‌گذاران خطرپذیر	جذب فرشتگان کسب‌وکار	استفاده از شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد
سرمایه‌گذاران خطرپذیر معمولاً به دنبال کسب‌وکارهایی با پتانسیل رشد بالا هستند. برای جذب این سرمایه‌گذاران، باید طرح کسب‌وکار قوی با چشم‌انداز روشن رشد ارائه دهید و نشان دهید که چگونه از فرصت‌های پس از بحران بهره‌برداری خواهید کرد.	فرشتگان کسب‌وکار، سرمایه‌گذاران فردی هستند که معمولاً در مراحل اولیه‌ی رشد کسب‌وکارها سرمایه‌گذاری می‌کنند. آن‌ها علاوه بر سرمایه، تجربه و شبکه‌ی ارتباطی خود را نیز در اختیار کسب‌وکارها قرار می‌دهند. برای جذب فرشتگان کسب‌وکار، باید بر نوآوری و مزیت رقابتی کسب‌وکار خود تأکید کنید.	شتاب‌دهنده‌ها و مراکز رشد، علاوه بر ارائه‌ی فضای کاری و خدمات پشتیبانی، معمولاً به کسب‌وکارها در جذب سرمایه نیز کمک می‌کنند. پس از بحران، بسیاری از شتاب‌دهنده‌ها برنامه‌های ویژه‌ای برای کمک به کسب‌وکارهای آسیب‌دیده ارائه می‌دهند.

جدول ۱۷) روش‌های تأمین مالی از بازار سرمایه در دوران پس از بحران

انتشار سهام	انتشار اوراق بدهی
انتشار سهام در بورس یا فرابورس، روشی برای جذب سرمایه بدون ایجاد بدهی است. پس از بحران، معمولاً شرکت‌هایی که توانسته‌اند بحران را با موفقیت پشت سر بگذارند، می‌توانند توجه سرمایه‌گذاران را جلب کنند.	انتشار اوراق بدهی، روشی برای جذب سرمایه از طریق استقراض بلندمدت است. این روش معمولاً هزینه‌ی کمتری نسبت به وام‌های بانکی دارد و شرایط بازپرداخت آن انعطاف‌پذیرتر است.

جدول ۱۸) مسیرهای جایگزین درآمدزایی پیش از بحران

توسعه محصولات و خدمات جدید	توسعه بازارهای جغرافیایی	دیجیتالی‌سازی کسب‌وکار
با استفاده از دانش فنی و زیرساخت‌های موجود، محصولات یا خدمات جدیدی توسعه دهید که مکمل محصولات فعلی باشند یا بازارهای جدیدی را هدف قرار دهند. این استراتژی می‌تواند ریسک وابستگی به یک محصول یا خدمت خاص را کاهش دهد.	ورود به بازارهای جغرافیایی جدید، چه در داخل کشور و چه در خارج از کشور، می‌تواند ریسک تمرکز بر یک بازار خاص را کاهش دهد. بازارهای مختلف معمولاً چرخه‌های اقتصادی متفاوتی دارند و آسیب‌پذیری یک بازار می‌تواند با رونق بازار دیگر جبران شود.	ایجاد کانال‌های فروش آنلاین، توسعه خدمات دیجیتال و استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند مسیرهای درآمدی جدیدی ایجاد کند که در شرایط بحران، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند.

شرکت تولیدکننده لوازم الکترونیکی «مصیب» در عراق، در دوران قطعی‌های مکرر برق ناشی از جنگ ۲۰۱۷-۲۰۱۴، با تشخیص نیاز فوری مردم به منابع انرژی جایگزین، تولید خود را از لوازم الکترونیکی خانگی به تولید پاوربانک‌های پر ظرفیت، چراغ‌های اضطراری و پنل‌های خورشیدی کوچک تغییر داد.

چرخش استراتژیک سریع (Pivot)

چرخش استراتژیک (Pivot) به معنای تغییر سریع جهت کسب‌کار در پاسخ به شرایط متغیر بازار است. در زمان بحران، کسب‌کارها باید آماده باشند تا مدل کسب‌کار، محصولات، خدمات یا بازارهای هدف خود را به سرعت تغییر دهند تا با شرایط جدید سازگار شوند. (جدول ۲۰)

شرکت‌های تولیدکننده پوشاک مختلفی در دنیا در خلال بحران کووید به تغییر خط تولید خود اقدام کردند و به جای محصولات متداول خود، ماسک و گان و البسه‌های خاص بیمارستانی تولید و عرضه کردند یا مثلاً در گزارش بانک جهانی، نمونه‌های موفق از کسب‌کارهای خرد و شرکت‌های اوکراینی در خلال جنگ در زمینه تاب‌آوری نام برده شده است که با تغییر خط تولید خود از ماشین‌آلات کشاورزی یا کشف به ماشین‌آلات سبک حمل تجهیزات دفاعی یا پوتین توانستند در سریع‌ترین زمان ممکن خود را با شرایط و تقاضاهای جدید محیط وفق دهند.

دیجیتالی‌سازی سریع و کانال‌های فروش آنلاین

در بسیاری از بحران‌ها، به‌ویژه بحران‌هایی که محدودیت‌های فیزیکی ایجاد می‌کنند (مانند جنگ، پاندمی یا بلایای طبیعی)، کانال‌های فروش سنتی و حضوری با اختلال مواجه می‌شوند. در این شرایط، انتقال سریع به کانال‌های دیجیتال می‌تواند راهی برای حفظ ارتباط با مشتریان و تداوم درآمدزایی باشد.

استراتژی‌های دیجیتال‌سازی سریع

- راه‌اندازی فروشگاه آنلاین: حتی با استفاده از پلتفرم‌های آماده و پیش‌ساخته، می‌توان در مدت کوتاهی یک فروشگاه آنلاین راه‌اندازی کرد.
- استفاده از پلتفرم‌های موجود: حضور در بازارهای آنلاین (Marketplace) مانند دیجی کالا، آمازون یا پلتفرم‌های محلی

- می‌تواند سریع‌تر از راه‌اندازی فروشگاه اختصاصی باشد.
- فروش از طریق شبکه‌های اجتماعی: استفاده از اینستاگرام، تلگرام یا واتس‌آپ برای فروش مستقیم به مشتریان.
- ارائه خدمات آنلاین: تبدیل خدمات حضوری به خدمات آنلاین، مانند مشاوره، آموزش یا پشتیبانی از راه دور.

ارائه خدمات و محصولات ضروری متناسب با شرایط

بحران

در زمان بحران، نیازها و اولویت‌های مشتریان تغییر می‌کند. معمولاً تقاضا برای محصولات و خدمات ضروری و مرتبط با شرایط بحران افزایش می‌یابد. شناسایی این نیازها و تطبیق سریع محصولات و خدمات با آن‌ها می‌تواند فرصت‌های درآمدی جدیدی ایجاد کند. (جدول ۲۱)

شرکت تولیدکننده لوازم الکترونیکی «مصیب» در عراق، در دوران قطعی‌های مکرر برق ناشی از جنگ ۲۰۱۷-۲۰۱۴، با تشخیص نیاز فوری مردم به منابع انرژی جایگزین، تولید خود را از لوازم الکترونیکی خانگی به تولید پاوربانک‌های پر ظرفیت، چراغ‌های اضطراری و پنل‌های خورشیدی کوچک تغییر داد. این محصولات با استقبال گسترده مردم مواجه شدند و درآمد شرکت در دوران بحران، ۴۰ درصد افزایش یافت. در ایران هم در خلال این سال‌ها که قطعی‌های مکرر برق هم کسب‌کارهای کوچک و متوسط و هم مردم عادی و کسبه را با مشکلات جدی مواجه کرده است، تعداد زیادی از شرکت‌های بازرگانی یا شرکت‌های تولیدی کوچک به سمت واردات یا تولید انواع سامانه‌های تولید پراکنده برق یا سامانه‌های ذخیره‌سازی انرژی نظیر پاوراستیشن‌ها و موتورهای برق و غیره روی آوردند.

مشارکت سریع با سایر کسب‌کارها

در شرایط بحران، مشارکت با سایر کسب‌کارها می‌تواند راهی سریع برای دسترسی به منابع، قابلیت‌ها، کانال‌های توزیع یا بازارهای جدید

با استفاده از پلتفرم‌های آماده و پیش‌ساخته، می‌توان در مدت کوتاهی یک فروشگاه آنلاین راه‌اندازی کرد

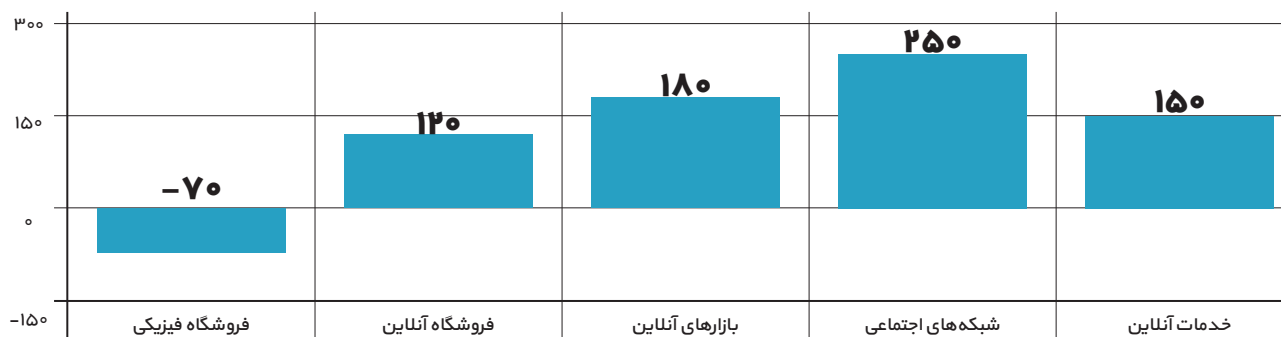
جدول ۱۹) راه‌کارهای ایجاد مشارکت‌های استراتژیک برای درآمدزایی

مشارکت در توزیع	مشارکت در محصول
استفاده از شبکه‌ای توزیع یا کانال‌های فروش شرکتی برای رساندن محصولات یا خدمات به بازارهای جدید. این نوع مشارکت می‌تواند هزینه و ریسک ورود به بازارهای جدید را کاهش دهد.	همکاری با سایر شرکت‌ها برای توسعه محصولات یا خدمات مشترک که مکمل یکدیگر باشند. این نوع مشارکت می‌تواند به هر دو شرکت امکان دهد تا از تخصص و منابع یکدیگر بهره‌مند شوند و محصولی با ارزش افزوده‌ی بیشتر ارائه دهند.
اعطای لیسانس یا فرنیچایز	تولید تحت برند دیگران (White Labeling)
اعطای حق استفاده از برند، دانش فنی یا فناوری به سایر شرکت‌ها در ازای دریافت حق امتیاز. این روش می‌تواند جریان درآمدی پایداری ایجاد کند که کمتر تحت تأثیر مشکلات عملیاتی قرار می‌گیرد.	تولید محصولات یا ارائه‌ی خدمات تحت برند شرکت‌های دیگر. این روش می‌تواند راهی سریع برای ورود به بازارهای جدید بدون نیاز به سرمایه‌گذاری در برندسازی باشد.

جدول ۲۰) چرخش‌های سریع استراتژیک، لازمه‌ی شرایط متغیر بازار

ارزیابی سریع شرایط
شرایط بازار، نیازهای جدید مشتریان و محدودیت‌های عملیاتی را به سرعت ارزیابی کنید. این ارزیابی باید مستمر باشد زیرا شرایط بحران معمولاً به سرعت تغییر می‌کند.
شناسایی فرصت‌های جدید
بحران‌ها معمولاً نیازهای جدیدی ایجاد می‌کنند که می‌توانند به فرصت‌های کسب‌کار تبدیل شوند. این فرصت‌ها را با توجه به توانمندی‌ها و منابع موجود خود شناسایی کنید.
تطبیق سریع محصولات و خدمات
محصولات یا خدمات موجود را به سرعت با نیازهای جدید تطبیق دهید. این کار می‌تواند شامل تغییر در ویژگی‌ها، کاربردها یا روش‌های ارائه باشد.
اجرای سریع و یادگیری مستمر
تغییرات را به سرعت اجرا کنید و از بازخوردهای بازار بیاموزید. در صورت نیاز، رویکرد خود را اصلاح کنید. سرعت عمل در زمان بحران، اهمیت بیشتری از کامل بودن دارد.

درصد تغییر فروش در کانال‌های مختلف در دوران پاندمی کرونا
(مطالعه‌ی موردی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در خلال سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۲۱)



احساس کنند که از این همکاری منتفع می‌شوند.
ساده‌سازی فرآیندها: قراردادهای همکاری را تا حد ممکن ساده کنید تا بتوانید مشارکت را به سرعت آغاز کنید.
انعطاف‌پذیری: آماده باشید تا شرایط مشارکت را با تغییر شرایط بحران تطبیق دهید.

خانم الجابر، مشاور ارشد تحول دیجیتال در عربستان سعودی، در ویدئویی در یوتیوب ضرورت ساده‌سازی فرآیندها را برای سرعت عمل

باشد. این مشارکت‌ها می‌توانند موقتی یا بلندمدت باشند و به هر دو طرف کمک کنند تا از چالش‌های بحران عبور کنند. نکات کلیدی برای مشارکت سریع در زمان بحران عبارت است از:
شناسایی شرکای بالقوه: شرکتهایی را شناسایی کنید که محصولات، خدمات، کانال‌های توزیع یا مشتریان آن‌ها مکمل کسب‌وکار شما باشند.
تمرکز بر منافع متقابل: مشارکتی را طراحی کنید که برای هر دو طرف ارزش ایجاد کند. در شرایط بحران، هر دو طرف باید

جدول (۲۱) توجه به تغییرات مشتریان نیاز

شناسایی نیازهای اضطراری	بازتعریف محصولات و خدمات	توسعه محصولات و خدمات جدید
نیازهای اضطراری مشتریان در شرایط بحران را شناسایی کنید. این نیازها می‌توانند شامل کالاهای اساسی، خدمات بهداشتی و درمانی، راه‌حل‌های ارتباطی، یا خدمات تأمین انرژی باشند.	محصولات و خدمات موجود را به گونه‌ای بازتعریف کنید که پاسخگوی نیازهای اضطراری باشند. این کار می‌تواند شامل تغییر در ویژگی‌ها، بسته‌بندی، اندازه یا روش ارائه باشد.	در صورت امکان، محصولات یا خدمات جدیدی توسعه دهید که مختص شرایط بحران باشند. این کار می‌تواند شامل ترکیب محصولات موجود، همکاری با سایر شرکت‌ها یا استفاده از فناوری‌های جدید باشد.

جدول (۲۲) تحلیل درس‌آموخته‌های بحران

ارزیابی عملکرد منابع درآمدی در دوران بحران	شناسایی نوآوری‌های موفق
عملکرد هر یک از منابع درآمدی خود را در طول بحران ارزیابی کنید. کدام منابع درآمدی بیشترین تاب‌آوری را نشان دادند؟ کدام منابع به شدت آسیب دیدند؟ چه عواملی باعث تفاوت در عملکرد آن‌ها شد؟	چه نوآوری‌ها یا تغییراتی در طول بحران به موفقیت انجامید؟ آیا محصولات یا خدمات جدیدی ارائه کردید که با استقبال مواجه شد؟ آیا کانال‌های توزیع جدیدی را آزمودید که موفق بودند؟
درک تغییرات ماندگار در بازار	تدوین استراتژی درآمدزایی جدید
کدام تغییرات ایجاد شده در رفتار مشتریان یا شرایط بازار، ماندگار خواهند بود؟ آیا بحران باعث تغییر دائمی در ترجیحات مشتریان، کانال‌های خرید یا انتظارات آنها شده است؟	با استفاده از درس‌های آموخته شده، استراتژی جدیدی برای متنوع‌سازی منابع درآمدی تدوین کنید. این استراتژی باید بر نقاط قوت شناسایی شده تکیه کند و نقاط ضعف را برطرف سازد.

جدول (۲۳) توسعه بازارهای جدید بر اساس تجربیات بحران

شناسایی تغییرات ماندگار در رفتار مشتریان	ارزیابی فرصت‌های جدید
تغییراتی را که بحران در رفتار، عادات یا ترجیحات مشتریان ایجاد کرده و احتمالاً ماندگار خواهند بود، شناسایی کنید. برای مثال، افزایش استفاده از خدمات آنلاین، تمایل به خرید محلی، یا اهمیت بیشتر به بهداشت و سلامت.	با توجه به تغییرات شناسایی شده، فرصت‌های جدید را ارزیابی کنید. آیا می‌توانید محصولات یا خدمات جدیدی ارائه دهید که با نیازهای جدید مشتریان مطابقت داشته باشند؟ آیا بازارهای جغرافیایی یا جمعیت‌شناختی جدیدی وجود دارند که اکنون برای محصولات یا خدمات شما مناسب باشند؟
استفاده از قابلیت‌های توسعه یافته در دوران بحران	تطبیق استراتژی بازاریابی
از قابلیت‌ها، مهارت‌ها یا فناوری‌هایی که در دوران بحران توسعه داده‌اید، برای ورود به بازارهای جدید استفاده کنید. برای مثال، اگر در دوران بحران، قابلیت‌های دیجیتال خود را توسعه داده‌اید، می‌توانید از آن‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان در مناطق جغرافیایی دورتر استفاده کنید.	استراتژی بازاریابی خود را با بازارهای جدید و تغییرات ایجاد شده در رفتار مشتریان تطبیق دهید. پیام‌های بازاریابی، کانال‌های ارتباطی و روش‌های تعامل با مشتریان را متناسب با شرایط جدید بازنگری کنید.

مدل‌های کسب‌وکار هیبریدی که ترکیبی از روش‌های سنتی و نوآورانه هستند، می‌توانند این انعطاف‌پذیری را فراهم کنند و تاب‌آوری کسب‌وکار را در برابر بحران‌های آینده افزایش دهند.

تحلیل درس‌های آموخته‌شده از بحران

اولین قدم در توسعه‌ی مسیرهای جایگزین درآمدزایی پس از بحران، تحلیل دقیق درس‌های آموخته‌شده در طول بحران است. این تحلیل به شما کمک می‌کند نقاط قوت و ضعف مدل کسب‌وکار خود را بهتر بشناسید و از این دانش برای طراحی استراتژی‌های آینده استفاده کنید. (جدول ۲۲)

توسعه‌ی بازارهای جدید براساس تجربیات بحران

بحران‌ها معمولاً منجر به تغییرات ماندگاری در بازارها می‌شوند و فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کنند. پس از بحران، این فرصت‌ها را شناسایی کنید و از آن‌ها برای ورود به بازارهای جدید یا توسعه‌ی بازارهای موجود استفاده کنید. (جدول ۲۳)

توسعه‌ی مدل‌های کسب‌وکار هیبریدی

یکی از درس‌های مهم بحران‌های اخیر، اهمیت انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری سریع با شرایط متغیر است. مدل‌های کسب‌وکار هیبریدی که ترکیبی از روش‌های سنتی و نوآورانه هستند، می‌توانند این انعطاف‌پذیری را فراهم کنند و تاب‌آوری کسب‌وکار را در برابر بحران‌های آینده افزایش دهند. (جدول ۲۴)

ایجاد سیستم هشدار زود هنگام

سیستم هشدار زود هنگام، مجموعه‌ای از شاخص‌ها و فرآیندهایی است که به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا علائم اولیه‌ی مشکلات یا بحران‌های بالقوه را شناسایی کنند. این سیستم به کسب‌وکارها امکان می‌دهد پیش از تشدید مشکلات، اقدامات پیشگیرانه انجام دهند. (جدول ۲۵)

برای ایجاد یک سیستم هشدار زود هنگام مؤثر، باید فرآیندهای منظمی برای جمع‌آوری، تحلیل و گزارش‌دهی این شاخص‌ها ایجاد کنید. همچنین، باید افرادی را مسئول نظارت بر این شاخص‌ها و اعلام هشدار در صورت رسیدن به نقاط ماشه تعیین کنید. ■

بیشتر در شرایط بحرانی چنین توضیح می‌دهد: «در شرایط بحران، سرعت اهمیت بیشتری از کمال دارد. کسب‌وکارهایی که می‌توانند به‌سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق دهند، نه تنها زنده می‌مانند، بلکه می‌توانند از فرصت‌های جدیدی که بحران ایجاد می‌کند، بهره‌مند شوند.»

در ایران یکی از شرکت‌های واردکننده‌ی لوازم خانگی با توجه به افزایش روزهای آلودگی هوا و استقبال مصرف‌کنندگان از دستگاه‌های تصفیه‌ی هوا به واردات این دستگاه‌ها روی آورد. از آنجا که یکی از مهم‌ترین گلاب‌های مصرف‌کنندگان عدم دسترسی به فیلترهای این دستگاه‌ها بود، با مشارکت یکی از سازندگان خوشنام و معتبر کشور که در زمینه‌ی ساخت فیلترهای صنعتی برای خودروها فعالیت می‌کرد، بخش فیلتر دستگاه‌هایی که عرضه شده بود در داخل کشور شروع به تولید شد. در این مشارکت پرمنفعت هر دو طرف قرارداد از شراکت سریع با یکدیگر بهره‌ی قابل‌ملاحظه‌ای بردند. شرکت ارائه‌کننده‌ی دستگاه‌های تصفیه‌ی هوا بدون معطلی برای تخصیص ارز و طی فرآیندهای پیچیده‌ی واردات به تأمین قطعات یدکی دستگاه‌های خود و ارائه‌ی خدمات پس از فروش آن‌ها پرداخت و همین موضوع باعث شد در میان برندهای عرضه‌کننده‌ی چنین دستگاه‌هایی، خوشنامی بیشتری در بازار پیدا کند و شرکت تولیدکننده‌ی فیلترهای صنعتی نیز با توجه به کوتاه‌تر بودن زمان تصفیه‌ی فاکتورهای این بخش در مقایسه با صنعت خودروسازی، طبعاً از ایجاد این مسیر جدید جریان درآمدی بسیار راضی بود.

مسیرهای جایگزین درآمدزایی: پس از بحران

دوران پس از بحران، فرصت مناسبی برای بازنگری در استراتژی‌های درآمدزایی و ایجاد مدل کسب‌وکار متنوع‌تر و تاب‌آورتر است. کسب‌وکارهایی که توانسته‌اند از بحران عبور کنند، اکنون با درس‌های ارزشمندی که آموخته‌اند و تغییراتی که در بازار ایجاد شده، می‌توانند مسیرهای درآمدی جدیدی را توسعه دهند که نه تنها به رشد آن‌ها کمک می‌کند، بلکه آن‌ها را برای مواجهه با بحران‌های آینده نیز آماده‌تر می‌سازد.

دوران پس از بحران، فرصت مناسبی برای بازنگری در استراتژی‌های درآمدزایی و ایجاد مدل کسب‌وکار متنوع‌تر و تاب‌آورتر است. کسب‌وکارهایی که توانسته‌اند از بحران عبور کنند، اکنون با درس‌های ارزشمندی که آموخته‌اند و تغییراتی که در بازار ایجاد شده، می‌توانند مسیرهای درآمدی جدیدی را توسعه دهند.

جدول ۲۴) انواع مدل‌های کسب‌وکار هیبریدی		
ترکیب کانال‌های فیزیکی و دیجیتال	ترکیب مدل‌های درآمدی	
ادغام کانال‌های فروش و ارائه‌ی خدمات فیزیکی و دیجیتال، به گونه‌ای که هر کانال، نقاط قوت کانال دیگر را تکمیل کند. برای مثال، یک فروشگاه می‌تواند خدمات «خرید آنلاین، تحویل در فروشگاه» یا «مشاهده در فروشگاه، خرید آنلاین» را ارائه دهد.	استفاده از ترکیبی از مدل‌های درآمدی مختلف، مانند فروش مستقیم، اشتراک، حق امتیاز یا مدل‌های مبتنی بر کمیسیون. این ترکیب می‌تواند جریان‌های درآمدی پایدارتری ایجاد کند.	
تنوع در محصولات و خدمات	تنوع در بخش‌های مشتری	
ارائه‌ی ترکیبی از محصولات و خدمات که نیازهای مختلف مشتریان را در شرایط مختلف پوشش دهد. این تنوع می‌تواند شامل محصولات اساسی و غیر اساسی، یا محصولات با قیمت‌های مختلف باشد.	خدمت‌رسانی به بخش‌های مختلف مشتری، از جمله مصرف‌کنندگان نهایی (B2C)، کسب‌وکارها (B2B) یا دولت (B2G). این تنوع می‌تواند ریسک وابستگی به یک بخش خاص را کاهش دهد.	
جدول ۲۵) شاخص‌های کلیدی برای سیستم هشدار زود هنگام		
نوع شاخص	مثال‌ها	نقطه‌ی ماشه
شاخص‌های مالی داخلی	نسبت نقدینگی، دوره‌ی وصول مطالبات، حاشیه‌ی سود، دوره‌ی ثبت سفارش و تخصیص ارز	کاهش نسبت نقدینگی به زیر ۱.۲، افزایش دوره‌ی وصول مطالبات به بیش از ۶۰ روز، افزایش دوره‌ی ثبت سفارش و تخصیص ارز به بیش از ۴ ماه
شاخص‌های عملیاتی داخلی	نرخ تولید، نرخ خرابی، نرخ حفظ کارکنان	کاهش نرخ تولید به زیر ۷۰ درصد ظرفیت، افزایش نرخ خرابی به بیش از ۵ درصد
شاخص‌های بازار	سهم بازار، رضایت مشتری، نرخ رشد بازار	کاهش سهم بازار به میزان ۱۰ درصد، کاهش نمره‌ی رضایت مشتری به زیر ۴ از ۵
شاخص‌های سیاسی و امنیتی	سطح تنش‌های سیاسی، تغییرات قانونی، تهدیدات امنیتی	افزایش سطح تنش‌های سیاسی به سطح هشدار، اعلام تغییرات قانونی مهم



اگر قلب از کار بیفتد، حتی بهترین مغز و قوی‌ترین دست‌ها هم چند دقیقه بیشتر دوام نمی‌آورند. همین‌طور، اگر عملیات شما در برابر شوک‌ها مقاوم نباشد، بهترین استراتژی، دقیق‌ترین بودجه و بانگیزه‌ترین تیم هم نمی‌تواند شما را نجات دهند.

قلب تاب‌آوری بنگاه، تاب‌آوری عملیاتی

تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، تاب‌آوری عملیاتی

در روزهایی که دیگر مفهومی به نام «شرایط عادی» وجود ندارد، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) هر روز با شوک‌های تازه‌ای روبه‌رو می‌شوند: قطع برق طولانی، جهش ناگهانی قیمت مواد اولیه، بسته شدن مرزها، حملات سایبری، تورم ۵۰ درصدی، اعتصاب رانندگان، سیل، تحریم جدید، یا حتی یک پست ویروسی منفی در شبکه‌های اجتماعی که یک‌شبه فروش را نصف می‌کند. در چنین فضایی، «تاب‌آوری عملیاتی» (Operational Resilience) دیگر یک مزیت رقابتی نیست؛ شرط بقاست. اما سؤال اساسی اینجاست که عملیات تاب‌آور دقیقاً یعنی چه؟

عملیات تاب‌آور یعنی توانایی بنگاه در:

- ادامه دادن فعالیت‌های کلیدی حتی در شرایط بحرانی (حتی با ظرفیت کمتر)
- بازگشت سریع به حالت عادی پس از شوک (سرعت بازیابی)
- یادگیری از هر بحران و قوی‌تر شدن برای بحران بعدی (تطبیق‌پذیری)

به زبان ساده برای مدیر یک بنگاه کوچک، عملیات تاب‌آور یعنی «وقتی همه‌چیز به هم می‌ریزد، تو هنوز بتوانی حقوق کارمندان را سر ماه بدهی، جنس به مشتری برسانی و در مغازات باز بماند.»

اگر با کمک از استعاره‌های متداول مدیریتی تصور کنیم که کسب‌وکار ما یک بدن زنده است نظام حکمرانی و تصمیم‌گیری در آن کارکرد مغز را در این موجود زنده دارند و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌مثابه چشم و گوش و سایر حواس عمل می‌کند. منابع مالی خون است و فرآیندهای مالی و نظام‌های مالی کارکرد رگ‌ها را دارند. سرمایه‌ی انسانی دست و پاهای این بدن زنده می‌توانند قلمداد شوند و عملیات قلب حیاتی کارکرد آن است. بدن تنها زمانی برای طولانی‌مدت زنده می‌ماند و رشد می‌کند که تمامی این اندام‌واره‌ها به‌درستی کار خود را انجام دهند. اختلال در هر کدام از آن‌ها یا ضعف در آن‌ها، بقا را به خطر می‌اندازد یا مانع پیشرفت و رشد آن خواهد شد. اگر قلب از کار بیفتد، حتی بهترین مغز و قوی‌ترین دست‌ها هم چند دقیقه بیشتر دوام نمی‌آورند. همین‌طور، اگر عملیات شما در برابر شوک‌ها مقاوم نباشد، بهترین استراتژی، دقیق‌ترین بودجه و بانگیزه‌ترین تیم هم نمی‌تواند شما را نجات دهند. زمانی که عملیات از تاب‌آوری کافی برخوردار نیست، حتی اگر سایر حوزه‌های سازمان نیز از جابجایی و کارآمدی و تاب‌آوری کافی برخوردار باشند درازمدت فعالیت بنگاه قابل‌تداوم نیست. مثلاً بنگاه هر چقدر هم که از توان مالی مناسبی برخوردار باشد که در مواقع ضرورت بتواند از این ذخایر استفاده کند، در صورتی که عملیات آن تاب‌آور نباشد نقدینگی و ذخایر موجود به‌زودی به اتمام می‌رسد، چون تولید و فروش متوقف شده است و در این صورت حفظ سرمایه‌های انسانی توانمند سازمان

هم مسلماً با تأخیری که در پرداخت‌ها اتفاق خواهد افتاد با مخاطره‌ی جدی مواجه خواهد شد. نمونه‌های متعددی از کسب‌وکارهای کوچک ایرانی در تابستان امسال با تداوم و تکرار قطعی‌های برق با توقف تولید و فروش و عدم توانایی در بازپرداخت اقساط و دیون خود مواجه شدند.

زمانی که به سراغ چالش‌های عملیاتی رایج در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران (و بسیاری از کشورهای در حال توسعه) می‌رویم با فهرستی روبه‌رو می‌شویم که تقریباً همه‌جا یکسان است. این چالش‌ها در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بسیار رایج‌اند، چون منابع محدود است، حاشیه‌ی خطا کم است و معمولاً «آتش‌نشانی» اولویت دارد تا «پیشگیری».

- وابستگی شدید به یک یا دو تأمین‌کننده‌ی اصلی (تک‌منبع بودن مسیر تأمین)
- موجودی انبار بسیار بالا برای احتیاط که منجر به خواب سرمایه و هزینه‌ی مالی زیاد و بهای تمام‌شده‌ی بالا و عدم رقابت‌پذیری یا ضررده بودن در بسیاری از فروش‌های رقابتی در بازار می‌شود
- موجودی بسیار پایین انبارها و وابستگی به تأمین روزانه که منجر به توقف تولید با کوچک‌ترین اختلال در زنجیره‌ی تأمین و مجدداً افزایش بهای تمام‌شده به طریق دیگر می‌شود
- فرآیندهای کاملاً دستی و کاغذی در بنگاه که مسبب خطای انسانی بالا و عدم امکان دور کاری در بحران‌ها می‌شود
- عدم وجود یدکی یا پشتیبان برای تجهیزات کلیدی فرآیند تولید و عرضه که اصطلاحاً منجر به ایجاد Single Point of Failure می‌شود
- زنجیره‌ی تأمین نسبتاً طولانی و وابسته‌ی شدید به واردات و در نتیجه تحت تأثیر شدید نرخ ارز و تحریم بودن
- فقدان سیستم ساده‌ی پایش و هشدار زودرس برای درک زودتر اختلالات در فرایند و جلوگیری از توقف‌ها
- کمبود یا عدم دسترسی به نیروی انسانی دارای چند مهارت که در مواردی با غیبت یا بیماری یک نفر، کل خط متوقف می‌شود
- عدم تست واقعی برنامه‌های اضطراری یا برنامه‌های تداوم تولید که در واقع در ذهن مدیران چنین است که برنامه‌های روی کاغذ عملیاتی و اجرایی هستند، ولی به دلیل این که هیچ‌گاه تمرین نشده‌اند در زمان بحران نقص آن‌ها مشهود می‌شود یا اصلاً سازمان قادر به پیاده‌سازی آن‌ها نیست

هدف این فصل دقیقاً این است که به شما نشان دهد چطور با هزینه و انرژی معقول، همین عملیات روزمره را به یک سپر دفاعی واقعی در برابر طوفان‌های پیش‌رو تبدیل کنید؛ بدون این که نیاز به

به زبان ساده
برای مدیر یک
بنگاه کوچک،
عملیات تاب‌آور
یعنی «وقتی
همه چیز به هم
می‌ریزد، تو هنوز
بتوانی حقوق
کارمندان را سر ماه
بدهی، جنس به
مشتری برسانی
و در مغازات باز
بماند.»

بودجه‌های کلان یا مشاوران گران قیمت داشته باشید.

مدیریت زنجیره‌ی تأمین تاب‌آور

زنجیره‌ی تأمین، شریان حیاتی عملیات است. جایی که مواد، قطعات و خدمات از تأمین‌کنندگان به سمت مشتریان جریان پیدا می‌کند. در دنیای پر نوسان امروز، مدیریت تاب‌آور زنجیره‌ی تأمین به معنای کاهش ریسک‌ها نیست، بلکه ایجاد انعطاف‌پذیری برای واکنش سریع به تغییرات است.

شناسایی ریسک‌های زنجیره‌ی تأمین

اولین قدم برای تاب‌آوری، شناخت ریسک‌هاست. به عنوان مدیر، لازم است بررسی کنید که آیا بیش از حد به یک تأمین‌کننده وابسته هستید و آیا اگر آن تأمین‌کننده دچار مشکل شود، کل عملیات شما متوقف می‌شود. ریسک‌های روزمره مانند نوسان قیمت مواد، کمبود نیروی کار یا مشکلات حمل‌ونقل را هم البته نباید فراموش شوند. برای شناسایی، از روش ساده‌ای مانند نقشه‌برداری زنجیره‌ی تأمین شروع کنید: تمام تأمین‌کنندگان، مکان‌ها و وابستگی‌ها را لیست کنید. این کار نقاط ضعف مانند وابستگی به مناطق پرریسک را نشان می‌دهد. سپس، ریسک‌ها را با یک جدول ساده ارزیابی کنید (ریسک‌ها را از منظر احتمال وقوع و شدت تأثیر دسته‌بندی کنید و در اولویت به ریسک‌های دارای احتمال وقوع بالا و شدت تأثیر زیاد بپردازید). این کار برای SME‌هایی که زمان و منابع کمی دارند، ایده‌آل است.

استراتژی‌های تنوع‌بخشی تأمین‌کنندگان و ایجاد روابط محلی/چندگانه

برای مقابله با ریسک‌ها، یکی از متداول‌ترین و البته کارآمدترین استراتژی‌ها تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان است؛ لذا تأمین‌کنندگان را متنوع کنید و وابستگی به یک منبع را کاهش دهید. حتماً در صورت امکان از تأمین‌کننده‌های محلی یا منطقه‌ای نیز استفاده کنید تا اختلالات جهانی روی عملیات شما کمتر تأثیرگذار باشد. مثلاً، تأمین‌کنندگان محلی را اولویت دهید تا زمان تحویل کوتاه‌تر و هزینه‌ی حمل کمتر شود، و روابط چندگانه ایجاد کنید تا اگر

یکی شکست خورد، دیگران جایگزین شوند. استراتژی دیگر ساختن روابط قوی و پایدار با تأمین‌کنندگان فعلی است. برای این منظور تبدیل قراردادهای بلندمدت و اشتراک‌گذاری ریسک‌ها با یکدیگر و همکاری در برنامه‌ریزی کمک‌کننده خواهد بود. برای هر تأمین‌کننده باید نسبت به گذشته زمان بیشتری بگذارید و با ایشان و تیم‌شان بیشتر تبادل نظر کنید. استراتژی‌هایی مانند انتقال تأمین به کشورهای نزدیک (nearshoring) این روزها در تمام دنیا اولویت پیدا کرده است و لازم است شما هم به آن به‌صورت جدی فکر کنید تا از هزینه و سرعت بهره ببرید. همچنین، تأمین‌کنندگان پایدار و سبز باید در اولویت انتخاب قرار گیرند تا ریسک‌های زیست‌محیطی کم شود و برندگان قوی‌تر شود. ارزیابی تأمین‌کنندگان از منظر ثبات مالی و ظرفیت تولید آن‌ها هم کار دیگری است که به صورت منظم باید انجام دهید.

ابزارهای پیش‌بینی و نظارت

تیم خود را متعهد و توانمند کنید تا با ابزارهای ساده، ریسک‌ها را زودتر شناسایی کرده و ببینند و برای واکنش نسبت به آن‌ها آماده شوند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سطح دنیا با بودجه‌ی محدود، این روزها از راه‌حل‌های نرم‌افزارهای ابری یا نرم‌افزار به‌عنوان سرویس (SaaS) مانند StockIQ یا Forecastly.com استفاده می‌کنند. این ابزارها با داده‌های ساده کار می‌کنند و اختلالاتی مانند تأخیر حمل را پیش‌بینی می‌کنند. برای موارد پیشرفته‌تر، از Microsoft Dynamics 365 یا Logility می‌توانید استفاده کنید؛ نسخه‌های ساده‌شان برای SMEs مناسب است و با AI اختلالات را تشخیص می‌دهند. برای نظارت، داشبوردهایی مانند Sage یا Kanerika را امتحان کنید که ردیابی واقعی زمان تأمین‌کنندگان و موجودی را فراهم می‌کنند. البته اگر بودجه‌تان کم است و به هیچ‌کدام از این راه‌حل‌ها نمی‌رسد، همچنان تیم شما ابزارهای ساده و تقریباً رایگان گوگل را دارند و خودشان باید از دانش و خلاقیت خود برای توسعه‌ی مدل و جداول کاری متناسب با کسب‌وکارشان بهره ببرند. خیلی وقت‌ها برای این‌که بدانید از کجا می‌شود شروع کرد و این‌که این استراتژی‌ها در عمل چطور کار می‌کنند، می‌توانید به تجربه‌ی بنگاه‌های مشابه خودتان در بحران‌های قبلی برگردید و ایده‌ها و برنامه‌های آن‌ها را به‌عنوان سرمنشأ توسعه‌ی روش‌هایی برای خودتان مطالعه کنید. مثلاً به همه‌گیری کووید-۱۹ نگاه کنید یا به جنگ اوکراین و روسیه. با تعطیلی کارخانه‌ها در چین، محدودیت‌های حمل‌ونقل جهانی و کمبود مواد خام، تولید تا ۵۰ درصد کاهش یافت و بسیاری از مشتریان از دست رفتند. اما بنگاه‌هایی که پیشاپیش تنوع‌بخشی کرده بودند، بهتر عمل کردند و راحت‌تر از این بحران عبور کردند؛ مثلاً یک کسب‌وکار کوچک تولیدی در اروپا که تأمین‌کنندگان محلی اضافه کرده بود، سریع‌تر از رقبای بازیابی شد و حتی محصولات جدیدی مانند ماسک تولید کرد تا از بحران سود ببرد.

تنوع‌بخشی به تولید، محصولات و جریان‌های درآمدی

در دنیای امروز که بازارها می‌توانند یک‌شبه تغییر کنند، مثلاً به دلیل تحریم‌ها یا تغییرات مصرف‌کننده، وابستگی به یک محصول یا بازار واحد می‌تواند کسب‌وکار شما را نابود کند. تنوع‌بخشی به

برای مقابله با ریسک‌ها، یکی از متداول‌ترین و البته کارآمدترین استراتژی‌ها تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان است؛ لذا تأمین‌کنندگان را متنوع کنید و وابستگی به یک منبع را کاهش دهید



آتش‌سوزی کارخانه‌ی کاله

جریان‌های درآمدی جایگزین، بیمه‌ای برای روزهای سخت است. وقتی فروش اصلی کم می‌شود، این‌ها جبران می‌کنند. استراتژی‌های ساده شامل فروش آنلاین (مانند راه‌اندازی فروشگاه اینترنتی یا عرضه روی دیجی کالا یا پادرو برای دسترسی به مشتریان بیشتر)، خدمات جانبی (مثل تعمیر یا سفارشی‌سازی محصولات موجود) یا مدل‌های اشتراکی (مانند اشتراک ماهانه برای محصولات مصرفی) است.

استراتژی‌های ایجاد جریان‌های درآمدی جایگزین

جریان‌های درآمدی جایگزین، بیمه‌ای برای روزهای سخت است. وقتی فروش اصلی کم می‌شود، این‌ها جبران می‌کنند. استراتژی‌های ساده شامل فروش آنلاین (مانند راه‌اندازی فروشگاه اینترنتی یا عرضه روی دیجی کالا یا پادرو برای دسترسی به مشتریان بیشتر)، خدمات جانبی (مثل تعمیر یا سفارشی‌سازی محصولات موجود) یا مدل‌های اشتراکی (مانند اشتراک ماهانه برای محصولات مصرفی) است. برای SMEها، این کار ثبات مالی ایجاد می‌کند و وابستگی به فصل‌ها یا بازارهای خاص را کاهش می‌دهد.

در دوران post-covid، بسیاری از SMEها با افزودن خدمات دیجیتال مانند مشاوره‌ی مجازی، جریان درآمدی جدیدی ساختند که حتی پس از بحران ادامه یافت. کلید موفقیت آن‌ها استفاده از دارایی‌های موجود مانند دانش تیم جوان‌ترشان و فرصت تغییر ذائقه و تغییر رسانه‌های نسل جدید مشتریان بود و طبعاً با بازاریابی ساده مانند شبکه‌های اجتماعی شروع کردند. این استراتژی‌ها می‌توانند ۳۰-۱۰ درصد به درآمد اضافه کنند اگر با نیاز مشتریان هماهنگ باشند.

ارزیابی ریسک و فرصت‌ها با ابزارهای ساده مانند

تحلیل SWOT عملیاتی

قبل از تنوع‌بخشی، ارزیابی کنید تا تصمیمات هوشمندانه بگیرد. ابزار ساده‌ی تحلیل SWOT (نقاط قوت Strengths، ضعف Weaknesses، فرصت‌ها Opportunities، تهدیدها Threats) ایده‌آل است. این ابزار ساده ولی کاربردی را در داخل سازمان خود با پیگیری و حضور خودتان در جلسات عملیاتی کنید؛ نقاط قوت داخلی مانند تیم خلاق یا تجهیزات پیشرفته را لیست کنید، ضعف‌ها مانند کمبود بودجه را شناسایی کنید، فرصت‌ها مانند بازارهای نوظهور دیجیتال را ببینید و تهدیدها مانند رقابت یا مقررات جدید را ارزیابی کنید.

مثلاً، در یک جدول ساده اکسل، هر بخش را پر کنید و امتیاز دهید (۱-۱۰) تا اولویت‌ها مشخص شود. اگر فرصت ورود به بازار آنلاین قوی است اما تهدید رقابت زیاد، با تمرکز روی محصولات منحصربه‌فرد پیش بروید. این تحلیل به شما کمک می‌کند ریسک‌ها را کم کنید و فرصت‌ها را حداکثر کنید، و برای SMEها رایگان و سریع است. البته هر سه تا شش ماه بروزسانی کنید تا با تغییرات بازار هماهنگ بماند.

بهینه‌سازی انبار و مدیریت موجودی

مدیریت موجودی، کلید جلوگیری از کمبود یا مازاد مواد است که می‌تواند هزینه‌ها را کنترل کند و عملیات را روان نگه دارد. با تورم پایدار، نوسانات قیمت و کمبودهای گاه‌به‌گاه، بهینه‌سازی انبار برای SMEها ضروری است تا از هدررفت منابع جلوگیری شود.

اصول مدیریت موجودی تاب‌آور

اصول پایه‌ی مدیریت موجودی تاب‌آور، تعادل بین کم نگه داشتن موجودی (برای کاهش هزینه‌ها) و آمادگی برای بحران‌هاست. مدل Just-in-Time (JIT) را با بافرهای ایمنی ترکیب کنید. به‌عبارت‌دیگر موجودی را فقط به‌اندازه‌ی نیاز نگه دارید تا هزینه‌های نگهداری کم شود، اما بافرهای مناسب (۲۰-۱۰ درصد بیشتر برای مواد کلیدی که چرخه‌ی سفارش‌گذاری و تأمین جایگزین نسبتاً سریعی دارند و ۲۰ تا ۳۰ درصد برای مواردی که سفارش‌گذاری طولانی‌تری وابستگی

تولید، محصولات و جریان‌های درآمدی، کلیدی برای کاهش ریسک، ایجاد ثبات و حتی کشف فرصت‌های جدید است. اگر مدیر یا صاحب یک کسب‌وکار کوچک و متوسط هستید، این بخش به شما نشان می‌دهد چرا تنوع مهم است، چگونه خطوط تولید را به صورت عملی گسترش دهید، جریان‌های درآمدی جایگزین بسازید و ریسک‌ها و فرصت‌ها را با ابزارهای ساده مانند تحلیل SWOT ارزیابی کنید. با این استراتژی‌ها، می‌توانید از نوسانات بازار عبور کنید، درآمد پایدارتری داشته باشید و رشد بلندمدت ایجاد کنید. مثال‌های واقعی از SMEهایی که در دوران post-covid تنوع‌بخشی کردند، نشان می‌دهد چگونه این رویکردها در عمل کار می‌کنند.

اهمیت تنوع در کاهش وابستگی به یک محصول یا

بازار

تنوع، ریسک را پخش می‌کند. حتماً این ضرب‌المثل قدیمی را شنیدید که همه‌ی تخم‌مرغ‌ها را در یک سبد نگذارید. وقتی یک بازار کند می‌شود یا یک محصول از مد می‌افتد، محصولات یا بازارهای دیگر جبران می‌کنند و جریان درآمد را حفظ می‌کنند. برای SMEها، این استراتژی حیاتی است زیرا منابع محدود دارند و نمی‌توانند ضربه‌های بزرگ مانند از دست دادن یک مشتری عمده را تحمل کنند. مثلاً اگر ۸۰ درصد درآمدتان از یک محصول باشد، یک رقیب جدید می‌تواند همه چیز را به هم بزند. در ۲۰۲۵، با تغییرات جهانی مانند انتقال به اقتصاد سبز یا سیاست‌های تعرفه‌ای ناگهانی و یک‌شبه، تنوع نه تنها بقا را تضمین می‌کند، بلکه فرصت‌های جدید ایجاد می‌کند، مانند ورود به بازارهای آنلاین که دسترسی به مشتریان جهانی را آسان می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد SMEهای کانادایی که تنوع‌بخشی کردند، ۳۰-۲۵ درصد بیشتر از بحران نظام تعرفه جان سالم به در بردند، زیرا وابستگی‌شان کمتر بود.

روش‌های عملی برای گسترش خطوط تولید و

بازارهای جدید

گسترش خطوط تولید پیچیده یا گران است، ولی اگر با گام‌های کوچک شروع کنید و قدم به قدم پیش بروید احتمال دستیابی به تنوع بازار و تولید فراهم می‌شود. ابتدا با افزودن محصولات مکمل آغاز کنید؛ مثلاً اگر لباس تولید می‌کنید، لوازم جانبی مانند کیف یا کمر بند اضافه کنید که از همان مواد و فرآیندها استفاده کنند و هزینه‌های جدید کم باشد. یا به بازارهای جدید وارد شوید؛ مثلاً اگر بازار محلی‌تان اشباع است، فروش آنلاین به مشتریان بین‌المللی یا منطقه‌ای از طریق پلتفرم‌هایی مانند Amazon یا Souq.com یا noon.com یا Alibaba را بررسی و امتحان کنید.

برای این کار باید گام‌به‌گام پیش بروید.

۱. بازار را جست‌وجو کنید با ابزارهای رایگان مانند Google Trends یا نظرسنجی از مشتریان فعلی برای دیدن تقاضا؛
۲. هزینه‌ها را محاسبه کنید، شامل مواد جدید، آموزش نیروی کار و بازاریابی؛
۳. با آزمون کوچک شروع کنید، مثلاً تولید محدود ۱۰۰ واحد و فروش آزمایشی برای دیدن بازخورد. این روش می‌تواند درآمد را تا ۲۰-۱۵ درصد افزایش دهد بدون نیاز به سرمایه‌گذاری بزرگ، و اگر شکست بخورد، ضرر کم است. یادتان باشد با ظرفیت فعلی‌تان هماهنگ باشد تا عملیات موجود مختل نشود.

استفاده کنید تا مازاد (که هزینه‌ی نگهداری می‌برد) یا کمبود (که فروش را از دست می‌دهد) کم شود. همچنین تبادل اطلاعات با تأمین‌کنندگان و همکاری که در تشکیل‌های صنفی با آن‌ها هموند هستند برای پیش‌بینی بهتر در خصوص تقاضاهای بازار و کمبودها یا عرضه‌های مواد اولیه کمک‌کننده خواهد بود. در بحران‌های محلی مانند سیل یا زلزله یا اعتصابات رانندگان که منجر به اختلالات حمل داخلی و منطقه‌ای می‌شود، انبارهای توزیع‌شده (چند انبار کوچک به جای یک بزرگ) کمک می‌کند تا SMEها سریع‌تر عکس‌العمل نشان داده و با ریسک کمتری مواجه باشند. مثلاً در اختلالات ۲۰۲۲-۲۰۲۱ در اروپا به دلیل سیل، بنگاه‌هایی با انبارهای پراکنده، downtime را ۵۰ درصد کاهش دادند زیرا موجودی را از انبارهای سالم تأمین کردند. لذا اگر حیطه‌ی فعالیت بنگاه شما در جغرافیایی است که چنین ریسک‌هایی بالاست، بازنگری در سیاست‌های انبارداری شما ممکن است ضروری باشد.

تحول دیجیتال در فرآیندهای عملیاتی

تحول دیجیتال به معنای به‌کارگیری و ادغام فناوری‌های دیجیتال (مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، فضای ابری، اتوماسیون، اینترنت اشیا و...) در تمام بخش‌های یک کسب‌وکار است که از این طریق به طور بنیادی نحوه‌ی عملکرد (شامل مدل‌های کسب‌وکار، فرآیندها، محصولات، و تعامل با مشتری) و ارائه‌ی ارزش به مشتریان را تغییر داده و منجر به چابکی بیشتر، کارآمدی بالاتر و رقابتی‌تر شدن آن بنگاه شود. به زبان ساده تحول دیجیتال یعنی استفاده‌ی هوشمندانه از فناوری برای کاهش هزینه، افزایش سرعت، بهبود تجربه‌ی مشتری و خلق ارزش‌های جدید.

این تحول دیجیتال وقتی با هدف تاب‌آوری انجام شود، به کسب‌وکار کمک می‌کند در برابر شوک‌ها (مثل بحران‌های اقتصادی، همه‌گیری، اختلال در زنجیره‌ی تأمین) مقاومت کند، بتواند خود را سریع‌تر با شرایط جدید سازگار کند و حتی از این شرایط برای رشد و بهبود استفاده نماید.

مزایای اصلی تحول دیجیتال برای تاب‌آوری

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

- افزایش انعطاف‌پذیری عملیاتی: کسب‌وکار می‌تواند از هر مکان و در هر زمان فعالیت کند (دورکاری، فروش آنلاین) و لذا عملیات در برابر تعطیلی‌های اجباری (مانند قرنطینه) مصون می‌ماند.
- کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری: اتوماسیون فرآیندهای دستی (مانند حسابداری و گزارش‌گیری) باعث صرفه‌جویی در زمان و پول و کاهش خطای انسانی می‌شود.
- تجربه‌ی مشتری برتر و وفاداری: با استفاده از CRM، چت بات‌ها و بازاربایی دیجیتال، می‌توان خدمات شخصی‌سازی شده و پشتیبانی ۲۴/۷ ارائه داد.
- داده‌محوری و تصمیم‌گیری هوشمند: با ابزارهای تحلیل داده، کسب‌وکار می‌تواند روندهای بازار، رفتار مشتری و عملکرد داخلی را درک کرده و تصمیمات استراتژیک بهتری بگیرد.
- رقابت‌پذیری بهتر با بازیگران بزرگ: فناوری‌های مقرون‌به‌صرفه (مثل نرم‌افزارهای ابری) امکاناتی را در اختیار SMEs می‌گذارد که قبلاً تنها در اختیار شرکت‌های بزرگ بود.

به تأمین‌کننده‌ی خاص وجود دارد) اضافه کنید تا در برابر نوسانات مانند تورم یا کمبود ناگهانی مقاوم باشید. مثلاً، اگر تقاضا فصلی است، موجودی را براساس پیش‌بینی تنظیم کنید و سطوح حداقل/حداکثر تعریف کنید تا سفارش خودکار فعال شود.

این اصول کمک می‌کند ریسک downtime (توقف تولید) کم شود درحالی‌که سرمایه در موجودی بیش از حد قفل نشود. برای SMEها، این تعادل حیاتی است، زیرا نقدینگی محدود است. البته که در شرایط امروز ایران که ثبات سفارش کالاها و تخصیص ارز و بعد هم ترخیص آن با محدودیت‌های بسیار جدی مواجه است که در برخی موارد این چرخه به بیش از ۸ تا ۹ ماه هم می‌رسد، مقوله‌ی مدیریت موجودی مواد و کالا از حساسیت و پیچیدگی به مراتب بیشتری برخوردار شده است و لذا بررسی مداوم فرآیندها و مقادیر توسط مدیران ارشد بیشتر از گذشته توصیه می‌شود.

ابزارهای بهینه‌سازی انبار

ابزارهای دیجیتال ساده می‌توانند انبار را تحول دهند بدون پیچیدگی. برای SMEها، نرم‌افزارهایی مانند سپینار یا Ordoro یا Katana عالی هستند که ردیابی دیجیتال موجودی را فراهم می‌کنند، با ویژگی‌هایی مانند اسکن بارکد برای ورودی/خروجی سریع. Odoo یک گزینه‌ی رایگان است که داشبوردهای ساده برای دیدن سطوح موجودی دارد.

برای بودجه‌ی خیلی کم، Sortly یا inFlow را امتحان کنید؛ این اپ‌های موبایل‌فرندلی موجودی را واقعی‌زمان نظارت می‌کنند و هشدارهای کمبود می‌دهند. این ابزارها می‌توانند دقت مدیریت را تا ۴۰ درصد بهبود بخشند و اشتباهات انسانی را کاهش دهند. ادغام‌شان با سیستم‌های موجود مانند اکسل آسان است. امنیت داده‌ها را با دسترسی محدود حفظ کنید.

کاهش هزینه‌ها و ریسک‌های انبارداری در برابر

نوسانات

کاهش هزینه‌ها با پیش‌بینی دقیق تقاضا شروع می‌شود. برای این منظور ضروری است از داده‌های فروش گذشته برای تنظیم موجودی



یک ارزیابی از بلوغ دیجیتال فعلی خود انجام دهید. نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل SWOT) را شناسایی کنید.

مثال‌ها:

- ابزارهای تحلیلگر: نصب Google Analytics روی وبسایت برای درک رفتار بازدیدکنندگان.
- گزارش‌های داخلی: استفاده از داشبوردهای تحلیلی در نرم‌افزار CRM برای شناسایی پرفروش‌ترین محصولات یا مشتریان سودآور.

۵. توانمندسازی نیروی انسانی و تغییر فرهنگ
اقدام: کارکنان را آموزش دهید و فرهنگ آزمایش کردن، یادگیری و سازگاری را ترویج کنید.
مثال: دوره‌های آموزشی آنلاین برای آموزش استفاده از نرم‌افزارهای جدید برگزار کنید. به کارکنان اجازه دهید ایده‌های دیجیتال جدید را آزمایش کنند.

چالش‌های سر راه پیاده‌سازی تحول دیجیتال در عملیات

دو چالش اصلی، امنیت سایبری و مقاومت تیم است. آسیب‌پذیری کسب‌وکارهای کوچک در مقابل حملات سایبری ۷۵ درصد بیشتر از کسب‌وکارهای بالغ است و طی این حملات داده‌های کلیدی آن‌ها ممکن است از دست برود. چالش دیگر مقاومت تیم در مقابل تغییرات و فناوری‌های جدید است. آموزش و درگیر کردن تیم اجرا نیز مهم‌ترین روش فائق آمدن بر این چالش‌هاست. آموزش کارکنان برای شناسایی فیشینگ، استفاده از ابزارهای پایه مانند فایروال‌ها و رمزنگاری در cloud، و پشتیبان‌گیری منظم از یک سو و آموزش و نشان دادن مزایا (مانند کاهش کارهای دستی تکراری و آزاد شدن زمان برای کارهای ارزشمندتر) و ایجاد موفقیت‌های سریع که کام تیم و شرکت را شیرین می‌کند از سوی دیگر.

مدیریت ریسک عملیاتی و برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار
مدیریت ریسک‌های عملیاتی (Operational Risk Management - ORM) به فرآیند شناسایی، ارزیابی، نظارت و



تساب‌آوری مالی و جریان نقدی بهتر: سیستم‌های آنلاین پرداخت و صدور صورت‌حساب، دریافت پول را تسریع می‌کنند. پلتفرم‌های مالی دیجیتال نیز دسترسی به اعتبار و وام را آسان‌تر می‌کنند.

روش‌ها و اقدامات عملی برای اجرای تحول دیجیتال

این فرآیند یک‌شبه رخ نمی‌دهد، بلکه یک سفر تدریجی است که تنها در صورت اراده و حمایت مدیران ارشد بنگاه آغاز شده و به سرانجام می‌رسد. برای این منظور لازم است مراحل زیر صورت پذیرد.

۱. ارزیابی و برنامه‌ریزی

اقدام: یک ارزیابی از بلوغ دیجیتال فعلی خود انجام دهید. نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل SWOT) را شناسایی کنید.
مثال: مشخص کنید کدام فرآیندها (مثل فروش، بازاریابی، مدیریت مشتریان) بیشترین اتلاف وقت و منابع را دارند و بیشتر در معرض اختلال هستند.

۲. استقرار زیرساخت‌های دیجیتال پایه

اقدام: کسب‌وکار خود را آنلاین کنید و از ابزارهای ابری استفاده کنید
مثال‌ها:

وبسایت حرفه‌ای: نه تنها یک ویتربین، بلکه یک کانال فروش و ارتباط.

رایانش ابری: استفاده از Google Workspace یا Microsoft 365 برای ایمیل، ذخیره‌سازی فایل و collaboration (همکاری تیمی) یا راه‌حل‌های ابری ایرانی نظیر ابرآرون و ستون و ایران سرور

نرم‌افزارهای مدیریت کسب‌وکار: استفاده از نرم‌افزارهای SaaS (نرم‌افزار به‌عنوان سرویس)، مقرون‌به‌صرفه برای حسابداری (مانند هلو تحت وب یا سپیدار تحت وب)، مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) (مانند HubSpot یا دیدار) و مدیریت پروژه (مانند Trello یا Asana یا تسکولو).

۳. دیجیتالی کردن فرآیندهای اصلی

اقدام: فرآیندهای کاغذی و دستی را به‌صورت دیجیتال و خودکار در آورید.

مثال‌ها:

فروش و بازاریابی: راه‌اندازی یک فروشگاه اینترنتی (مثلاً با ووکامرس یا DGfi یا پادرو). استفاده از بازاریابی ایمیلی و شبکه‌های اجتماعی برای جذب مشتری.

پشتیبانی مشتری: استفاده از چت‌بات‌های هوش مصنوعی در وبسایت برای پاسخ به سؤالات متداول در ۲۴ ساعت روز و ۷ روز هفته.

مدیریت منابع انسانی: استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای حضور و غیاب، پرداخت حقوق و جذب نیرو، مثل ایران تلنت و جاب ویژه و همکاران سیستم.

۴. ایجاد قابلیت داده‌محوری

اقدام: از داده‌هایی که در حال جمع‌آوری هستید، برای تصمیم‌گیری استفاده کنید.

کنترل ریسک‌هایی اشاره دارد که از فرآیندهای داخلی، افراد، سیستم‌ها یا رویدادهای خارجی (مانند اختلالات زنجیره تامین یا حملات سایبری) ناشی می‌شوند. این ریسک‌ها می‌توانند عملیات روزمره سازمان را مختل کنند و شامل مواردی مانند خطاهای انسانی، شکست سیستم‌های IT یا تغییرات قانونی هستند. از سوی دیگر، برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار (Business Continuity Planning - BCP) یک استراتژی proactive است که برای حفظ عملکردهای حیاتی سازمان در هنگام اختلالات طراحی می‌شود، مانند برنامه‌ریزی برای بازیابی سریع پس از بحران‌هایی مانند بلایای طبیعی، همه‌گیری‌ها یا اختلالات اقتصادی. BCP بخشی از مدیریت ریسک عملیاتی است و تمرکز آن بر تداوم کسب‌وکار (continuity) عملیات است، نه فقط واکنش به بحران.

طبعاً تاب‌آوری سازمانی مفهومی گسترده‌تر است که شامل توانایی سازمان در پیش‌بینی، پاسخ‌دهی، تطبیق و بازیابی از اختلالات می‌شود، و مدیریت ریسک عملیاتی و BCP یکی از ابزارهای کلیدی برای دستیابی به آن هستند.

در دنیای پرنوسان امروز، سازمان‌ها با ریسک‌های متنوعی مانند تنش‌های ژئوپلیتیکی، تغییرات آب‌وهوایی، حملات سایبری و بحران‌های اقتصادی روبرو هستند. مدیریت ریسک عملیاتی و BCP برای افزایش تاب‌آوری ضروری هستند زیرا:

- ▶ کاهش خسارات و حفظ تداوم کسب‌وکار: بدون این برنامه‌ها، یک اختلال کوچک می‌تواند منجر به توقف عملیات، از دست دادن درآمد و آسیب به شهرت شود.
 - ▶ ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر فعالانه (Proactive): تاب‌آوری فقط واکنش نیست، بلکه پیش‌بینی و آمادگی است. این رویکردها کمک می‌کنند سازمان‌ها نه تنها زنده بمانند، بلکه از بحران‌ها قوی‌تر بیرون بیایند و فرصت‌های جدیدی کشف کنند.
 - ▶ حمایت از اهداف کسب‌وکار: در محیط رقابتی، تاب‌آوری به معنای ادامه‌ی ارائه‌ی خدمات به مشتریان، حفظ سهامداران و رعایت مقررات است. بدون آن، سازمان‌ها ممکن است ورشکست شوند یا بازار را از دست بدهند.
 - ▶ پاسخ به الزامات قانونی و استانداردها: بسیاری از صنایع (مانند مالی یا سلامت) ملزم به داشتن BCP هستند تا ریسک‌های عملیاتی را مدیریت کنند و تاب‌آوری را تضمین نمایند.
- به‌طور خلاصه، این فرآیندها سازمان را از حالت reactive به proactive تبدیل می‌کنند و تاب‌آوری را به‌عنوان یک مزیت رقابتی تقویت می‌کنند. اجرا و پیاده‌سازی این برنامه‌ها نیاز به یک رویکرد سیستماتیک دارد. مراحل کلیدی آن عبارتند از:

۱ شناسایی ریسک‌ها: ریسک‌های عملیاتی را از طریق تحلیل فرآیندها، مصاحبه با کارکنان و بررسی تاریخچه‌ی اختلالات شناسایی کنید. مثلاً، ریسک‌های IT، انسانی یا خارجی را لیست کنید.

۲ ارزیابی و اولویت‌بندی: ریسک‌ها را بر اساس احتمال وقوع و تأثیر ارزیابی کنید (با ابزارهایی مانند ماتریس ریسک). تمرکز روی ریسک‌های حیاتی که عملیات اصلی را تهدید می‌کنند.

۳ توسعه‌ی برنامه‌ی BCP: برنامه‌ی جامع بسازید که شامل پشتیبان‌گیری فرآیندها، منابع جایگزین (مانند تأمین‌کنندگان پشتیبان) و سناریوهای بحران باشد. این برنامه باید با مدیریت ریسک عملیاتی ادغام شود.

۴ پیاده‌سازی و آموزش: برنامه را در عملیات روزمره ادغام کنید، کارکنان را آموزش دهید و ابزارهایی مانند نرم‌افزارهای نظارت ریسک استفاده کنید.

۵ تست و بهبود: برنامه را با شبیه‌سازی بحران‌ها تست کنید و بر اساس نتایج، بروزرسانی نمایید. این چرخه‌ی مداوم نیازمند تکرار و بهینه‌سازی است. در میان این مراحل یکی از مهم‌ترین‌ها که هر سازمان تاب‌آوری قبل از بروز هر گونه بحرانی زمان کافی برای آن اختصاص داده است، مرحله‌ی تدوین برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار (BCP) است که در ادامه فرآیند تدوین و تهیه‌ی آن به‌اختصار توضیح داده می‌شود و البته یکی از پیوسته‌های این مستند به تشریح کامل آن اختصاص دارد.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد **برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار (BCP) مجموعه‌ای از اقدامات، فرآیندها و دستورالعمل‌هاست که به کسب‌وکار کمک می‌کند در زمان وقوع بحران‌ها فعالیت‌های حیاتی خود را ادامه دهد، کمترین اختلال در خدمات ایجاد شود، بازیابی سریع داشته باشد و کمترین هزینه و آسیب را تجربه کند. به زبان ساده، BCP یعنی نقشه‌ی نجات کسب‌وکار در روزهای سخت.**

برخی معتقدند تهیه‌ی برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار صرفاً برای کسب‌وکارهای بالغ بزرگ ضروری است ولی از آنجایی که کسب‌وکارهای کوچک منابع محدودی دارند و مدیران چند نقش هم‌زمان در بنگاه بازی می‌کنند و لذا وابستگی سازمان به آن چند نفر کلیدی به مراتب بیشتر از سازمان‌های بزرگ است، پس با توقف‌های کوتاه‌مدت هم خسارت‌های سنگینی می‌بینند و از این رو تهیه‌ی یک طرح تداوم کسب‌وکار برای آن‌ها نیز بسیار اثربخش و حیاتی است.

یک برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار استاندارد شامل ۶ بخش اصلی است:

- ▶ تحلیل ریسک و تهدیدها
- ▶ تحلیل تأثیر کسب‌وکار (BIA)
- ▶ استراتژی‌های تداوم فعالیت
- ▶ برنامه‌ی بازیابی (Recovery Plan)
- ▶ مدیریت بحران و نقش افراد
- ▶ تست و بازیابی دوره‌ای

برای تدوین یک برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار استاندارد یک فرآیند چندمرحله‌ای باید طی شود:

مرحله ۱ تحلیل ریسک (Risk Assessment) که هدف از آن شناسایی خطراتی است که می‌توانند فعالیت کسب‌وکار را مختل کنند. فعالیت‌های کلیدی این مرحله فهرست کردن انواع تهدیدها، ارزیابی احتمال وقوع، اندازه‌گیری شدت

ریسک‌های عملیاتی را از طریق تحلیل فرآیندها، مصاحبه با کارکنان و بررسی تاریخچه‌ی اختلالات شناسایی کنید. مثلاً، ریسک‌های IT، انسانی یا خارجی را لیست کنید

تدوین استراتژی‌های تداوم کسب‌وکار که با هدف مشخص کردن راهکارهایی است که باعث می‌شود کسب‌وکار حتی در بحران هم ادامه یابد.

مرحله ۵
تعیین تیم مدیریت بحران (Crisis Management Team) با هدف تعیین این‌که در شرایط بحرانی چه کسی چه کاری انجام می‌دهد. از این رو باید مشخص شود رئیس تیم بحران کیست، چه کسی مسئول ارتباطات است، چه کسی مسئول IT و اطلاعات است، چه کسی با مشتریان ارتباط می‌گیرد، چه کسی پیگیری حقوقی و بیمه‌ای را انجام می‌دهد و چه افراد دیگری متناسب با سازمان و برنامه‌ی بازایی تعریف‌شده و استراتژی تداوم کسب‌وکار مشخص شده باید به‌دقت تعیین شوند. لذا خروجی در این مرحله، ساختار تیم بحران به علاوه‌ی نقش‌ها و فهرست تماس‌های اضطراری آن‌هاست.

مرحله ۶
آموزش، تست و به‌روزرسانی برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار. از آنجا که یک برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار که فقط روی کاغذ است و در صورت وقوع حادثه با قابل پیاده‌سازی نیست یا قدیمی و منسوخ شده است، هیچ دردی از سازمان را دوا نمی‌کند؛ لذا باید تمرین و تست شود و متناسب با تغییرات داخلی (شامل فناوری‌ها و نیروی انسانی و فرآیندها و محصولات و...) و خارجی (شامل مشتریان و تأمین‌کنندگان کلیدی و محیط پیرامونی) سازمان بازنگری و به‌روزرسانی شود. برای تست و تمرین برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار برگزاری مانور شبیه‌سازی بحران، تست خاموشی برق، تست قطع اینترنت، تست بازایی داده و سایر تست‌های تعریف‌شده متناسب با سازمان تعریف و انجام می‌شود و برای به‌روزرسانی نیز معمولاً هر ۱۲ ماه یا بعد از هر بحران واقعی، یا بعد از تغییرات سازمانی کلیدی، این مهم صورت می‌پذیرد.

حالا قاعدتاً سازمان شما باید یک برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار شامل حداقل سرفصل‌های زیر را داشته باشد: مقدمه و اهداف، تحلیل ریسک، تحلیل تأثیر کسب‌وکار (BIA)، استراتژی‌های تداوم، برنامه‌ی واکنش در بحران (Incident Response)، برنامه‌ی بازایی پس از حادثه (Disaster Recovery)، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، فهرست تجهیزات و سیستم‌های حیاتی، لیست تأمین‌کنندگان و راه‌های جایگزین، چک‌لیست‌های اجرایی و برنامه‌ی تست و بازبینی. ■



آتش‌شنانان در حال خاموش کردن ساختمان پلاسکو

هدف از تحلیل تأثیر کسب‌وکار این است که کدام فعالیت‌ها حیاتی‌اند و تعیین این‌که توقف آن‌ها چقدر خسارت ایجاد می‌کند.

این و تعیین اولویت تهدیدهاست. نمونه‌هایی از این تهدیدها می‌توانند قطع اینترنت با احتمال وقوع بالا، حمله‌ی سایبری با احتمال وقوع متوسط، آتش‌سوزی با احتمال کم، خرابی سرور یا سایر تجهیزات کلیدی با احتمال وقوع متوسط و غیبت کارکنان کلیدی با احتمال وقوع بالا باشد و خروجی این مرحله ماتریس ریسک (شامل احتمال وقوع و شدت تأثیر) است.

مرحله ۲
تحلیل تأثیر کسب‌وکار (BIA - Business Impact Analysis) که هدف از آن تعیین این است که کدام فعالیت‌ها حیاتی‌اند و تعیین این‌که توقف آن‌ها چقدر خسارت ایجاد می‌کند. فعالیت‌های کلیدی این مرحله تعیین فرآیندهای حیاتی، تعیین وابستگی‌ها (کارکنان، سیستم‌ها، تأمین‌کننده‌ها)، تعیین زمان مجاز توقف (RTO) و تعیین حداکثر میزان از دست رفتن داده‌ی قابل قبول (RPO) است. به‌عنوان یک نمونه، جدول ۱ به‌عنوان یک گزارش تأثیر وقفه بر هر بخش را نشان داده که یک خروجی قابل تحقق این مرحله است.

فعالیت	حیاتی؟	RTO	RPO
فروش آنلاین	بله	۴ ساعت	۱۵ دقیقه
خدمات پس از فروش	بله	۱ روز	۴ ساعت
مدیریت مالی	متوسط	۲ روز	۱ روز

مرحله ۳
تدوین استراتژی‌های تداوم کسب‌وکار که با هدف مشخص کردن راهکارهایی است که باعث می‌شود کسب‌وکار حتی در بحران هم ادامه یابد. نمونه‌هایی از این استراتژی‌ها در ادامه برای تشریح بهتر این مرحله ذکر شده است

- برای زیرساخت‌های فناوری شرکت: بک‌آپ‌گیری روزانه، نگهداری اطلاعات روی فضای ابری، VPN برای دسترسی از راه دور، نسخه‌ی پشتیبان سرور در مکان دیگر.
- برای عملیات شرکت: دستورالعمل کار از راه دور، جایگزین برای تأمین‌کنندگان، برنامه‌ی حمل‌ونقل جایگزین، ایجاد فرآیندهای دستی برای مواقع اضطراری
- برای منابع و سرمایه‌های انسانی شرکت: جانشین‌پروری برای کارکنان کلیدی، لیست تماس اضطراری، نقش‌ها و مسئولیت‌های بحران

خروجی این فاز باید مستندی باشد که به طور دقیق و کامل و صریح با جزئیات راهکارهای حفظ عملکرد بخش‌های حیاتی سازمان را تشریح کرده باشد.

مرحله ۴
برنامه‌ی بازایی (Recovery Plan) که با هدف بازگرداندن کسب‌وکار به حالت عادی پس از بحران تهیه می‌شود و حداقل شامل روش بازایی داده‌ها، بازایی سیستم‌ها و سرورها، بازگشت کارکنان به محل کار، فعال‌سازی مجدد تأمین‌کنندگان، اطلاع‌رسانی داخلی و خارجی است و خروجی‌های کلیدی آن مستندات گام‌به‌گام بازایی شامل سناریوهای بازایی و چک‌لیست‌های بازایی است.



در SMEها، این ظرفیت رهبری مستقیماً بر دوام کسب‌وکار اثر دارد. رهبری تاب‌آور موجب حفظ جریان نقدینگی، تداوم زنجیره‌ی تأمین، حفظ انگیزه‌ی تیم و بازآفرینی مدل کسب‌وکار می‌شود.

بازآفرینی حس معنا در دل سازمان در دوران بحران

تاب‌آوری اندام‌واره‌های بنگاه، رهبری و تاب‌آوری سرمایه‌های انسانی

که نقدینگی و زنجیره‌ی تأمین را سرپا نگه دارد، سازمان را سازگار کند و بر نوآوری و شبکه‌سازی بیفزاید. این همان جایی است که «تاب‌آوری سازمانی» از دل استانداردها و راهنماها تبدیل به تمرین روزمره‌ی رهبران می‌شود.

مدل‌های رهبری آزموده در بحران، از «رهبری تطبیقی» می‌گویند؛ تشخیص تفاوت مسئله‌ی فنی و مسئله‌ی تطبیقی، تثبیت وضعیت اضطراری برای «خریدن زمان»، و بسیج افراد برای کار دشوار یادگیری و تغییر؛ همدلانه و شفاف، اما قاطع و پیگیر. شواهد پژوهشی تازه و تجربه‌های همه‌گیری نشان می‌دهد رهبرانی که زود، صادقانه و یادگیرانه عمل می‌کنند، سازمان‌هایشان سریع‌تر می‌آموزند و بهتر عبور می‌کنند.

بنابراین اگر «رهبری، زیربنای ابزار عبور از بحران است» ستون فقرات آن، تاب‌آوری سازمانی طراحی شده (بر پایه‌ی اصولی چون جهت‌مندی مشترک، تنوع و افزونگی، فرهنگ یادگیری و تصمیم‌گیری توزیع‌شده) و نیز کنش رهبر در پنج ساحت حس‌سازی، تصمیم‌سازی/هماهنگی، معناسازی، پایان‌بندی مسئولانه و یادگیری اصلاحگر است. این ستون‌ها، در استانداردهای رسمی و متون مرجع بحران، به‌روشنی صورت‌بندی شده‌اند و می‌توانند چارچوب عملی شوند.

تاب‌آوری در سازمان، صرفاً بازگشت به وضعیت پیشین نیست؛ بلکه توانایی «سازگار شدن»، «یادگرفتن» و «نوآفرینی» در دل بحران است

رهبری صرفاً یک «کلمه» یا «ترند» نیست. یک تم یا یک میم نیست که صرفاً در موردش حرف‌های زیبا یا نقدهایی در مورد نمایشی بودنش ردوبدل شود. رهبری را نمی‌توان به ارائه‌ها یا تیتراهای پرزرق‌وبرق انگیزشی تقلیل داد یا آن را کالایی لاکچری برای روزهای آرام سازمان‌ها تصور کرد. رهبری، مهارتی است آموختنی و توسعه‌یافتنی که در متن کار مدیریتی معنا پیدا می‌کند؛ گونه‌ای از «بودن و زیستن» در مقام مسوولیت که به اخلاق، قضاوت و عمل‌گره خورده است. این ادبیات، توصیه‌ی سخنرانان انگیزشی نیست؛ ستون‌های راهنما در استانداردهای بین‌المللی و ادبیات علمی مدیریت هم بر ضرورت ظرفیت‌سازی برای تاب‌آوری، تصمیم‌گیری و معناسازی جمعی تأکید دارند. برخلاف تصور رایج، رهبری مخصوص روزهای سخت است؛ همان‌جا که زمین می‌لغزد، داده‌ها ناقص‌اند، افق مه‌آلود است و تصمیم‌ها باید هم‌زمان سریع و مسئولانه باشند. در بحران، نقش رهبر فقط «حل مسئله» نیست؛ رهبر باید بحران را «معنا» کند، روایت مشترک بسازد، تصمیم‌ها را هماهنگ کند و مسیر عبور را پایان‌بندی و تبدیل به یادگیری پایدار کند؛ دقیقاً همان کارهایی که در پژوهش‌های کلاسیک رهبری در بحران به‌عنوان مأموریت‌های پنج‌گانه‌ی پیشوازی بحران فهرست شده‌اند.

سه مورد موردکاوی

تجربه‌ی شرکت Johnson & Johnson و بحران Tylenol در سال ۱۹۸۲؛ روایت یک تصمیم اخلاقی در پاییز ۱۹۸۲، خبری هولناک آمریکا را شوکه کرد. چند نفر در شیکاگو پس از مصرف Tylenol جان خود را از دست دادند. در چند ساعت، اعتماد عمومی به برند محبوب Johnson & Johnson فرو

رهبری و تاب‌آوری: دو روی یک سکه

تاب‌آوری در سازمان، صرفاً بازگشت به وضعیت پیشین نیست؛ بلکه توانایی «سازگار شدن»، «یادگرفتن» و «نوآفرینی» در دل بحران است. رهبران تاب‌آور در مواجهه با بحران، نه فقط مدیر منابع و رویه‌ها بلکه سازنده‌ی معنا، هماهنگ‌کننده‌ی تصمیمات، و الهام‌بخش اعتمادند. آن‌ها در عین صراحت درباره‌ی واقعیت بحران، چشم‌انداز امید و جهت‌مندی مشترک را حفظ می‌کنند. پژوهش‌های Edmondson و Kerrissey که در انتشارات ۲۰۲۰ هاروارد بیزینس ریویو (HBR) منتشر شده است، نشان داده‌اند رهبران اثربخش در بحران‌ها سه ویژگی کلیدی دارند:

۱. شفافیت و ارتباطات پیوسته
(Communicate constantly & honestly)
۲. انعطاف و یادگیری سریع از خطاها
(Adapt and learn in real time)
۳. انسان‌محوری در تصمیم‌گیری (Lead with empathy)

در SMEها، این ظرفیت رهبری مستقیماً بر دوام کسب‌وکار اثر دارد. رهبری تاب‌آور موجب حفظ جریان نقدینگی، تداوم زنجیره‌ی تأمین، حفظ انگیزه‌ی تیم و بازآفرینی مدل کسب‌وکار می‌شود. بنابراین برای بنگاه‌های کوچک و متوسط هم، رهبری نه یک مزیت لوکس، که شرط بقاست. شواهد و داده‌های بین‌المللی نشان می‌دهند SMEها در شوک‌های متوالی سال‌های اخیر، از پاندمی گرفته تا تورم و تنگناهای اعتباری، به رهبری‌ای نیاز دارند



جمعی بگیرند. هر روز صبح در جلسات کوتاه، وضعیت را مرور می‌کردند، کارهای فوری را اولویت می‌دادند و تصمیمات را همان‌جا اجرایی کردند.

چیزی که از دل ویرانی متولد شد، مفهوم جدیدی از رهبری توزیع‌شده بود: اعتماد، شفافیت، تصمیم جمعی و ارتباط مستمر. در عرض چند ماه، بیش از ۷۰ درصد مشاغل خرد دوباره فعال شدند، بسیاری در فضاهای موقت یا مشترک. آنچه مردم به یاد سپردند، نه فقط بازسازی شهر، بلکه بازسازی اعتماد بود. درس‌های مدیریتی برای رهبران و مدیران از این مورد را می‌توان این‌طور خلاصه کرد:

- ▶ رهبری در بحران یعنی حضور میدانی و ارتباط انسانی.
- ▶ تصمیم‌گیری مشارکتی سرعت واکنش را بالا می‌برد.
- ▶ «اعتماد شبکه‌ای» بین مدیران، نهادها و مردم، زیربنای تاب‌آوری است.

▶ Ajax Systems در میانه‌ی جنگ اوکراین (۲۰۲۲-اکنون): روایت بقا و معنا در بحران وجودی

با آغاز تهاجم روسیه به اوکراین در فوریه‌ی ۲۰۲۲، بیشتر شرکت‌ها فعالیت خود را متوقف کردند. اما Ajax Systems، یک شرکت متوسط فناوری امنیتی در کیف، تصمیم گرفت بماند. رهبر جوان شرکت، Oleksandr Konotopsky، در همان روزهای اول با تیمش جلساتی اضطراری برگزار کرد. او گفت: «اگر ما متوقف شویم، صدها خانواده بیکار می‌شوند. ما باید بجنگیم - نه با سلاح، با کارمان.» در عرض چند روز، بخشی از عملیات به غرب اوکراین منتقل شد، تیم‌ها به‌صورت دور کاری سازماندهی شدند و شرکت شروع به تولید تجهیزات امنیتی برای زیرساخت‌های حیاتی کرد. کارکنان داوطلبانه شیفت‌های اضافی گرفتند و سود شرکت به حمایت از کارکنان در مناطق جنگی اختصاص یافت. ارتباطات داخلی هر روز ادامه داشت - حتی در تاریکی و قطع برق.

نتیجه این که Ajax Systems نه‌تنها بقا یافت بلکه در دو سال بعد، صادراتش را گسترش داد و نماد «رهبری معنادار» در اوکراین شد. درس‌های مدیریتی برای رهبران و مدیران از این مورد را می‌توان این‌طور خلاصه کرد:

- ▶ هدف روشن و انسانی، موتور انگیزه در سخت‌ترین بحران‌هاست.
- ▶ تمرکز بر تصمیم‌گیری سریع و توزیع‌شده، سرعت واکنش را بالا می‌برد.
- ▶ در بحران‌های وجودی، «معنا» از سود مهم‌تر می‌شود.

الگوی مشترک رهبری تاب‌آور

نه تنها از دل این سه روایت، بلکه از مرور بسیاری از بحران‌ها و شرایط خاص برای کشورها، سازمان‌ها و شرکت‌ها، الگوی مشترکی را می‌توان استخراج و مدل‌سازی کرد:

۱. اقدام زود هنگام و تصمیم اخلاقی (تجربه‌ی Tylenol)
 ۲. اعتماد و مشارکت جمعی (تجربه‌ی ChristChurch)
 ۳. معنا و اهداف انسانی (Ajax Systems)
- رهبر تاب‌آور نه‌تنها در بحران دوام می‌آورد، بلکه بحران را به بستری برای بازآفرینی تبدیل می‌کند. در بخش اول این فصل به سراغ همین موضوع خواهیم رفت.

ریخت. شرکت می‌توانست مثل بسیاری از هم‌صنفی‌ها، ماجرا را انکار کند یا تقصیر را گردن زنجیره‌ی توزیع بیندازد؛ اما James Burke، مدیرعامل وقت، مسیر دیگری را برگزید؛ صداقت محض. او بلافاصله تصمیم گرفت تمام محصولات Tylenol را از بازار جمع کند؛ بیش از ۳۱ میلیون قطعی، به ارزش صدها میلیون دلار. سپس شخصاً در رسانه‌ها حاضر شد، با خانواده‌های قربانیان همدردی کرد و گفت: «هیچ چیز مهم‌تر از اعتماد مردم نیست.»

بروک کمیته‌ای تشکیل داد تا با مقامات سلامت و پلیس همکاری کند. شرکت در کمتر از ۶ هفته بستهبندی مقاوم در برابر دستکاری (Tamper Proof) را طراحی و به بازار عرضه کرد؛ اقدامی که به‌زودی استاندارد جهانی ایمنی دارو شد و در کمتر از یک سال بعد، Tylenol به جایگاه پیشین بازگشت و اعتماد مردم بیش از قبل تقویت شد. سهام شرکت نیز که پس از بحران دچار سقوط چشمگیری شده بود، به سطحی بالاتر از سطح پیشابحران صعود کرد. در خصوص این بحران و نحوه‌ی مدیریت آن در مقالات و کتب مدیریتی متعدد نوشته شده است و بخش مشترک آموزه‌های آن‌ها برای رهبران و مدیران این‌گونه قابل خلاصه کردن است:

- ▶ شفافیت و اخلاق، سرمایه‌ی بلندمدت برند است.
- ▶ بحران، لحظه‌ی آزمون «ارزش‌های واقعی» سازمان است.
- ▶ ارتباط شفاف با ذی‌نفعان، حتی اگر خبر بدی دارید، همیشه بهتر از سکوت است.

▶ شهر Christchurch نیوزیلند پس از زلزله‌ی ۲۰۱۱: روایت بازسازی از دل ویرانی

در فوریه‌ی ۲۰۱۱ زلزله‌ای با قدرت ۶/۳ ریشتر، شهر Christchurch را لرزاند. ساختمان‌ها فرورویختند، زیرساخت‌ها نابود شدند و مردم دچار شوک روانی شدند. در چنین شرایطی، باب پارکر، شهردار وقت، در مرکز بحران ایستاد. او فقط مدیر منابع نبود، بلکه «چهره‌ی امید» شد. پارکر هر روز با لباس ساده و بدون محافظ، در خیابان‌ها حاضر می‌شد، با مردم حرف می‌زد و تصمیمات را شفاف توضیح می‌داد. او شبکه‌ای از رهبران محلی، مدیران کسب‌وکارهای کوچک، سازمان‌های داوطلب، دانشگاه و نهادهای شهری تشکیل داد تا تصمیم‌ها را با مشارکت

چیزی که از دل ویرانی متولد شد، مفهوم جدیدی از رهبری توزیع‌شده بود: اعتماد، شفافیت، تصمیم جمعی و ارتباط مستمر. در عرض چند ماه، بیش از ۷۰ درصد مشاغل خرد دوباره فعال شدند، بسیاری در فضاهای موقت یا مشترک



بخش اول

الگوی مشترک رهبری تاب‌آور در مواجهه با بحران

این بخش به مدیران و رهبران کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) کمک می‌کند تا:

- نقش حیاتی رهبری در شرایط بحران را درک کنند.
- رفتارها و تصمیمات کلیدی رهبران تاب‌آور را بیاموزند.
- الگوهای کاربردی برای عبور از بحران‌های اقتصادی، اجتماعی یا وجودی را تمرین کنند.
- بتوانند تاب‌آوری سازمانی را در سطح فردی، تیمی و سیستمی بسازند.

آیدیه‌ی محوری بخش

رهبری فقط برای روزهای خوب نیست؛ برای روزهای سخت است. رهبری یعنی معنا دادن، تصمیم‌سازی، و ساختن اعتماد در میانه‌ی آشوب.

چهارچوب مفهومی رهبری تاب‌آور

بر پایه‌ی منابع معتبر بین‌المللی، رهبری در بحران چهار ستون اصلی دارد: (جدول ۱)

بحران چگونه رهبری را آشکار می‌کند؟

در اغلب سازمان‌ها، تفاوت بین عملکرد روزمره و عملکرد بحران، نه در ساختارها بلکه در رفتار رهبری ظاهر می‌شود. در شرایط عادی، بسیاری از ضعف‌ها، شکاف‌ها یا موضوعات و معضلات مرتبط با فرهنگ در سازمان‌ها دیده نمی‌شوند. اما بحران، مانند یک دستگاه تصویربرداری پر قدرت (MRI)، ساختار نرم سازمان را آشکار می‌کند؛ اینکه تیم چگونه فکر می‌کند، چگونه تصمیم می‌گیرد، و چه چیزی موتور رفتارهای جمعی است.

پژوهش‌های Sundelius و Boin، Stern و خصوص مدیریت بحران نشان می‌دهد رهبران مؤثر در بحران پنج نقش یا مأموریت مشترک دارند:

- حس‌سازی (Sense Making)
 - تصمیم‌سازی و هماهنگی (Decision Making and Alignment)
 - معناسازی (Meaning-making)
 - پایان‌بندی مسئولانه (Closure)
 - یادگیری پس از بحران (Learning)
- اما این پنج نقش در سازمان‌های تاب‌آور با فرهنگ زیسته‌شده تغذیه می‌شود. یعنی چیزی که در سازمان‌های تاب‌آور تعیین‌کننده‌تر

است، کیفیت فرهنگی است که رهبر قبل از بحران می‌سازد. مطالعات زمینه‌ساز شکل‌گیری ISO ۲۲۳۱۶ و مطالعات McKinsey و Denison همگی تأکید می‌کنند که تاب‌آوری نتیجه‌ی «فرهنگ زیسته‌شده» است، نه «اقدام لحظه‌ای یا واکنش‌های مقطعی».

یک بار دیگر مروری داشته باشیم بر سه مطالعه‌ی موردی ذکرشده و الگوهای قابل استخراج از آن‌ها را بررسی کنیم:

الگوی اول

رهبری بر پایه‌ی ارزش‌های شفاف و زیسته (Value-led Leadership)

در هر سه روایت، آنچه بحران را از یک «فاجعه» به «قطعه‌ی عطف» تبدیل کرد، ارزش‌هایی بود که رهبر آن‌ها را زندگی می‌کرد، نه فقط اعلام. مطالعات نشان می‌دهد رهبرانی که در بحران بر ارزش‌ها تکیه می‌کنند، اعتماد و انسجام بیشتری می‌سازند، سرعت واکنش سازمان تحت رهبری آن‌ها چند برابر می‌شود. در این دسته از رهبران و سازمان‌ها ارزش‌ها معیار تصمیم می‌شوند، نه هزینه‌ها؛ ارزش‌ها پیشاپیش شفاف بوده‌اند، بنابراین در بحران «پناهگاه معنایی» ایجاد می‌کنند؛ و تیم می‌داند چرا سازمان وجود دارد که این خود منجر به کاهش ترس اضطراب جمعی می‌شود و نتیجه‌ی آن، افزایش وضوح در عمل خواهد بود.

الگوی اول

در اغلب سازمان‌ها، تفاوت بین عملکرد روزمره و عملکرد بحران، نه در ساختارها بلکه در رفتار رهبری ظاهر می‌شود

الگوی دوم

رهبری توزیع‌شده و شبکه‌ای (Distributed & Networked Leadership)

هر سه تجربه نشان می‌دهند که در بحران، تمرکز تصمیم‌گیری در رأس سازمان یک مزیت نیست؛ یک ریسک است. تاب‌آوری محصول «شبکه‌ی روابط» است، نه محصول «سلسله‌مراتب قدرت».

زمانی که قدرت تصمیم‌گیری فقط در رأس باشد، بحران سازمان را فلج می‌کند؛ اما زمانی که شبکه‌ی ارتباطات قوی و اعتماد جاری باشد، تصمیم‌ها از پایین تا بالا به سرعت شکل می‌گیرد.

پژوهش‌های OECD درباره‌ی زلزله Christchurch و مطالعات

Resilient Organizations نیوزیلند ثابت کرده‌اند که شبکه‌ی روابط

(احترام، اعتماد، همکاری) مهم‌تر از ابزارهای رسمی مدیریت بحران

است و سازمان‌هایی که پیش از بحران «روابط قوی‌تر» داشتند،

سریع‌تر بازیابی شدند. عنصر کلیدی این الگو البته تفویض واقعی،

نه ظاهری؛ دسترسی به اطلاعات و نیز گردش سریع اطلاعات؛

فعال‌سازی و نقش‌آفرینی رهبران میانی یا منطقه‌ای و توان

تصمیم‌گیری تیم‌ها بدون انتظار برای اجازه و خروج از وابستگی به

فرد واحد است. از آنجاکه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط معمولاً

جدول ۱) چهارچوب مفهومی رهبری تاب‌آور

ستون	توضیح	رفتارهای کلیدی رهبر
اخلاق و شفافیت	تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌ها و صداقت ارتباطی	ارتباط باز، مسئولیت‌پذیری، پذیرش خطا
حس‌سازی و تصمیم‌سازی	درک سریع وضعیت و تصمیم‌گیری جمعی	تحلیل موقعیت، اولویت‌بندی و اقدام سریع
ارتباط و اعتماد	حفظ جریان ارتباطات انسانی و شبکه‌های اعتماد	حضور میدانی، گوش دادن، همدلی
معنا و بازآفرینی	تبدیل بحران به فرصت یادگیری و بازتعریف مأموریت	روایت‌سازی، یادگیری سازمانی، نوآوری

ساختار پیچیده‌ای ندارند، بنابراین «چابکی شبکه‌ای» مزیت طبیعی آن است، البته اگر رهبر اجازه دهد.

الگوی سوم

رهبری غایت‌محور (Purpose-driven Leadership)

در بحران‌های وجودی، از جنگ گرفته تا بحران اخلاقی، چیزی که تیم را نگه می‌دارد، هدف غایی (غایت) است نه دستور. آنچه تیم را نگه می‌دارد «چرایی» است؛ چیزی که کارشان را معنا دار می‌کند. همان که اگر در زمان شکل‌گیری سازمان یا درست و در زمان به آن پرداخته شده باشد، مأموریت سازمان یا فلسفه‌ی وجودی آن است. تحلیل‌های McKinsey منتشر شده در ۲۰۲۳ درباره‌ی کسب‌وکارهای اوکراینی نشان داد شرکت‌هایی که مأموریت خود را بازتعریف کرده بودند، دو تا سه برابر بیشتر احتمال بقا داشتند؛ چرا که داشتن هدف غایی روشن (Purpose)، موجب انسجام هیجانی در سازمان می‌شود که خود پایه‌ی انگیزش پایدار است و قدرت تصمیم‌گیری و عمل می‌دهد. در میان رهبرانی که این الگو در رفتار آنها مشاهده می‌شود و سازمان‌های تحت هدایت این رهبران ویژگی‌هایی قابل تشخیص است؛ از جمله اینکه رهبر «چرایی» (چرا هستیم و چرا این کار را انجام می‌دهیم) را به‌صورت ساده، قابل فهم و تکرار شونده بیان می‌کند. هدف غایی (Purpose) تبدیل می‌شود به قطب‌نمای سازمان و تصمیمات به‌خصوص در لحظه‌هایی که اطلاعات ناقص یا تهدید بالاست. تمرکز در میان این سازمان‌ها بر انسان‌هاست، نه فقط عملیات و تصمیم‌گیری بر اساس معنا صورت می‌گیرد؛ البته که داده‌ها در تصمیم‌گیری مؤثرند، ولی بدون توجه به معنای وجودی سازمان و بر اساس صرف دستورالعمل‌ها این تصمیم‌گیری‌ها صورت نمی‌پذیرد. تکرار هدف غایی و یادآوری معنا در بحران به کاهش اضطراب افراد در ایفای نقش‌شان و هم‌راستا نگه‌داشتن تیم با مأموریت سازمان کمک می‌کند.

الگوی چهارم

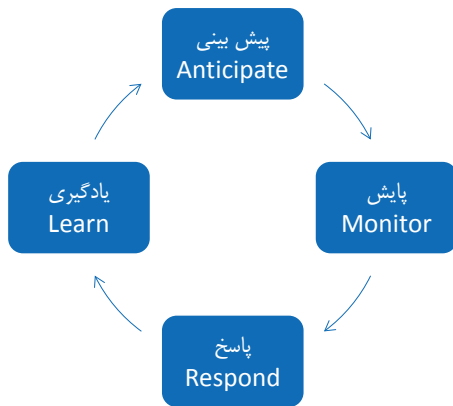
امنیت روانی و نظام گفت‌وگوی ایمن و شفاف (Psychological Safety & Voice)

مطالعات صنعت هوانوردی در بررسی عوامل سقوط‌ها و همچنین نمونه‌های متعدد دیگری در بحران کسب‌وکارها، ثابت کرده است که امنیت روانی ناکافی باعث می‌شود افراد سکوت را انتخاب کنند و در نتیجه خطاها پوشیده می‌مانند و خود این می‌تواند مسئله و زیربنای بحران بعدی یا بزرگ‌تر باشد. در واقع «افراد معمولاً حقیقت را نمی‌گویند، اگر فرهنگ اجازه ندهد». پژوهش‌های Edmondson و نیز گزارش‌های NTSB درباره‌ی سوانح هوایی نشان دادند جلوی بسیاری از بحران‌ها گرفته می‌شد اگر افراد «جرئت بیان حقیقت» داشتند و در این موارد فاصله‌ی قدرت (Power Distance) بزرگ‌ترین مانع هشدار بموقع بوده است. این الگو در هر سه مورد کاوی ابتدای فصل نیز دیده می‌شود؛ وقتی افراد می‌توانند حرف بزنند، اطلاعات درست و کامل‌تری منتقل می‌شود که این خود موجب اتخاذ تصمیم یا تصمیمات درست می‌شود و نتیجه این است که تاب‌آوری ارتقا می‌یابد. در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با این که معمولاً سلسله‌مراتب کمتری دارند و زمینه برای گفت‌وگو فراهم است، اما نفوذ رهبر بیشتر است. لذا اگر رهبر گفت‌وگو را ببندد، تیم کاملاً بی‌صدما می‌شود.

یادگیری چرخه‌ای و انطباق سریع (Rapid Learning Loops)

الگوی پنجم

مطابق پژوهش‌های منتشر شده پروفیسور Hollnagel و تیمش در کتاب Resilience Engineering، سیستم‌های تاب‌آور چهار توانایی کلیدی دارند:



مطالعات صنعت هوانوردی در بررسی عوامل سقوط‌ها و همچنین نمونه‌های متعدد دیگری در بحران کسب‌وکارها، ثابت کرده است که امنیت روانی ناکافی باعث می‌شود افراد سکوت را انتخاب کنند و در نتیجه خطاها پوشیده می‌مانند و خود این می‌تواند مسئله و زیربنای بحران بعدی یا بزرگ‌تر باشد

در هر سه مورد کاوی، سازمان‌ها با سرعت آموختند، اصلاح کردند و دوباره آموختند. این «چرخه‌های کوچک یادگیری» است که مانع سقوط سازمان‌ها می‌شود. می‌توان این موارد را در قالب کلمه‌ی «انطباق» خلاصه کرد که تاب‌آوری را افزایش می‌دهد. انطباق تنها زمانی ممکن است که سازمان یادگیرنده باشد و سازمان یادگیرنده مکرراً این لوپ را در عمل به‌کار می‌بندد. SMEها این مزیت را دارند که اگر رهبر سازمان این فضا را از قبل زمینه‌سازی کرده باشد، حلقه‌های یادگیری کوتاه‌تر و سریع‌تر در آنها قابل اجراست. در هر سه تجربه، توانایی یادگیری سریع، از داده، اشتباه، میدان، مشترک است

بخش دوم

مغز رهبر در بحران و ضرورت خرد جمعی

رهبری و ساختار مغز

یک تصویر، داستان یا به زعم عده‌ای از صاحب‌نظران، پارادایم غالب وجود دارد که سال‌هاست سینه به سینه و نسل به نسل نقل و منتقل می‌شود. آن هم این است که در طوفان، سکان کشتی باید به دست یک ناخدا باشد و هر آنچه ناخدا گفت انجام شود. در خصوص این پارادایم دو تذکر کلیدی شایان توجه و تعمق است:

چندین دهه است که بنگاه‌های اقتصادی و مدیران کشور ما از برهه‌ی حساس کنونی خارج نشده‌اند. همواره بحران در درجانی وجود داشته است و به‌رغم ابعاد و ماهیت‌های متفاوت این بحران‌ها ما یاد گرفته‌ایم در بحران زیست کنیم و بنگاه خود را اداره کنیم. در این صورت این بهانه‌ی خوبی به دست ما رهبران و مدیران ایرانی می‌دهد تا مرکزگرایی، خودمحمورپنداری و ناخدا بودن، رویه‌ی غالب و ناخودآگاهمان شود.

دانیل کانمن برنده‌ی نوبل نیز در نظریه‌ی خود در کتاب معروف Thinking, Fast and Slow توضیح می‌دهد که سیستم سریع مغز (سیستم یک) در بحران بر سیستم کند و تحلیلی (سیستم دو) غلبه می‌کند؛ مگر این که فضا برای گفت‌وگوی جمعی و کندسازی تفکر فراهم شود. به بیان دیگر در بحران، خرد جمعی نه فقط انتخاب بهتر، بلکه ابزار حفظ سلامت شناختی رهبر است.

کارکرد طبیعی مغز انسان، به همین دلیل است که در فضاهای بحران، سازمان‌های تاب‌آور به جای تمرکز قدرت در رأس، از خرد جمعی (Collective Intelligence) بهره می‌گیرند؛ فرآیندی که به واسطه‌ی تنوع دیدگاه‌ها، بازخوردهای سریع و هم‌افزایی شناختی، اثر ناتوانی‌های موقت مغز فردی را جبران می‌کند.

تیم‌سازی برای کار در شرایط متغیر و بحران

پژوهش‌های Amy Edmondson در بازه‌ی سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ در حوزه‌ی «یعنی روانی و تیم‌های یادگیرنده» نشان داده‌اند که تیم‌هایی با ارتباط باز، احترام متقابل و اعتماد، در مواجهه با ابهام عملکرد بالاتری دارند، چون تصمیم‌ها در آن‌ها حاصل پردازش توزیع‌شده‌ی اطلاعات است، نه ناشی از استرس یک فرد.

ادمونسون توضیح می‌دهد در محیط‌های پرشتاب بحرانی، به‌جای تکیه صرف بر تیم‌های ثابت، سازمان‌ها باید «teaming» انجام دهند: گرد هم آوردن سریع متخصصان در گروه‌های موقت (آنچه ما عمدتاً در سازمان‌هایمان کمیته می‌نامیم) برای حل مسائلی که شاید برای اولین بار رخ می‌دهند. با مثال‌هایی مثل پروژه‌ی «Water Cube» و همچنین عملیات نجات معدنچیان شیلی، یافته‌های منتشرشده‌ی ایشان روی چند رفتار/شرط کلیدی تأکید دارد: هدف و نقش‌ها را سریع روشن کنید، هماهنگی را با ارتباط کوتاه و مکرر بالا ببرید، و فضایی بسازید که افراد بدون ترس بتوانند سؤال بپرسند و اشتباهات را گزارش کنند تا یادگیری و حل مسئله در لحظه ممکن شود.

دانیل کانمن برنده‌ی نوبل نیز در نظریه‌ی خود در کتاب معروف Thinking, Fast and Slow توضیح می‌دهد که سیستم سریع مغز (سیستم یک) در بحران بر سیستم کند و تحلیلی (سیستم دو) غلبه می‌کند؛ مگر این که فضا برای گفت‌وگوی جمعی و کندسازی تفکر فراهم شود. به بیان دیگر در بحران، خرد جمعی نه فقط انتخاب بهتر، بلکه ابزار حفظ سلامت شناختی رهبر است. وقتی تصمیم‌ها در حلقه‌ای از مشورت و تنوع فکری گرفته می‌شوند، رهبر از «دام آمیگدالایی» خارج می‌شود و به تفکری از کورتکس بازمی‌گردد. این همان جایی است که علم عصب‌شناسی، فلسفه‌ی رهبری مشارکتی را تأیید می‌کند.

دانیل گولمن (Daniel Goleman)، روان‌شناس و نویسنده‌ی



مغز رهبر و مغز سایر ارکان سازمان، به لحاظ ساختاری و نیز هورمون‌ها و مواد مترشحه (نوروترانسمیترها) تفاوت اساسی‌ای ندارند. اگر هم تفاوتی ناشی از تجربه یا دانش یا مهارت شکل گرفته باشد، در ناحیه‌ی کورتکس و قشر خاکستری است و آن هم در تعداد سیناپس‌های تشکیل شده است. لذا هر آنچه برای انسان‌ها به لحاظ فیزیولوژیک در دستگاه مغز و اعصاب رخ می‌دهد، رهبران هم از آن مستثنی نیستند.

از این رو اینکه رهبری در بحران را اغلب به تصویری قهرمانانه از «ناخدای تنها در طوفان» تشبیه می‌کنند و پارادایمی که می‌گوید در تلاطم، باید همه‌ی سکان را به یک دست سپرد، یک افسانه است. این تصویر بیش از آن که کارکردی باشد، یک افسانه‌ی فرهنگی است. در واقعیت زیستی، هیچ انسانی حتی رهبر، در طوفان اطلاعاتی و فشار روانی از قواعد مغز خود مستثنی نیست.

مطالعات علوم اعصاب نشان می‌دهد که در شرایط ابهام، تهدید یا بحران، سیستم عصبی سمپاتیک فعال می‌شود و بدن وارد وضعیت جنگ یا گریز (Fight-or-Flight) می‌گردد. در این حالت، سطح هورمون‌های استرس مانند آدرنالین و کورتیزول افزایش می‌یابد و فعالیت بخش‌هایی از مغز مانند آمیگدالا (Amygdala) شدت می‌گیرد. حتی استرس حاد نسبتاً خفیف و کنترل‌ناپذیر می‌تواند خیلی سریع توانمندی‌های شناختی وابسته به قشر پیش‌پیشانی (مثل توجه، حافظه‌ی کاری، کنترل تکانه و تصمیم‌گیری هدفمند) را کاهش دهد؛ و استرس طولانی‌تر با تغییرات ساختاری در مدارهای عصبی همراه می‌شود. مطالعاتی علمی نشان داده‌اند که نقش مکانیسم‌های سلولی/مولکولی پررنگ است؛ افزایش کاتکول آمین‌ها (مثل نورآدرنالین/دوپامین) در سطوح بالا، مسیرهای درون سلولی‌ای را فعال می‌کند که کنترل بالا به پایین در سطوح مغزی (آگاهانه بر ناآگاهانه) را تضعیف و رفتار را به سمت پاسخ‌های عادت‌محور و واکنشی‌تر سوق می‌دهد؛ بنابراین برای رهبری زیر فشار، پیام کلیدی این است که استرس کنترل‌ناپذیر می‌تواند «مرکز تصمیم‌گیری اجرایی» را از کارایی ببندد و مدیریت استرس برای حفظ قضاوت و خودکنترلی حیاتی است. در مطالعات منتشرشده‌ی این حوزه، مغز «رگان مرکزی» در استرس معرفی می‌شود؛ مغز تهدید را تفسیر می‌کند و سپس پاسخ‌های رفتاری و فیزیولوژیک را سازمان می‌دهد. پژوهشگران چارچوب آلوستاز و بار آلوستاتیک را به کار می‌گیرند تا توضیح دهند چگونه استرس مزمن به «فرسایش» سیستم‌های بدن/مغز و پیامدهای سلامت منجر می‌شود و در نتیجه تاب‌آوری کاهش می‌یابد. مقالات همچنین پیوندهای بین استرس ریشه‌گرفته از محیط اجتماعی (از جمله شرایط اجتماعی-اقتصادی) با مدارهای کلیدی درگیر در ارزیابی تهدید و تنظیم هیجان (مثل آمیگدالا، هیپوکامپ و نواحی PFC) را مرور می‌کنند و نشان می‌دهند این مدارها هم «میانجی» و هم «هدف» اثرات استرس هستند. در مقابل، بخش منطقی و تحلیلی مغز یعنی قشر پیش‌پیشانی (Prefrontal Cortex) که مسئول تفکر راهبردی، تصمیم‌گیری اخلاقی و برنامه‌ریزی است، دچار کاهش کارکرد موقت می‌شود.

به بیان ساده، در بحران، مغز رهبر به‌صورت طبیعی به حالت واکنشی، احساسی و بقاگرایانه می‌رود و کیفیت تصمیم‌گیری تحلیلی کاهش می‌یابد. این یافته‌ها، ریشه‌ی زیستی آن حقیقت مدیریتی را آشکار می‌کنند که در بحران، تصمیم‌گیری انفرادی خطرناک‌تر از همیشه است؛ نه از سر ضعف رهبری، بلکه به سبب ساختار و

معروف آمریکایی، نیز در کتاب «رهبری اولیه»ی خود که در آن به نقش هوش هیجانی در رهبری می‌پردازد، تشریح می‌کند که رهبران از طریق «مدیریت هیجان» بر عملکرد اثر می‌گذارند و هوش هیجانی (خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی/همدلی و مدیریت رابطه) برای نتیجه‌گیری پایدار حیاتی است. ایده‌ی محوری او «رزوانس» است؛ رهبرانی که می‌توانند هیجان‌های سازنده ایجاد کنند، فضای همکاری را بالا می‌برند؛ و در مقابل، الگوهای مخرب (دیس‌سوانس) می‌تواند انرژی و اعتماد تیم را تحلیل ببرد؛ خصوصاً زیر فشار. کتاب همچنین بر این نکته تأکید دارد که قابلیت‌های هوش هیجانی قابل توسعه‌اند و باید مثل مهارت تمرین شوند، نه این‌که صرفاً «ویژگی شخصیتی ثابت» فرض شوند.

دیوید راک نیز در کتاب «Your Brain at work» با تکیه بر استعاره‌ی «صحنه ذهن» توضیح می‌دهد که ظرفیت توجه و حافظه‌ی کاری محدود است و محیط کار مدرن (ایمیل، پیام‌ها، جلسات) دائماً این ظرفیت را بیش‌بارگذاری می‌کند؛ نتیجه‌اش کاهش کیفیت فکر، افزایش خطا و تصمیم‌های واکنشی است. ایده‌های کاربردی کتاب حول این می‌چرخد که چگونه با تکنیک‌های ساده (مانند قطع‌بندی کار، مدیریت وقفه‌ها، کاهش چندوظیفگی و طراحی شرایطی برای تمرکز) می‌توان عملکرد ششناختی را پایدارتر کرد. برای رهبران در بحران، پیام اصلی این است که «مدیریت بار شناختی» (برای خود و تیم) بخشی از رهبری است، نه یک موضوع شخصی به‌رهوری.

حال برای پیاده‌سازی این مفاهیم و نکات در عمل چه باید کرد؟

اول باید ملکه‌ی ذهن کرد که وقتی در بحران هستیم، چرا بیشتر به خرد جمعی احتیاج است؟

- ▶ در بحران، مغز انسان به‌تنهایی بهترین تصمیم‌گیر نیست.
 - ▶ تقسیم تصمیم، نه ضعف رهبری بلکه بلوغ رهبری است.
 - ▶ خرد جمعی می‌تواند کیفیت شناختی، آرامش و دقت تصمیم را بازیابی کند.
- برای این‌که در این خصوص به شما کمک شود، می‌توانید از پرسشنامه‌ای که جهت خودارزیابی رهبر در زمان بحران تهیه شده است (در ضمیمه همین مستند)، استفاده کنید.

تاب‌آوری سازمان نه از یک قهرمان، بلکه از یک شبکه‌ی توانمند ساخته می‌شود. رهبران بزرگ بیش از آن که به قهرمانی فردی فکر کنند، به توانمندسازی دیگر رهبران می‌اندیشند

اقدامات پیشنهادی کوتاه‌مدت

۱. ایجاد «جلسه‌ی خرد جمعی بحران» در تقویم ماهانه (۳۰ دقیقه مرور تصمیمات بحرانی).
۲. انتخاب یک «تسهیلگر تصمیم» برای هر موقعیت بحرانی.
۳. آموزش پایه‌ی مدیریت استرس و تنفس آگاهانه برای مدیران خط مقدم.
۴. طراحی کانال ارتباطی امن (مثلاً گروه داخلی بدون سرزنش) برای تبادل ایده‌ها در بحران.
۵. تشکیل دفتر یادگیری بحران (Crisis Learning Log).

بخش سوم

توانمندسازی لایه‌های مدیریتی

زیرساخت و ستون پنهان تاب‌آوری سازمانی

تاب‌آوری سازمانی فقط «برنامه روی کاغذ» نیست؛ یک قابلیت سازمانی است که باید در طول عمر سازمان و در همه‌ی سطوح شکل بگیرد؛ یعنی افراد باید نقش خودشان را در پیشگیری، آمادگی، پاسخ و بازیابی بدانند و بتوانند اجرا کنند. اگر آموزش قبل از بحران انجام نشود، سازمان هنگام بحران مجبور می‌شود «هم‌زمان یاد بگیرد و اجرا کند» و این معمولاً به قیمت تصمیم‌های عجولانه، خطاهای تکراری، و اتلاف منابع تمام می‌شود. استانداردهای تاب‌آوری/تداوم کسب‌وکار و ادبیات تاب‌آوری نیز آن را پشتیبانی می‌کند؛ **تاب‌آوری باید از قبل در فرهنگ، نقش‌ها و قابلیت‌های افراد نهادینه شود تا در لحظه‌ی بحران بتوان از «افراد توانمندشده» به‌عنوان ظرفیت پاسخ استفاده کرد.**

تاب‌آوری سازمان نه از یک قهرمان، بلکه از یک شبکه‌ی توانمند ساخته می‌شود. رهبران بزرگ بیش از آن که به قهرمانی فردی فکر کنند، به توانمندسازی دیگر رهبران می‌اندیشند. در واقع، سازمان‌های تاب‌آور، سازمان‌های چندلایه‌اند؛ نه سازمان‌های تک‌قطعه‌ای. درست است که در بحران نمی‌توان به توانمندسازی پرداخت. هیچ متخصصی هم چنین ادعایی نکرده است. عملاً این بخش مصداق «در تابستان به فکر زمستان باش» است. زمانی که آموزش و توانمندسازی و توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی سازمانی در فضای فارغ از بحرانی بزرگ، به‌عنوان بخشی از فرهنگ و ژنوم سازمان، همواره مورد توجه است، افرادی پرورش می‌یابند و مهارت‌هایی توسعه می‌یابند که در زمان بحران، به درد سازمان می‌خورند. مطالعات گسترده‌ی McKinsey و Harvard Business Review نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که پیش از بحران، بر «توسعه‌ی رهبری در سطوح میانی» سرمایه‌گذاری کرده‌اند، در بحران‌ها ۳ تا ۴ برابر سریع‌تر بازیابی می‌شوند؛ زیرا تصمیم‌گیری، دانش و مسئولیت فقط در رأس متمرکز نیست. وقتی بحران فرا می‌رسد، ده‌ها رهبر فردی، واحدی و تیمی می‌توانند عمل کنند، بدون نیاز به دستور از بالا. این همان «تاب‌آوری شبکه‌ای» است. البته این‌طور نیست که در فضای بحران هم زمان آموزش نیست، بلکه موضوع و نوع آموزش‌ها، هدف‌گذاری آن‌ها و خروجی مورد نظر متفاوت خواهد بود.

در این مورد به‌خصوص نیاز به یک تغییر پارادایم اساسی است؛



دیدگاه انسان‌محور که توسعه در آن در بطن فرهنگ است و آموزش و توانمندسازی به انحاء مختلف در جریان روزمره بخشی از روند قرار می‌گیرد، نه تنها زمینه‌ی تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌ها را فراهم می‌سازد، بلکه در خود فضای بحران نیز با تغییر موضوعات و روش، به تاب‌آوری کمک می‌کند.

همچنین بر شکل‌های جدیدتر مثل «شبکه‌های توسعه‌ای/منتورینگ هم‌تا (Peer) منتورینگ حلقه‌ای» تأکید دارد.

چرا در بحران «تاب‌آوری» به کوچینگ/منتورینگ گره می‌خورد؟

در بحران، مدیران و تیم‌ها با ابهام، فشار زمانی، بار شناختی روانی بالا، و تهدیدهای مالی/عملیاتی مواجه‌اند. نقش کوچینگ و منتورینگ این است که «یک زیرساخت گفت‌وگوی منظم و امن» ایجاد کند تا افراد بتوانند

۱. هدف‌ها را شفاف کنند و اولویت‌گذاری کنند،
۲. هیجان و استرس را تنظیم کنند و از واکنش‌های تکانه‌ای دور شوند،
۳. حل مسئله و تصمیم‌گیری را با مکث و بازاندیشی بهتر انجام دهند
۴. از طریق حمایت اجتماعی و یادگیری از تجربه‌ی دیگران ظرفیت‌سازی را بالا ببرند.

کارآزمایی‌های تصادفی کنترل‌شده (RCT) از افزایش تاب‌آوری سازمان با پیاده‌سازی کوچینگ اجرایی در سازمان‌ها حکایت دارد. در یک مطالعه‌ی تصادفی‌سازی‌شده، کوچینگ اجرایی باعث بهبود دستیابی به هدف، افزایش تاب‌آوری و بهزیستی محیط کار و کاهش استرس افسردگی نسبت به گروه کنترل گزارش شده است. متاآنالیز Frontiers (۲۰۲۳) نتیجه می‌گیرد کوچینگ محیط کار، به‌طور کلی در ایجاد پیامدهای مثبت سازمانی فردی مؤثر است (که زیرساخت تاب‌آوری مثل کارکرد بهتر، یادگیری و بهزیستی را تقویت می‌کند). برای اجرای آن در بحران، یک راهنما تدوین شده که در ضمایم این مستند در اختیار شماست. با اجرای هر یک یا مجموعه‌ای از ابزارهای پیشنهادشده در این پیوست، توقع می‌رود سطح تاب‌آوری سازمان افزایش یابد.

در جمع‌بندی می‌توان گفت توانمندسازی واقعی در دل بحران یعنی ترکیب سه رکن:

▶ آموزش مستمر (Learning): انتقال مهارت‌های تفکر سیستمی، مدیریت فشار، تصمیم‌گیری در ابهام، و ارتباط مؤثر.

در بحران، فشار نقدینگی و ذهنیت «کاهش هزینه‌های فوری» باعث می‌شود سازمان‌ها از هزینه‌های قابل تعویق بزنند و توسعه آموزش معمولاً یکی از اولین قربانی‌هاست

از نگاه هزینه‌محور و حسابداری نگهدارانه به آموزش و اساساً بحث توسعه و همچنین سرمایه‌های انسانی که در ردیف هزینه در نظر گرفته می‌شوند، به نوع جدیدی از نگرش سرمایه‌گذاری محور و مدیریت مالی‌گونه که تمامی این‌ها را از جنس سرمایه‌گذاری می‌بیند و بر بازگشت سرمایه متمرکز است. وقتی آموزش به خروجی‌های سطح پایین محدود شود (مثلاً رضایت شرکت‌کننده/کلاس خوب بود) اما به تغییر رفتار در کار و نتایج کسب‌کار وصل نشود، طبیعی است که مدیر ارشد آن را «هزینه» ببیند نه «سرمایه‌گذاری». به علاوه صرف آموزش برای آموزش، مدنظر نیست. آموزش قبل و بعدی دارد. آموزش هم کاشت، داشت و برداشت دارد. به‌علاوه قبل از کاشت بهتر است شرایط خاک، آب و نیاز بازار بررسی شود. این‌جا هم برای آموزش مؤثر، ابتدا به یک نیازسنجی حرفه‌ای و مؤثر نیاز است. پس از ارائه‌ی آموزشی که مبتنی بر نیاز احصاشده طراحی شده باشد، نیز کار تمام نمی‌شود. علاوه بر این که برای کاربست آموخته‌ها باید بر انگیزش درونی سرمایه‌های انسانی (چه کارشناسان و چه مدیران) تکیه کرد، اما نمی‌توان تنها به آن دل بست. نیاز است که ذی‌نفعان در کنار هم در سیستم مرور یا ارزیابی عملکرد، سنجه‌هایی مبتنی بر آموزه‌ها تعریف کنند تا به افراد برای به‌کارگیری آن‌ها و در نتیجه تبدیل دانش به مهارت عملیاتی و تغییر رفتار مستمر کمک شود و نتیجه‌ی مطلوب در بازه‌ی زمانی رخ بدهد. جلسات مرور آموخته‌ها نیز ضروری است تا تجربیات موفق به اشتراک گذاشته شده و اشکالات مطرح و بررسی شود.

در بحران، فشار نقدینگی و ذهنیت «کاهش هزینه‌های فوری» باعث می‌شود سازمان‌ها از هزینه‌های قابل تعویق بزنند و توسعه آموزش معمولاً یکی از اولین قربانی‌هاست. قطع آموزش توسعه‌ای در بحران، شاید در کوتاه‌مدت «ارقام بودجه» را بهتر کند، اما ریسک افزایش خطا، کندی تصمیم، و افت سازگاری را بالا می‌برد و این خود یعنی هزینه‌های پنهان می‌سازد.

لذا مجموعه‌ای می‌توان این‌طور جمع‌بندی کرد که دیدگاه انسان‌محور که توسعه در آن در بطن فرهنگ است و آموزش و توانمندسازی به انحاء مختلف در جریان روزمره بخشی از روند قرار می‌گیرد، نه تنها زمینه‌ی تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌ها را فراهم می‌سازد، بلکه در خود فضای بحران نیز با تغییر موضوعات و روش، به تاب‌آوری کمک می‌کند. همچنین برای تبیین توانمندسازی در سازمان، به‌جز قراردادن این مفهوم در نظام ارزشی و فرهنگی سازمان، و جدیت و تمامیت در اجرای آن به‌خصوص از مسیر آموزش، می‌توان از مهارت‌ها و ابزارهایی نظیر کوچینگ (رهبری یا به غلط مصطلح، مربی‌گری) و منتورینگ (مربی‌گری) چه در بحران و به‌خصوص چه پیش از آن، بهره‌جست.

▶ کوچینگ یک رابطه‌ی توسعه‌ای ساختاریافته و هدف‌محور است که روی «بهبود عملکرد/تصمیم‌گیری/خودتنظیمی و دستیابی به اهداف» با شنیدن فعال، پرسشگری، بازتاب و برنامه‌ی اقدام تمرکز دارد. شواهد تجربی نشان می‌دهد کوچینگ در محیط کار می‌تواند به پیامدهای مثبت سازمانی و فردی منجر شود.

▶ منتورینگ رابطه‌ی توسعه‌ای است که در آن فرد باتجربه‌تر (mentor) به رشد حرفه‌ای فرد کم‌تجربه‌تر (mentee) کمک می‌کند (معمولاً از طریق انتقال تجربه، شبکه‌سازی، حمایت روانی-اجتماعی و راهنمایی مسیری). ادبیات منتورینگ



منتورینگ (Mentoring): پرورش رهبران از طریق همراهی مستمتر با رهبران باتجربه‌تر؛ انتقال خرد تجربی و قضاوت مدیریتی.

کوچینگ (Coaching): ایجاد فضا برای خودآگاهی، بازنمایی و رشد فردی در مسیر رهبری.

این سه سطح، چرخه‌ی یادگیری عمیق را در لایه‌های سازمانی فعال می‌کنند. در چنین ساختاری، رهبر ارشد «منبع اقتدار مطلق» نیست، بلکه «تسهیلگر رشد دیگر رهبران» است. پیش از بحران هم توسعه و توانمندسازی مبتنی بر آموزش بر ابزارهای مهم رهبری و مدیریت نظیر کوچینگ، منتورینگ، بازخورد موثر و تفویض اختیار موثر است و تشکیل لایه‌های مدیریتی و توانمندسازی افراد در تمام سطوح را در بر می‌گیرد. در حوزه‌ی رهبران ارشد و مدیران عامل خود را بی‌نیاز از این موارد دانستن آفتی است که عمده‌ی سازمان‌ها به آن دچارند و در بحران خود را به شدت نشان می‌دهد. عموماً به دلیل آنچه اضطراب موقعیت (به زعم آلن دوباتن) نامیده می‌شود، حتی اگر به ضعف‌های خود آگاه باشند درصد رفیع آن‌ها بر نمی‌آیند که ترس از قضاوت شدن، تحقیر و بسیاری از مکانیسم‌های پیچیده‌ی روان انسان در پس آن نهان است. از آن بدتر این‌که در بحران هم درخواست کمک نمی‌کنند و بار را یک‌تنه به دوش می‌کشند.

رهبری تاب‌آور، یعنی خلق رهبران تاب‌آور

نتایج پژوهش Gallup (۲۰۲۱) نیز نشان می‌دهد تیم‌هایی که مدیران‌شان به‌طور منظم در برنامه‌های کوچینگ و بازخورد شرکت می‌کنند، تا ۲۳ درصد عملکرد بالاتر و تا ۲۱ درصد تعامل عمیق‌تر (en-gagement) دارند. به بیان ساده، توانمندسازی مدیریتی نه فقط برای بحران‌ها، بلکه برای حفظ روح سازمان در روزمرگی نیز حیاتی است.

بخش چهارم

ارزش‌ها، مأموریت و فلسفه‌ی وجودی

قطب‌نمای معنا در بحران

در مسیر رهبری، مهم‌تر از «آنچه انجام می‌دهیم»، دانستن «چرا انجامش می‌دهیم» است. ارزش‌ها و مأموریت سازمانی فقط واژه‌هایی بر دیوار نیستند؛ آن‌ها منبع معنا، اعتماد و انسجام‌اند. در روزهای آرام، شاید کم‌رنگ به نظر برسند، اما در بحران، تبدیل به همان قطب‌نمایی می‌شوند که جهت را در میان مه ابهام نشان می‌دهد.

پیتر سنگه (Peter Senge) می‌گوید: «سازمان‌های یادگیرنده، از معنا تغذیه می‌کنند نه از ترس.» و Simon Sinek در کتاب «Start with Why» تأکید می‌کند که رهبران بزرگ، همیشه از «چرایی» آغاز می‌کنند. وقتی رهبر، فلسفه‌ی وجودی سازمان را به‌درستی تعریف و زندگی کند، اعضا حتی در تندترین بادها، حس می‌کنند که در یک مسیر معنادار ایستاده‌اند. اما معنای واقعی رهبری در این حوزه فقط در کلمات نیست، بلکه در روایت و زیست اصیل (Authentic Leadership) است. رهبر باید ارزش‌ها و مأموریت را از درون باور خود برگیرد، نه از دفتر روابط عمومی. باید آن را زندگی کند، نه این‌که صرفاً مبلغ آن باشد.

و این‌جا مهارت حیاتی دیگری به میان می‌آید، مهارت اساسی دیگری که برای رهبران قرن جدید بسیار مهم تلقی شده است:

داستان‌سرایی یا Storytelling. روایت، ابزار انتقال معناست. وقتی رهبر با صداقت و عاطفه داستان مأموریت و ارزش‌ها را تعریف می‌کند، این‌که چرا این سازمان وجود دارد، به چه ایمان دارد و برای چه می‌جنگد، آن معنا در ناخودآگاه جمعی تیم، شرکت یا سازمان نفوذ می‌کند. در چنین فرهنگی، «ارزش‌ها» به رفتار تبدیل می‌شوند و «مأموریت» به جهت. در پژوهش‌های Deloitte (۲۰۲۰) و Gallup (۲۰۲۲) مشخص شده است که سازمان‌هایی که ارزش‌ها و مأموریت‌شان به‌طور شفاف و روایت‌محور توسط رهبران تبیین شده، سطح مشارکت فعال (Engage-ment) کارکنان تا ۵۳ درصد بالاتر و شاخص اعتماد سازمانی تا دو برابر بیشتر از میانگین است. در بحران، همین اعتماد و معناست که افراد را در کنار هم نگه می‌دارد؛ و محور و عمود خیمه‌ی فرهنگی سازمان را شکل می‌دهد.

ارزش‌ها و فلسفه‌ی وجودی، همان ریشه‌ی عمیقی‌اند که در تندباد بحران، درخت سازمان را پایر جا نگه می‌دارند.

بخش پنجم

فرهنگ، زیربنای تاب‌آوری

فرهنگ و تاب‌آوری به‌طور نظاممند مرتبطند: فرهنگ، «رفتارهای روزمره‌ای» را می‌سازد که در بحران به «قابلیت‌های تاب‌آوری» تبدیل می‌شوند. استاندارد بین‌المللی ISO 22316 تاب‌آوری سازمانی را مجموعه‌ای از قابلیت‌ها می‌داند که با «رهبری و فرهنگ»، هدف مشترک «یادگیری و تغییر» و... تقویت می‌شود؛ یعنی فرهنگ و رهبری از اجزای هسته‌ی تاب‌آوری‌اند، نه حاشیه‌ی پژوهش طولی مک‌کینزی نشان می‌دهد سازمان‌های «سالم» (فرهنگ‌الگوهای رفتاری قوی) هم در بلندمدت عملکرد مالی بسیار بهتر دارند، هم در شوک‌ها چابک‌تر می‌مانند. فرهنگ، موتور این سلامت است.

مدل دنیسون (Denison) چهار ساحت فرهنگی «مأموریت، درگیرسازی، انطباق‌پذیری و انسجام» را با نتایج کسب‌وکار پیوند می‌دهد؛ از این میان سه مؤلفه‌ی حیاتی تاب‌آوری یعنی انطباق‌پذیری، درگیرسازی (توان‌افزایی) و مأموریت، مستقیماً فرهنگی‌اند. همان‌طور که ذکر شد «بیمنی روانی» تیم‌هایی که فرهنگ جسارت طرح‌مسئله و بازخورد دارند، «ذهن‌آگاهی جمعی» و «ارجحیت‌دادن به تخصص به‌جای سلسله‌مراتب» عناصر فرهنگی‌اند که شکست‌های بزرگ را پیش‌گیری می‌کنند و ظرفیت پاسخ را بالا می‌برند. چهار توانایی «پاسخ، پایش، پیش‌بینی و یادگیری» بدون فرهنگی که اشتراک‌گذاری اطلاعات، بازتاب و سازگاری را تشویق کند محقق نمی‌شود. این شواهد و مواردی بسیار بیش از این‌ها نشان از اهمیت جمله‌ی منسوب به پدر علم مدیریت دارند: «فرهنگ، استراتژی را تنها برای صبحانه یک لقمه‌ی چپ می‌کند.» (هرچند که سندی در خصوص ارتباط این جمله با گوینده‌اش وجود ندارد.)

رهبر فرهنگ را «می‌سازد، مدل می‌کند و نگه می‌دارد»

طبق نظر یکی از بزرگان حوزه‌ی فرهنگ سازمانی، ادگار شاین، رهبر با «توجه/پاداش تحمل» هنجار می‌سازد؛ ارزش‌های اعلامی تا زمانی که در رفتار رهبر دیده نشوند، به فرهنگ تبدیل نمی‌شوند. رهبر، «جهت‌نما» را تثبیت می‌کند (Purpose/Mission)، «بیمنی روانی» را

در مسیر رهبری، مهم‌تر از «آنچه انجام می‌دهیم»، دانستن «چرا انجامش می‌دهیم» است. ارزش‌ها و مأموریت سازمانی فقط واژه‌هایی بر دیوار نیستند؛ آن‌ها منبع معنا، اعتماد و انسجام‌اند. در روزهای آرام، شاید کم‌رنگ به نظر برسند، اما در بحران، تبدیل به همان قطب‌نمایی می‌شوند که جهت را در میان مه ابهام نشان می‌دهد.

مرگبارترین سانحه‌ی تاریخ هوانوردی؛ برخورد دو بوئینگ ۷۴۷ روی باند در مه غلیظ. تحقیقات به اقدامات و کوتاهی‌ها (عدم اقدامات) کاپیتان KLM، ابهام ارتباطی و سلسله‌مراتب قوی اشاره کردند؛ نمونه‌ای تاریخی از این‌که چگونه «فاصله‌ی قدرت» و ارتباط مبهم، فاجعه می‌سازد.

این روایت به مثالی کلاسیک از هزینه‌های مرگبار فرهنگ ضعیف بدل شد؛ وقتی ارزش ایمنی/شفافیت از شعار روی دیوار به رفتار تبدیل نشود، تاب‌آوری سقوط می‌کند.

«درس‌های هوانوردی: فاصله‌ی قدرت، سکوت کابین و

تولد CRM»

هوانوردی تجاری، دهه‌ها بزرگ‌ترین آزمایشگاه «فرهنگ و تاب‌آوری» بوده است. تحلیل‌های NASA/Federal Aviation Administration نشان داد اکثریت سوانح عمده ریشه‌های انسانی داشتند؛ نقص در ارتباط، تأثیر «فاصله‌ی قدرت» میان کاپیتان و کمک‌خلبان، و ناتوانی در طرح بموقع مخالفت یا اضطرار. همین یافته‌ها سبب شد از ۱۹۷۹ مفهوم Crew Resource Management (CRM) متولد و به‌تدریج استاندارد شود.

وقتی فرهنگ کابین، جان می‌گیرد

- Avianca 52 (۱۹۹۰، نیویورک): هواپیما بر اثر اتمام سوخت سقوط کرد؛ گزارش NTSB علت محتمل را «مدیریت نامناسب سوخت و ناتوانی خدمه در اعلام اضطرار به ATC پیش از اتمام سوخت» دانست؛ مسئله‌ای عمیقاً فرهنگی/ارتباطی.
- تئریف (۱۹۷۷): مرگبارترین سانحه‌ی تاریخ هوانوردی؛ برخورد دو بوئینگ ۷۴۷ روی باند در مه غلیظ. تحقیقات به اقدامات و کوتاهی‌ها (عدم اقدامات) کاپیتان KLM، ابهام ارتباطی و سلسله‌مراتب قوی اشاره کردند؛ نمونه‌ای تاریخی از این‌که چگونه «فاصله‌ی قدرت» و ارتباط مبهم، فاجعه می‌سازد.
- نهادینه‌سازی CRM: آموزش رسمی برای «تشویق مخالفت محترمانه»، «تقسیم کار شفاف»، «برجسب‌گذاری ریسک» و «عبارات استاندارد اضطرار». این تغییر فرهنگ - رفتاری، سهم عظیمی در رشد ایمنی پرواز داشت و به‌عنوان الگوی طلایی «فرهنگ تاب‌آور» در صنایع پرریسک شناخته شد. سه روایت بالا، هر کدام از زاویه‌ای واحد حقیقت را نشان می‌دهند: فرهنگ، بستر تاب‌آوری یا سقوط است. ■

در سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۵ آشکار شد که نرم‌افزار برخی مدل‌های دیزل به‌گونه‌ای دستکاری شده که در آزمون آلودگی، آلایندگی کمتر را نشان دهد. این راه‌حل فنی ظاهراً زیرکانه، در حقیقت محصول یک سیستم رفتاری بود؛ سکوت در برابر هشدارهای فنی، تنبیه غیررسمی مخالفت، و جفافادگی «نتیجه‌گرایی افراطی» (به هر قیمت به KPI برس)

می‌پرورد، «تفویض معنادار» می‌کند و «یادگیری» را به عادت تبدیل می‌کند و این‌ها همان مؤلفه‌های فرهنگی تقویت‌کننده‌ی تاب‌آوری‌اند.

- از این مقدمه شاید بهترین نتیجه‌گیری و توصیه این باشد که هر تصمیم اساسی در زمان بحران را با ارزش‌ها و مأموریت (چرایی) سازمان چک کنید.
- سؤال‌های باز، عادی‌سازی مخالفت محترمانه، و مرور پس‌عملیات (AAR) و در یک کلام، ایمنی روانی را به روتین تبدیل کنید.
- در رخدادهای بحرانی، تصمیم‌نهایی را به نزدیک‌ترین فرد صاحب‌دانش و تخصص بسپارید.
- شکست‌های کوچک را زود گزارش و مستندسازی کنید؛ فرهنگ «اعتراف بی‌ترس» تاب‌آوری را پیشران می‌کند.

پیامدهای غفلت از فرهنگ سازمانی

سه مورد کلاوی ارائه‌شده در زیر به‌روشنی نشان می‌دهند که چگونه نادیده‌گرفتن فرهنگ می‌تواند منجر به بحران یا فروپاشی شود.

«دیزل گیت فولکس واگن»: وقتی فرهنگ سکوت، سازمان را به بحران وجودی کشاند

فولکس واگن سال‌ها تلاش داشت در بازار آمریکا پیشتاز «دیزل پاک» شود. فشار برای رسیدن به اهداف بلندپروازانه، همراه با رهبری اقتدارگرا و کنترل‌های ضعیف، به شکل‌گیری فرهنگی انجامید که در آن گفتن حقیقت پرهزینه تلقی می‌شد و سکوت، انتخاب کم‌خطرتری بود. پژوهش‌های موردی کسب‌کار نشان می‌دهد همین الگو راه را برای تصمیم‌های غیراخلاقی باز کرد و بحران «دیزل گیت» را ممکن ساخت

در سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۵ آشکار شد که نرم‌افزار برخی مدل‌های دیزل به‌گونه‌ای دستکاری شده که در آزمون آلودگی، آلایندگی کمتر را نشان دهد. این راه‌حل فنی ظاهراً زیرکانه، در حقیقت محصول یک سیستم رفتاری بود؛ سکوت در برابر هشدارهای فنی، تنبیه غیررسمی مخالفت، و جفافادگی «نتیجه‌گرایی افراطی» (به هر قیمت به KPI برس). نتیجه، یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های اعتماد در صنعت خودرو بود؛ جریمه‌های چندمیلیارد دلاری، لطمه‌ی شدید به برند و تغییرات پرهزینه در ساختار و راهبری. گزارش‌های تحلیلی نشان می‌دهد ریشه‌ی بحران صرفاً فنی نبود؛ بحران فرهنگی بود که به سطح فنی نشت کرد.

«سوئیچ مرگبار جنرال موتورز»: وقتی نادیده‌گرفتن هشدارها و بوروکراسی ترس، جان می‌گیرد

در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰، نقصی در سوئیچ احتراق برخی خودروهای GM موجب خاموشی ناگهانی موتور و از کار افتادن ایربگ‌ها می‌شد. سال‌ها علامت‌ها دیده می‌شد، اما فرهنگ «پاس‌دادن مسئولیت»، «فقدان فوریت» و «سکوت میان‌وظیفه‌ای» اجازه نداد هشدارها به تصمیم درست تبدیل شود. این تصویر در گزارش ۳۲۵ صفحه‌ای آنتون والوکاس به تفصیل مستند است. به‌رغم شواهد داخلی، مسئله به‌صورت «موضوع راحتی مشتری» تقلیل یافت؛ تیم‌های مهندسی و ایمنی با هم هم‌افزایی نداشتند و فرهنگ، گفت‌وگوی صریح را بازدارنده می‌کرد. نتیجه، سال‌ها تأخیر در اقدام اصلاحی، دهه‌ها مرگ، فراخوان‌های عظیم، اخراج‌ها و ضربه‌ی اعتباری بود. تحلیل‌های رسانه‌ای و سیاست‌گذارانه نیز مسئله را «سیستمی» و فرهنگی دانستند؛ سیلوهای سازمانی مجزا نبود مالکیت مسئله، و فقدان فوریت ایمنی. جنرال موتورز ناچار به فراخوان میلیونی، پرداخت غرامت، و بازطراحی ساختار گزارش‌دهی شد. اما مهم‌تر از آن،





حادثه‌ی انفجار در بندر رجایی

انفجار بندر بیروت هزاران کسب و کار کوچک را در قلب پایتخت نابود کرد. اما در شرایطی که دولت توان محدودی برای بازسازی داشت، SMEها به شکل شبکه‌های خودسازمان‌ده عمل کردند. گزارش‌های فراوانی از رستوران‌ها و کافه‌هایی وجود دارد که آشپزخانه‌های خود را به‌طور جمعی به کار گرفتند تا هم غذای رایگان برای بازماندگان فراهم کنند و هم مشتریان سابق را بازگردانند.

تاب‌آوری جمعی یا جمع تاب‌آور

چگونه می‌توان با همبستگی و خوشه‌سازی بحران‌ها را مدیریت کرد؟

«ما» و داستان بیروت

بسیاری از ما چهارم اوت ۲۰۲۰ را در خاطر داریم؛ روزی که فیلم‌های انفجار مهیب بندر بیروت به صفحه‌ی تلفن‌هایمان راه یافت و ما را در هراس مردم این شهر شریک کرد. انفجار چندین تن آمونیم نیترات، نقطه‌ای در تاریخ بیروت شد که بر تخیل جمعی شهروندان و روایت شهر سایه انداخت. آن انفجار، مهیب‌ترین انفجار غیراتمی تاریخ بشر بود و شهر را از ریشه تکاند و رخدادی را ساخت که تا سال‌ها در حافظه‌ها باقی خواهد ماند. بیش از دویست نفر جان باختند، ۶۵۰۰ نفر زخمی و ۳۰۰ هزار نفر بی‌خانمان شدند، جدا از خسارات سنگینی که چهره‌ی شهر را برای همیشه تغییر داد. ۲۷۵۰ تن نیترات آمونیم، که سال‌ها با اطلاع دولت در انبارها نگهداری می‌شد، در یک لحظه به هوا رفت و قسمتی از بیروت را به ویرانه بدل کرد، شهری که پیش‌تر نیز با سوءمدیریت، جنگ با دشمن بیرونی، و شکاف‌های اجتماعی دست به گریبان بود.

در حالی که لبنان با بدترین بحران مالی تاریخ خود و اعتراضات گسترده علیه فساد درگیر بود، خسارتی بالغ بر هشت میلیارد دلار آمریکا بر بیروت تحمیل شد و این بحرانی را ساخت که فروپاشی اقتصادی و تضعیف کسب و کارها را تسریع کرد. پس‌اندازها نابود شدند، قیمت اقلام ضروری از جمله غذا و دارو جهش یافت، ارزش پول ملی سقوط کرد، و اکنون بیش از نیمی از مردم زیر خط فقر زندگی می‌کنند.

آنچه در سال ۲۰۲۰ در بندر بیروت رخ داد، در آن زمان شاید امری دور از «ما» به نظر می‌رسید. گرچه مردم خاورمیانه در بسیاری از دردها شریک‌اند و معمولاً رنج خویش را در مصائب همسایگان بازمی‌یابند، اما سال‌ها غریبگی با انفجار و تخریب نمی‌گذاشت ما خود را در موقعیت بیروت ببینیم. در حافظه‌ی جمعی ما ایرانیان، سال‌ها بود که «جنگ» به سرزمین‌های دیگر تعلق داشت؛ به «دیگری». رنجی که گویی قرار نبود بر ما نازل شود یا حتی نگرانش باشیم. اما اکنون، در تابستان ۱۴۰۴، هنگامی که این واژه‌ها بر صفحه می‌نشینند، این وضعیت دیگر تغییر کرده است.

تهران تجربه‌ی مشابه را از سر گذرانده و خود را نزدیک‌تر از همیشه به دختر عموهایش در سواحل مدیترانه می‌بیند. در حالی که سایه‌ی جنگ هنوز بر سر ایران سنگینی می‌کند، شاید نگاهی به تجربه‌ی کشورهای دیگر در غرب آسیا بتواند آموخته‌هایی برای ما نیز داشته باشد.

البته داستان تهران و بیروت تفاوت‌های روشنی دارد. از همه مهم‌تر این که اقتدار دولت در لبنان به مراتب ضعیف‌تر از آن چیزی است که ما در ایران به‌عنوان حاکمیت می‌شناسیم. لویاتان لبنانی -چنان که هابز تصویرش می‌کند - دهها بار تحیف‌تر از لویاتان ایرانی است. از این رو، همگرایی و کمک‌رسانی خودجوش در لبنان ضرورتی حیاتی بود و طبیعی است که پس از انفجار ۲۰۲۰ هم واکنش‌های امدادی بیشتر بر ابتکارات مدنی استوار بود تا بر اقدامات دولتی. با این همه، و به‌رغم این تفاوت، می‌توان از رخداد‌های پس از انفجار بیروت درس‌هایی استخراج کرد که برای ما نیز سودمند باشد.

انفجار بندر بیروت هزاران کسب و کار کوچک را در قلب پایتخت نابود کرد. اما در شرایطی که دولت توان محدودی برای بازسازی داشت، SMEها به شکل شبکه‌های خودسازمان‌ده عمل کردند. گزارش‌های فراوانی از رستوران‌ها

و کافه‌هایی وجود دارد که آشپزخانه‌های خود را به‌طور جمعی به کار گرفتند تا هم غذای رایگان برای بازماندگان فراهم کنند و هم مشتریان سابق را بازگردانند. صاحبان مغازه‌ها گروه‌هایی تشکیل دادند تا مصالح ساختمانی را به‌صورت عمده و ارزان‌تر خریداری کنند. هنرمندان و طراحان مستقل نیز کارگاه‌های مشترکی برای بازسازی دکور و مبلمان شهری راه انداختند.

خوشه‌های تجاری (Clustering) در بیروت پس از انفجار، به‌جای نزاع بر سر منابع محدود، هم‌فزایی کردند. این خوشه‌های غیررسمی به آن‌ها امکان دادند تا وضعیت را به‌طور جمعی مدیریت کنند. سرمایه‌ی اجتماعی و اعتماد میان کسب و کارهای خرد، با اتکا بر شبکه‌های محلی و حتی کمک‌های دیاسپورای لبنانی، به نیروی کلیدی در بازسازی بدل شد. این اقدامات نمونه‌ای از عاملیت در بحران است؛ جایی که SMEها با تشکیل خوشه‌های کوچک مبتنی بر سرمایه‌ی اجتماعی، نه تنها بازگشت اقتصادی را ممکن کردند بلکه در بازسازی اعتماد اجتماعی و روحیه‌ی شهری نیز نقش‌آفرین شدند.

آنچه از پی می‌آید

جوامع محلی می‌توانند از منابع خود برای ایجاد تغییر بهره‌گیرند. این امر در ایران، جایی که ناامیدی از مدیریت دولتی گسترده است، اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا گروه‌های مختلف اجتماعی ناگزیرند برای بقا به اقدام جمعی متوسل شوند. در چنین شرایطی، کارآفرینان اجتماعی می‌توانند به بازیگرانی محوری بدل شوند و نقشی اساسی در سازگاری، همبستگی و پایداری جمعی ایفا کنند

مطالعات نشان داده‌اند که ظرفیت بنگاه‌ها برای تأثیر گذاری به زمینه‌های نهادی وابسته است و توان آن‌ها بسته به ساختارهای محلی، محیط‌های اجتماعی-اقتصادی و چارچوب‌های قانونی متفاوت است. بنگاه‌ها تنها زمانی می‌توانند بخشی مؤثر از اکوسیستم کارآفرینی باشند که از حمایت جامعه‌ی مدنی و دولت نیز برخوردار باشند. بنابراین، آنچه در پی می‌آید دعوت به «تلاش‌های قهرمانانه‌ی فردی» نیست، بلکه گفت‌وگویی است درباره‌ی شبکه‌های از بازیگران که برای دستیابی به تأثیر اجتماعی به‌طور جمعی عمل می‌کنند. هدف، مرخص کردن دولت از مسئولیت‌های نهادی‌اش نیست؛ بازیگران خرد نمی‌توانند به‌تنهایی بار بحرانی را بردارند که باید توسط ماشین بزرگ بروکراسی و بودجه‌های کلان آن مدیریت شود. در نهایت، این دولت است که مسئول رگولاتوری، تنظیم قواعد بازی و حل منازعات است. از بنگاه‌های کوچک و متوسط نمی‌توان انتظار «جان‌شینی دولت» داشت. دولت، با ابزار مالیات و توان نهادی خود، باید بازیگر کلیدی در گذر از بحران‌ها باشد. لذا آنچه اینجا گفته می‌شود در تناقض با این واقعیت نیست، بلکه در امتداد آن است: ترسیم سهم بنگاه‌ها در تلاشی جمعی برای دوام آوردن.

این فصل از مستند «جعبه‌باز تاب‌آوری» نمی‌خواهد مسئولیت‌ها را فردی کند، بلکه می‌کوشد حدود نقش هر گروه را در بازی‌ای بزرگ‌تر روشن تر سازد. تلاشی است برای صورت‌بندی تاب‌آوری به مثابه‌ی امری جمعی. در ادامه، از ضرورت و منطق اقدام جمعی سخن خواهیم گفت و نشان خواهیم داد که هر بنگاه، علاوه بر گام‌هایی که درون مرزهای خود برای افزایش تاب‌آوری

جوامع محلی می‌توانند از منابع خود برای ایجاد تغییر بهره‌گیرند. این امر در ایران، جایی که ناامیدی از مدیریت دولتی گسترده است، اهمیتی دوچندان دارد؛ زیرا گروه‌های مختلف اجتماعی ناگزیرند برای بقا به اقدام جمعی متوسل شوند. در چنین شرایطی، کارآفرینان اجتماعی می‌توانند به بازیگرانی محوری بدل شوند و نقشی اساسی در سازگاری، همبستگی و پایداری جمعی ایفا کنند

می‌تواند بردارد، قادر است در مسیر کارآفرینی اجتماعی قدم بگذارد و در ساختن Community ای گسترده‌تر برای عبور جمعی از بحران نقش ایفا کند

همبستگی؛ منطق تازه‌ی بقا در میدان بحران

چند خطی که در ادامه می‌آید شاید برای بسیاری از خوانندگان چالش‌برانگیز به نظر برسد. اما تجربه‌ی جنگ برای همه ما آورده‌هایی داشته که باورهایمان را دگرگون کرده است. شاید پیش از این، تقید تام به «منطق بازار»، این که مسئولیت‌ها فردی است و باید فقط و فقط نگران خود بود و در رقابتی دائمی برای شکست دیگری تلاش کرد، سایه‌ی بزرگی بر فهم اجتماعی بسیاری از فعالان کسبوکار انداخته بود. گویی در بازی «رقابت»، هر کسی تنها با اتکا به خود باید زنده بماند و رشد کند و رقیبان را از میدان به در کند.

اما اکنون، در روزهای پس از خرداد ۱۴۰۴ که این متن نوشته می‌شود، آن باور که ما در برابر دیگری مسئولیتی نداریم، مگر آنچه الزامات بازار و دست‌نمائی تنظیم‌گر دیکته می‌کند، به چالش کشیده شده است. تجربه‌ی جنگ دوازده‌روزه نشان داد که این تصور «هر کس برای خود» تا چه حد شکننده است.

پس از چنین تجربه‌ای، بسیاری از ما به شکلی از هم‌گرایی و همبستگی فکر می‌کنیم؛ به بودن با هم، به یاری گرفتن و یاری رساندن. حالا که خود را در برابر ماشین جنگ و نیروی خارجی که قدرت دیده‌ایم و گاه احساس کرده‌ایم همگی آنچه سال‌ها با رنج ساخته‌ایم ممکن است در لحظه‌ای نابود شود، به ضرورت ساختن چیزی جمعی می‌اندیشیم؛ محوری یا انجمنی که به ما کمک کند از دل بحران زنده بیرون آییم و تاب‌آوری خود را افزایش دهیم در زمان بحران، اقتصاد یک‌باره فرو نمی‌ریزد؛ بلکه خم می‌شود، دگرگون می‌گردد و خود را دوباره سامان می‌دهد. وقتی جنگ، تحریم یا فاجعه، جریان معمول پول و کالا را مختل می‌کند، «قواعد بازی» آن گونه که پی‌یر بوردیو جامعه‌شناس فرانسوی می‌گوید تغییر می‌یابد. آنچه پیش‌تر رقابت را پاداش می‌داد، اکنون همکاری را ارزشمند می‌کند؛ و آنچه بر سرمایه‌ی مالی استوار بود، حالا بر اعتماد تکیه می‌زند. میدان اقتصاد که معمولاً بر مبنای سود، رقابت و انباشت تعریف می‌شود، در چنین لحظاتی دگرگون می‌گردد و شکل‌های تازه‌ای از همبستگی در میان بازیگران حاشیه‌ای آن پدید می‌آید.

کسبوکارهای کوچک و متوسط معمولاً نخستین قربانیان بحران‌اند.

آن‌ها سرمایه‌ی مالی محدودی دارند، زنجیره‌ی تأمین‌شان شکننده است و از حمایت سیاسی چندانی برخوردار نیستند. اما در بزنگاه‌هایی، همین بنگاه‌های کوچک توانسته‌اند از دل بحران زنده بیرون آیند، درست به این دلیل که به سوی یکدیگر چرخیده‌اند. آن‌ها ائتلاف‌های غیررسمی تشکیل داده‌اند، مواد اولیه را با هم تقسیم کرده‌اند، برق را نوبتی مصرف کرده‌اند و کارگاه‌ها را دسته‌جمعی بازسازی کرده‌اند. در زبان بوردیو، این کنش‌ها نوعی تبدیل سرمایه است؛ جایی که سرمایه‌ی اجتماعی به معنای شبکه‌ی اعتماد، وفاداری و شناخت متقابل به ارزشی واقعی‌تر از پول و سرمایه‌ی مادی تبدیل می‌شود. در ایران دوران تحریم، همیشه چنین الگوهایی به‌خوبی قابل مشاهده بوده است. تولیدکنندگان پوشاک در تهران یا مشهد با یکدیگر شریک شده‌اند تا از تأمین‌کنندگان پارچه خرید جمعی انجام دهند. کارگاه‌های کوچک لبنیات و روغن در شمال کشور، واردات مواد بسته‌بندی را به صورت گروهی سامان داده‌اند. این کنش‌ها صرفاً از سر نوع‌دوستی نبودند؛ بلکه همان‌طور که بوردیو می‌گوید، حرکت استراتژیک در میدانی در حال تغییر بودند و تلاش‌هایی برای بازتعریف قواعد بقا در وضعیتی که منطق پیشین بازار دیگر کار نمی‌کرد. همکاری اقتصادی در این معنا شکلی از مقاومت و تاب‌آوری است؛ مقاومتی در برابر نیروهایی که بنگاه‌های کوچک را به حاشیه رانده‌اند.

آنچه در چنین لحظاتی دگرگون می‌شود، فقط رفتار نیست، بلکه

هابیتوس Habitus نیز هست — آن حس درونی از امکان و عادت کنش که در طول زمان در افراد نهادینه شده است. کارآفرینی که روزی یکدیگر را رقیب می‌دیدند، اکنون خود را هم‌سرنوشت می‌یابند. ذهنیت رقابتی جای خود را به غریزه‌ی جمعی می‌دهد. این دگرگونی، گرچه آرام و بی‌صداست، اما ژرف و تعیین‌کننده است. همبستگی به‌جای رقابت می‌نشیند و به شرط بقا بدل می‌شود.

هر بحران، به تعبیر بوردیو، روابط قدرت را درون میدان عیان می‌کند. وقتی نیروهای مسلط مانند شرکت‌های بزرگ، دولت، یا نهادهای مالی از ایفای نقش خود بازمی‌مانند، بازیگران ضعیف‌تر ناگزیرند میدان را از پایین بازسازی کنند. این کنش جمعی، هرچند خاموش و نامرئی، نوعی قدرت نمادین است و بازتعریف معنای «کسبوکار» در جهانی بی‌ثبات، در غیاب بازارهای بایات یا دولت‌های کارآمد، اقتصاد به میدانی اخلاقی بدل می‌شود؛ میدانی که بر شناخت، اعتماد و عمل متقابل استوار است.

نگاه بوردیویی در مواجهه با مسئله‌ی SMEها نشان می‌دهد که بحران تنها ویرانی نیست؛ بلکه باز ترکیب نیروهاست. در چنین لحظاتی، سلسله‌مراتب سرمایه‌ها وارونه می‌شود؛ اجتماعی بر اقتصادی می‌چربد، نمادین بر مادی. حاشیه به مرکز نزدیک می‌شود، بقا پروژه‌ای جمعی می‌گردد و همکاری جایگزین منطق رقابت می‌شود.

آنچه اینجا می‌آید، تنها تلاشی برای نمایش لزوم توجه به مسئولیت اجتماعی نیست. ما صرفاً نمی‌خواهیم بر شکلی از دیگرخواهی خیرخواهانه و از سر از خودگذشتگی تأکید کنیم یا ادبیاتی تولید کنیم که کسبوکارها را به انجام کار خیر دعوت کند. هرگز، روشن است که کار خیر مرزهایی دارد و توان بنگاه‌ها برای پرداختن به امری حاشیه‌ای و عام‌المنفعه که از آن‌ها توش و توان می‌برد بعضاً، و مخصوصاً در شرایط بحرانی، بسیار محدود است. آنچه ما می‌خواهیم بر آن تأکید و توجه SMEها را به آن جلب کنیم، این است که همبستگی و تلاش برای ساخت تاب‌آوری از مسیر فعالیت جمعی، منطق کسبوکاری روشنی دارد و صرفاً تلاشی در خلأ و بدون چشم‌داشت نیست. ما اینجا تلاش می‌کنیم که این را روشن کنیم که برای تاب‌آوردن، شکلی از کار جمعی لازم است، چیزی که نه تنها به دوام بنگاه‌ها کمک می‌کند بلکه قطعه‌ای لازم از پازلی است که می‌تواند در بلندمدت برای آن‌ها آورده‌هایی داشته باشد، سرمایه‌ی مالی، سرمایه‌ی اجتماعی، و نیز سرمایه‌ی سمبلیک.

سرمایه‌گذاری تأثیرگذار و لزوم هم‌گرایی برای افزایش تاب‌آوری

اضطراب، روزهای جنگ دوازده‌روزه و پیامدهای پس از آن، بیش از هر زمان دیگری نیاز به هم‌گرایی و همکاری را برای بقا و بازسازی اقتصادی آشکار کرده است. درد مشترک، ظرفیتی جمعی را فعال کرده که پیش‌تر زیر سایه‌ی منطق خشن رقابت و فردگرایی بازار پنهان مانده بود. اکنون بسیاری از بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی دریافته‌اند که سعادت، امری جمعی است؛ و تا زمانی که هر یک صرفاً به بقای خود بیندیشند، هیچ‌کس واقعاً نجات نخواهد یافت. در این شرایط، درک تازه‌ای از مفهوم بازی اقتصادی شکل گرفته است: این که رقابت لزوماً به معنای حذف دیگری نیست. می‌توان در عین تلاش برای کسب سهم از بازار، منافع مشترک را تعریف و برای خلق و پاسداشت آن‌ها همکاری کرد. بسیاری از کسبوکارها از جنگ آسیب دیده‌اند؛ اما همین تجربه، و نیز موقعیت مکانی و منافع در هم‌تنیده‌شان، ضرورت ارتباط و همکاری را برایشان ملموس‌تر از همیشه کرده است. بنگاه‌ها امروز بهتر از گذشته می‌دانند که تنهایی چقدر پرهزینه است و تاب‌آوری بدون همبستگی جمعی ممکن نیست.

در ادبیات جامعه‌شناسی، «اجتماع» یا Community به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که شبکه‌ای از روابط، احساس تعلق و هویت مشترک دارند.

هر بحران، به تعبیر بوردیو، روابط قدرت را درون میدان عیان می‌کند. وقتی نیروهای مسلط مانند شرکت‌های بزرگ، دولت، یا نهادهای مالی از ایفای نقش خود بازمی‌مانند، بازیگران ضعیف‌تر ناگزیرند میدان را از پایین بازسازی کنند

درد مشترک، ظرفیتی جمعی را فعال کرده که پیش‌تر زیر سایه‌ی منطق خشن رقابت و فردگرایی بازار پنهان مانده بود. اکنون بسیاری از بنگاه‌ها و فعالان اقتصادی در یافته‌اند که سعادت، امری جمعی است؛ و تا زمانی که هر یک صرفاً به بقای خود بیندیشند، هیچ‌کس واقعاً نجات نخواهد یافت.

تسهیل می‌کند و یادگیری میان بنگاه‌ها را به فرآیندی طبیعی و روزمره بدل می‌سازد.

منطق خوشه‌سازی روشن است؛ هر بنگاه کوچک به‌تنهایی توان رقابت با شرکت‌های بزرگ را ندارد، اما هنگامی که در کنار هم قرار می‌گیرند، مانند یک بنگاه جمعی عمل می‌کنند. در این وضعیت، آن‌ها از مزایایی بهره‌مند می‌شوند که اقتصاددانان آن را «مزیت‌های تجمع» (Economies of Agglomeration) می‌نامند؛ یعنی دسترسی آسان‌تر به نیروی کار ماهر، تبادل سریع‌تر اطلاعات، و استفاده‌ی مشترک از زیرساخت‌ها و شبکه‌های تأمین.

با این حال، خوشه صرفاً پدیده‌ی اقتصادی نیست؛ بُعد اجتماعی مهمی نیز دارد. نزدیکی مکانی و تعامل روزمره میان بنگاه‌ها، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد و همکاری‌های غیررسمی می‌شود. در طول زمان، صاحبان کارگاه‌ها روابط دوستانه و حرفه‌ای پیدا می‌کنند، ابزار و نیروی کارشان را به یکدیگر قرض می‌دهند و تولید خود را هماهنگ می‌سازند. به زبان بوردیو، این همان سرمایه‌ی اجتماعی در میدان اقتصادی است؛ مجموعه‌ای از روابط، اعتمادها و شناخت‌های متقابل که ارزش مادی و نمادین دارند.

نمونه‌های شناخته‌شده‌ی خوشه‌سازی را می‌توان در نقاط مختلف جهان یافت. در منطقه‌ی ایمیلیا-رومانیا در ایتالیا، کارگاه‌های خانوادگی صنایع مد، ماشین‌آلات و مواد غذایی با ایجاد شبکه‌های صادراتی مشترک، به یکی از پویاترین خوشه‌های SME در جهان تبدیل شده‌اند. نمونه‌ی دیگر، شهر سیالکوت در پاکستان است؛ جایی که صدها کارگاه کوچک تولیدکننده‌ی لوازم ورزشی، از توپ فوتبال تا دستکش و محافظ، در کنار هم فعالیت می‌کنند و محصولاتشان به برندهای جهانی می‌رسد.

در ایران نیز می‌توان نمونه‌های موفق از خوشه‌سازی یافت، به‌ویژه در مناطقی که پیوندهای محلی و احساس تعلق به خاک یا قومیت، زمینه‌ی شکل‌گیری همبستگی اجتماعی را فراهم کرده است. در اصفهان، برای مثال، خوشه‌های صنعتی و کارگاهی سنتی از صنایع فولاد تا صنایع دستی در کنار یکدیگر رشد کرده‌اند یا مثلاً در زنجان در خصوص کفش. نزدیکی جغرافیایی آن‌ها امکان استفاده‌ی مشترک از تأمین‌کنندگان، نیروی کار متخصص و زیرساخت‌های محلی را فراهم آورده و به یکی از پویاترین نمونه‌های تولید جمعی در کشور بدل شده است.

در شرایط بحران، همچون تحریم، جنگ یا همه‌گیری کرونا، خوشه‌سازی اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. در چنین موقعیت‌هایی، بنگاه‌های کوچک می‌توانند منابع خود را به اشتراک بگذارند، ریسک را میان خود تقسیم کنند و تصمیمات جمعی بگیرند. از این منظر، خوشه صرفاً ساختاری اقتصادی نیست، بلکه شبکه‌ای اجتماعی برای بقا، شبکه‌ای که در آن رقابت به همکاری بدل می‌شود و بستر تاب‌آوری جمعی شکل می‌گیرد.

خوشه‌سازی را می‌توان به‌منزله‌ی بازاریابی میدان اقتصادی در سطح محلی فهمید؛ جایی که کنشگران خرد - بنگاه‌های کوچک و متوسط - با تکیه بر سرمایه‌های اجتماعی و فرهنگی خود، قواعد بازی را از پایین بازتعریف می‌کنند. در این میدان تازه، ارزش صرفاً در مالکیت منابع مالی خلاصه نمی‌شود، بلکه در روابط اعتماد، اعتبار حرفه‌ای و شناخت متقابل میان بازیگران معنا می‌یابد. خوشه در این معنا، فضایی است که در آن انواع مختلف سرمایه - اقتصادی، اجتماعی و نمادین - به یکدیگر تبدیل می‌شوند. کارآفرینی در چنین بستری دیگر صرفاً رقابت بر سر سود نیست، بلکه تلاشی است برای تثبیت موقعیت در شبکه‌ای از روابط متقابل که بقا و پیشرفت را ممکن می‌سازد. در لحظات بحران، وقتی نیروهای مسلط میدان (دولت، سرمایه‌داران بزرگ یا نهادهای مالی) از ایفای نقش خود بازمی‌مانند، خوشه به شکلی از قدرت نمادین بدل می‌شود؛ نیرویی که از هم‌سرنوشتی و همکاری برمی‌خیزد و می‌تواند منطق بازار را از نو معنا کند.

رویه‌های اجتماعی همچون همگرایی، تصمیم‌گیری جمعی و همکاری افقی، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری دموکراسی مشارکتی و تمرکززدایی از هسته‌های سنتی قدرت شود. افزون بر آن، چنین سازوکارهایی در زمان بحران، پیشبرد کسب‌وکار را تسهیل و امکان بقا را افزایش می‌دهند. باین‌حال، تبدیل شدن به بخشی از یک جریان جمعی، خود نیازمند نوعی سرمایه‌گذاری است؛ چه سرمایه‌ی انسانی و چه سرمایه‌ی مالی. پرسش کلیدی این است: چگونه می‌توان این سرمایه‌گذاری را آگاهانه‌تر انجام داد، به بازگشت آن اندیشید، و از صرف منابع در مسیر همگرایی، نوعی ارزش افزوده پایدار ساخت؟

در این‌جا مفهوم سرمایه‌گذاری تأثیرگذار (Impact Investing) اهمیت می‌یابد. این نوع سرمایه‌گذاری به تخصیص منابع مالی با هدف ایجاد نتایج اجتماعی یا زیست‌محیطی مثبت در کنار بازده مالی اشاره دارد. در اصل، سرمایه‌گذاری تأثیرگذار یعنی همسوسازی ارزش‌ها و باورهای سرمایه‌گذار با تصمیمات اقتصادی‌اش برای مواجهه با چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی. سرمایه‌گذاران تأثیرگذار آگاهانه منابع خود را به سوی کسب‌وکارها، سازمان‌های غیرانتفاعی و صندوق‌هایی در حوزه‌هایی چون انرژی‌های تجدیدپذیر، آموزش و تشکیل‌سازی هدایت می‌کنند. این رویکرد بخشی از استراتژی‌های مسئولیت‌پذیری محیط‌زیستی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) است و در جهان امروز رشدی چشمگیر یافته است.

اما در ایران، چشم‌انداز نامطمئن سرمایه‌گذاری و بی‌ثباتی اجتماعی - اقتصادی و نهادی، به همراه تحریم‌ها و سرمایه‌داری رفاقتی، فضای کسب‌وکار را به سوی انبساط‌نشدن سوق داده‌اند. این شرایط، همان‌گونه که اسل و نوده در خصوص لبنان اشاره کرده‌اند، به ظهور نوعی «کارآفرینی ضدتولیدی» انجامیده است؛ کارآفرینی‌ای که در رانت و مناسبات غیر شفاف غوطه‌ور است و انگیزه‌ی برای سرمایه‌گذاری در خیر عمومی یا اشتراک منابع ندارد.

باین‌حال، اگر تاب‌آوری را نه یک شعار اخلاقی بلکه ضرورتی اقتصادی بدانیم، راهی جز بازاندیشی در مفهوم اجتماع و سرمایه‌گذاری جمعی باقی نمی‌ماند. ساخت اجتماع، فرآیندی زمان‌بر، دشوار و نیازمند پیگیری است؛ اما بدون آن، سخن گفتن از تاب‌آوری بی‌معناست. در چنین وضعیتی، سرمایه‌گذاری تأثیرگذار برای ایجاد و تقویت اجتماعات حرفه‌ای و تولیدی، ضرورتی حیاتی است. این نوع سرمایه‌گذاری نباید به‌عنوان هزینه‌ی سربار یا مسئولیت اجتماعی زائد تلقی شود، بلکه باید آن را شکلی از سرمایه‌گذاری بازگشت‌پذیر دانست که در بلندمدت سود مالی، اجتماعی و نمادین به همراه دارد.

تاب‌آوری، بدون پیوند با شبکه‌های گسترده‌تر از روابط اعتماد و کنش متقابل، امری ناممکن است. سرمایه‌گذاری تأثیرگذار، در این معنا، صرفاً کنشی خیرخواهانه نیست؛ بلکه استراتژی‌ای هوشمندانه برای بقا در میدانی است که قواعد آن در حال تغییر است.

خوشه‌سازی و منطق هم‌افزایی محلی

خوشه‌سازی (Clustering) در مورد بنگاه‌های کوچک و متوسط (SME) به این معناست که گروهی از کسب‌وکارهای کوچک که در یک صنعت یا حوزه‌ی مشابه فعالیت می‌کنند، در یک منطقه‌ی جغرافیایی گرد هم می‌آیند و نوعی شبکه‌ی همکاری محلی شکل می‌دهند. می‌توان این خوشه را به یک «محله‌ی صنعتی» تشبیه کرد که در آن هر کارگاه بخشی از یک زنجیره‌ی تولید بزرگ‌تر را بر عهده دارد؛ مثلاً در خوشه‌ی تولید مبلمان، یک کارگاه قاب چوبی می‌سازد، دیگری پارچه‌دوزی می‌کند و سومی پرداخت و بسته‌بندی را انجام می‌دهد. نزدیکی مکانی، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد، تبادل تجربه را

تاب‌آوری، بدون پیوند با شبکه‌های گسترده‌تر از روابط اعتماد و کنش متقابل، امری ناممکن است. سرمایه‌گذاری تأثیرگذار، در این معنا، صرفاً کنشی خیرخواهانه نیست؛ بلکه استراتژی‌ای هوشمندانه برای بقا در میدانی است که قواعد آن در حال تغییر است.

به اشتراک گذاشتن داستان‌های موفقیت و تحلیل شکست‌ها

در مارس ۲۰۱۱، زلزله بزرگ شرق ژاپن و سونامی پس از آن بخش‌های وسیعی از منطقه‌ی توهو کورا ویران کرد. این فاجعه برای بسیاری از بنگاه‌های کوچک و متوسط (SMEs) تنها بحرانی زیست‌محیطی نبود، بلکه ضعف‌های عمیق در زیرساخت، مدیریت ریسک و تاب‌آوری زنجیره‌های تأمین را آشکار ساخت. پژوهش‌های پس از آن نشان داد بنگاه‌هایی که از پشتوانه‌ی مالی و سازمانی ضعیف‌تری برخوردار بودند، نه تنها آسیب‌پذیرتر بودند، بلکه مسیر بازسازی طولانی‌تری را نیز طی کردند.

اما تجربه‌ی فاجعه‌ی پیشین، زلزله بزرگ کوبه در سال ۱۹۹۵، زمینه‌ی فراهم کرده بود که به بسیاری از این شرکت‌ها کمک کرد تا سریع‌تر خود را بازیابند. تجربه‌ی کوبه دولت‌های محلی، گروه‌های صنفی و جامعه‌ی مدنی را واداشت به بود تا شکل تازه‌ای از همکاری نهادی، سازوکارهای همیاری میان شهرداری‌ها و استراتژی‌های جدید آمادگی در برابر بلا یا را ایجاد کنند. به همین دلیل، هنگامی که فاجعه‌ی شرق ژاپن رخ داد، زیرساختی از همکاری و یادگیری نهادی از پیش وجود داشت. شوراهای منطقه‌ای روش «همتاسازی» را به کار گرفتند: در این شیوه، شهرداری‌های کمتر آسیب‌دیده با شهرداری‌های ویران‌شده‌تر جفت می‌شدند تا حمایت‌های لجستیکی، اداری و مادی ارائه دهند.

در سطح بنگاه‌های کوچک نیز، پیمایش‌های سال ۲۰۱۴ نشان داد شرکت‌هایی که از شیوه‌های پیشرفته‌ی مدیریت ریسک بهره می‌بردند، از جمله برنامه‌های تداوم کسب و کار (BCP)، بیمه‌ی زلزله یا تنوع‌بخشی در منابع تأمین، در کوتاهمدت و بلندمدت عملکرد بهتری داشتند. تجربه‌ی کوبه به نوعی به حافظه‌ی نهادی بدل شد؛ حافظه‌ی که هنگامی تازه‌ای پدید آورد و ضرورت برنامه‌ریزی برای بحران را به بخشی از فرهنگ کسب و کار تبدیل کرد.

در ایران نیز، بسیاری از مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط تجربه‌ی بحران‌های مشابه را از سر گذرانده‌اند. بحران‌های اقتصادی، تحریم‌ها یا حتی نزاع‌های داخلی کوتاه و بلندمدت، آن‌ها را در موقعیت‌هایی قرار داده که تصمیم‌های لحظه‌ای می‌تواند سرنوشت کسب و کار را تغییر دهد. آنچه از این تجربه‌ها برمی‌آید، ضرورت مستندسازی است، یعنی ثبت دقیق آنچه در بحران روی داده، چه در قالب روایت شخصی، چه گزارش سازمانی یا حتی یادداشت‌های ساده‌ی روزانه. بنگاه‌ها تجربه موفقیت و شکست‌های عدیده داشتند، اما باید در خاطر داشت که آن‌ها لزوماً با تمام سناریوهای ممکن روبه‌رو نشده‌اند. از این رو تجربه‌ی آن‌ها می‌تواند برای دیگران درس‌آموخته‌های جدی داشته باشد. کما این که تجربه‌ی دیگران نیز می‌تواند چراغ راه آن‌ها باشد. این اسناد، حافظه‌ی جمعی میدان کسب و کارند و البته منبعی برای یادگیری اجتماعی.

جمع‌آوری و گردآوری این تجربه‌ها در قالب یک سند یا مجموعه‌ی منسجم می‌تواند ارزش بسیاری داشته باشد. چنین سندی نه فقط فهرستی از شکست‌ها و موفقیت‌ها، بلکه نقشه‌ای از کنش‌های مؤثر، شبکه‌های قابل اتکا، تصمیم‌های نادرست، و مسیرهای ریکاوری خواهد بود. در کشوری چون ایران، که بنگاه‌ها ناگزیرند با تکرار بحران‌ها زیستن را بیاموزند، شکل دادن به این حافظه‌ی تجربی شاید مهم‌ترین سرمایه‌ی نمادین برای تاب‌آوری آینده باشد.

حمایت و صدای جمعی

بنگاه‌های کوچک و متوسط اغلب از آسیب‌پذیرترین بازیگران هنگام وقوع بلا یا هستند، اما به‌طور متناقض، معمولاً کمترین صدا را در عرصه‌ی سیاست دارند. آن‌ها کم‌توان‌تر و پراکنده‌اند و به همین دلیل صدای فردی‌شان در مهمه‌ی مطالبات پس از بحران به راحتی نادیده گرفته می‌شود. این مسئله

در ایران اهمیت ویژه‌ای دارد، چرا که دهه‌ها زیست کلنگی و محدودیت در شکل‌گیری بنگاه‌های قوی و دیرپا، امکان ایجاد طبقه‌ی تجاری توانمند برای چانه‌زنی با حاکمیت از موضع برابر را دشوار کرده است. بخش بزرگی از اقتصاد کشور غیر خصوصی است و از همین رو، SMEها در ایران و به‌رغم وجود تعداد زیاد بازیگران خرد، تا حد زیادی بی‌صدا و کم‌اثر هستند.

آنچه می‌تواند این معادله را تغییر دهد، توان اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی در تبدیل رنج‌های پراکنده به پیامی واحد است؛ پیامی که سیاست‌گذاران و نهادهای کمک‌رسان به‌سختی می‌توانند نادیده بگیرند. هنگامی که بنگاه‌ها یا افراد منابع خود را تجمیع می‌کنند، چه از طریق شبکه‌های اعتماد، روابط حرفه‌ای، یا همکاری‌های نهادی، این سرمایه‌های غیرمالی به قدرتی واقعی تبدیل می‌شوند که امکان تأثیرگذاری و بازتعریف قواعد بازی را فراهم می‌کند. در میدان اقتصادی، برای نمونه، جمع‌آوری سرمایه‌ی اجتماعی و سمبلیک میان SMEها می‌تواند به شکل دهی هنجارها، باز توزیع منابع و ایجاد مزیت‌های جمعی منجر شود؛ مزیت‌هایی که حتی در غیاب سرمایه‌ی مالی کافی، بقای گروه و دسترسی به حمایت‌های نهادی را ممکن می‌سازد. به عبارت دیگر، تجمیع سرمایه‌ها در میدان اجتماعی همانند ساخت شبکه‌های از منابع غیرمالی عمل می‌کند که قدرت و تاب‌آوری گروه را تقویت کرده و امکان مقابله با بی‌ثباتی و بحران را فراهم می‌آورد.

دو نمونه‌ی بارز، ترکیه پس از زلزله از زمیبر ۱۹۹۹ و ایران پس از سیلاب‌های خوزستان ۲۰۱۹، قدرت این صدای جمعی را به‌خوبی نشان می‌دهند.

فر اوت ۱۹۹۹، زلزله ویرانگر از میر منطقه‌ی مارمارا را فلج کرد؛ جایی که شبکه‌های مترکمی از بنگاه‌های کوچک و متوسط فعالیت داشتند. بسیاری از شرکت‌ها با خسارات سنگین ساختمانی و خطر فوری ورشکستگی مواجه شدند. درحالی که کسب و کارهای منفرد نمی‌توانستند توجه دولت را جلب کنند، اتحادیه‌هایی مانند اتحادیه‌ی اتاق‌ها و بورس‌های کالای ترکیه (TOBB) پیشگام شدند تا مطالبات مشترک را در قالبی یکپارچه بیان کنند. این لابی‌گری واحد، دستاوردهای ملموسی داشت مانند خطوط اعتباری اضطراری، معافیت‌های مالیاتی موقت، و حمایت‌های بازسازی بین‌المللی از سوی بانک جهانی و اتحادیه‌ی اروپا. مهم‌تر از همه، فشار مشترک اتحادیه‌های SME به ایجاد نهاد بیمه‌ی بلایای طبیعی (DASK) انجامید؛ بیمه‌ی اجباری زلزله‌ای که چارچوب مدیریت ریسک ترکیه را متحول کرد.

دو دهه بعد در ایران نیز پویایی مشابهی رخ داد. زمانی که سیلاب‌های شدید در سال ۲۰۱۹ خوزستان را در بر گرفت، صدها کارگاه کوچک، مزرعه و مغازه نابود شدند. در سطح فردی، زیان‌های آن‌ها در برابر حجم گسترده‌ی نیازهای بازسازی ملی تقریباً نامرئی بود. اما اتاق اصناف اهواز همراه با انجمن‌های صنفی محلی به گردآوری شواهد از اعضای خود پرداخت و طوماری مشترک خطاب به وزارت صنعت، معدن و تجارت تنظیم کرد. مطالبات جمعی آن‌ها که شامل وام‌های کم‌بهره برای بازسازی، تعویق پرداخت مالیات و تسریع در پرداخت بیمه بود، به‌سرعت از طریق رسانه‌های ملی بازتاب یافت. اختصاص پلتفرم توسط صداوسیما به این اعتراض نشان‌دهنده‌ی تأثیرگذاری حرکت جمعی بود. تنها طی چند هفته، دولت بسته‌ی حمایتی ویژه‌ای برای SMEهای آسیب‌دیده از سیلاب اعلام کرد که شامل اعتبارات یارانه‌ای و تخفیف‌های مالیاتی بود.

این دو تجربه‌ی ترکیه و ایران یک درس محوری را روشن می‌کنند: بحران می‌تواند صدای پراکنده‌ی بنگاه‌های کوچک را خاموش کند، اما اتحادیه‌ها و اصناف، قدرت تقویت آن را دارند. با ارائه‌ی برنامه‌های مشترک، نه تنها امکان دسترسی به کمک‌های فوری افزایش می‌یابد، بلکه اصلاحات نهادی بلندمدت در مدیریت بلا یا نیز شکل می‌گیرد. در هر دو مورد، آنچه در آغاز به‌عنوان

در مارس ۲۰۱۱،
زلزله بزرگ
شرق ژاپن و
سونامی پس از
آن بخش‌های
وسعی از
منطقه‌ی
توهو کورا ویران
کرد. این فاجعه
برای بسیاری از
بنگاه‌های کوچک
و متوسط (SMEs)
تنها بحرانی
زیست‌محیطی
نبود، بلکه
ضعف‌های عمیق
در زیرساخت،
مدیریت ریسک
و تاب‌آوری
زنجیره‌های تأمین
را آشکار ساخت

زمانی که سیلاب‌های شدید در سال ۲۰۱۹ خوزستان را در بر گرفت، صدها کارگاه کوچک، مزرعه و مغازه نابود شدند. در سطح فردی، زبان‌های آن‌ها در برابر حجم گسترده‌ی نیازهای بازسازی ملی تقریباً نامرئی بود. اما اتاق اصناف اهواز همراه با انجمن‌های صنفی محلی به گردآوری شواهد از اعضای خود پرداخت و طوماری مشترک خطاب به وزارت صنعت، معدن و تجارت تنظیم کرد. مطالبات جمعی آن‌ها که شامل وام‌های کم‌بهره برای بازسازی، تعویق پرداخت مالیات و تسریع در پرداخت بیمه بود، به سرعت از طریق رسانه‌های ملی بازتاب یافت.

تاکنیک بقا مطرح شد، در نهایت به تغییرات ساختاری انجامید؛ از بیمه‌ی اجباری زلزله در ترکیه گرفته تا سیاست‌های حمایتی هدفمند از SMEها در ایران.

تصویر مقایسه‌ای نشان می‌دهد که تاب‌آوری بنگاه‌های کوچک و متوسط در بحران صرفاً به سرمایه‌ی مالی وابسته نیست. به همان اندازه، این توان به قابلیت سازماندهی جمعی، بیان یک پیام واحد و تبدیل آسیب‌پذیری به مطالبات مشترک و سیاسی وابسته است.

باین حال، در ایران، ساختارهای سندیکا، اتحادیه و هر فرمی از صدای واحد، به قوت کشورهای رقیب منطقه‌ای نیست. شبکه‌سازی، تشکیل‌یابی و ایجاد ساختار برای «به‌یاری کردن صدای جمعی» و انتقال آن از نسلی به نسل دیگر، در مناسبات اجتماعی ایران بسیار محدود است. نهادهای دیرپا و وسیع‌پایه اندک‌اند و نهادهای فعال و موجود نیز که قرار است پرچمدار صدای جمعی بنگاه‌ها باشند، تا حد زیادی گرفتار محافظه‌کاری، روزمرگی و بروکراسی کرخت هستند.

در پژوهشی که شرکت مشاوره‌ی مدیریت ایلیا در ماه‌های پایانی سال ۱۴۰۲ انجام داد، بیش از شصت درصد مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود احساس تنهایی می‌کردند. این می‌تواند گویای این باشد که بسیاری از مدیران عامل، خود را جزئی از یک کل بزرگ‌تر یا شبکه‌ی متصل نمی‌بینند و حمایت فکری یا عاطفی مؤثری که آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها همراهی کند، در دسترس ندارند.

اکنون اما بازی تغییر کرده است. حجم بحران‌ها چنان بزرگ و رخداد جنگ دوازده‌روزه چنان تکان‌دهنده بود که ضرورت حضور در کنار هم برای تاب‌آوری کاملاً بدیهی است. امروز بیش از هر زمان دیگری به ساخت صدایی واحد برای پیشبرد حرکت و بازتاب صدای فردی خود نیاز داریم و باید از خود بیروسیم؛ اگر این رخداد ما را به خود نیاورد و به سمت هم‌گرایی و تشکیل‌یابی سوق ندهد، چه چیزی قادر خواهد بود این کار را انجام دهد؟

محبوبیت برند در زمان بحران: تبدیل آسیب‌پذیری به فرصتی برای دیده‌شدن از مسیر هم‌بستگی

بحران‌ها معمولاً زمین حاصلخیزی برای بنگاه‌های کوچک و متوسط نیستند. این کسب‌وکارها با ذخایر محدود و زنجیره‌های تأمین شکننده، اغلب تمام توان خود را صرف بقا می‌کنند. باین حال، برخی دریافت‌اند که لحظه‌های آشفتگی می‌تواند به فرصتی برای افزایش شناخته‌شدن و وفاداری برند بدل شود. کلید این کار نه در تبلیغات سنتی، بلکه در پیوند دادن برند با روایت‌های وسیع‌تر تاب‌آوری، هم‌بستگی و نوآوری است. آنجا که جامعه، بنگاه را در خدمت خیر عمومی و در مسیر کمک به دیگری می‌بیند.

در دوران همه‌گیری کووید-۱۹، چندین کارخانه‌ی کوچک نوشیدنی در اروپا به سرعت خطوط تولید خود را بازطراحی کردند تا محلول ضدعفونی‌کننده‌ی دست بسازند (Empathy Marketing). یکی از نمونه‌های برجسته، شرکت اسکاتلندی BrewDog است. این برند تولیدکننده‌ی آبجو در نخستین روزهای همه‌گیری کرونا بخشی از کارخانه‌ی خود را به تولید ضدعفونی‌کننده‌ی دست اختصاص داد و آن را به بیمارستان‌ها و مراکز درمانی اهدا کرد. آن‌ها با توزیع رایگان این محصول در بیمارستان‌ها و محله‌ها، یک تغییر تجاری را به ژستی از مراقبت عمومی بدل کردند. نتیجه، نه تنها جلب اعتماد کوتاه‌مدت، بلکه پوشش گسترده‌ی رسانه‌ای بود که برنشان را بسیار فراتر از محدوده‌ای که تبلیغات معمولی می‌توانست ایجاد کند، معرفی کرد. رسانه‌ها به سرعت این اقدام را پوشش دادند و برند BrewDog را به نماد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بحران بدل کردند. اینجا، بنگاه احتیاجی به کمپین تبلیغاتی نداشت بلکه «کار خوب» و این واقعیت که آنها در خدمت

خیر عمومی قدمی برداشتند، خود تبدیل به گیرترین کمپین برایشان شد. یا در موردی دیگر، این‌بار در آمریکا، شرکت TOMS Shoes که با مدل «یک کفش بخر، یک کفش ببخش» شناخته می‌شود، زمانی نقطه عطف محبوبیت خود را تجربه کرد که پس از زلزله‌ی هائیتی (۲۰۱۰)، هزاران جفت کفش به مناطق آسیب‌دیده ارسال کرد. در این شرایط، برند TOMS فراتر از یک شرکت تولیدکننده‌ی کفش به یک نهاد اجتماعی حامی آسیب‌دیدگان تبدیل شد.

در خاورمیانه نیز مثال‌های روشنی از چنین تجربه‌هایی دیده می‌شود. برند لبنانی Café Najjar که در جنگ ۲۰۰۶ زیر بمباران‌ها آسیب دید، پس از بازسازی نه تنها فعالیت اقتصادی خود را از سر گرفت بلکه در قالب کمپین‌های اجتماعی از کسب‌وکارهای کوچک محلی نیز حمایت کرد. همین بازتعریف نقش اجتماعی، اینکه یک برند جهانی لبنانی تلاش نکرد، فقط گلیم خود را از عواقب جنگ بیرون بکشد و هم‌زمان «دیگران» را نیز در محاسبات خود دخیل کرد، Café Najjar را به نماد تاب‌آوری لبنانی‌ها بدل ساخت.

ایران هم از این قاعده مستثنی نیست. در سال‌های اخیر، برخی استارت‌آپ‌های صنایع دستی ایرانی در شرایط رکود و تحریم توانستند با استفاده از شبکه‌های اجتماعی، به‌ویژه اینستاگرام، به فروش محصولات هنرمندان بومی بپردازند. روایت «مقاومت فرهنگی» و تأکید بر حفظ میراث هنری در دل بحران اقتصادی، این برندها را به نماد اصالت و ایستادگی نزد مخاطبان داخلی و حتی مشتریان بین‌المللی بدل کرد. تجربه‌ی موفق کشمون یا Mezo که به ترتیب در معرفی زعفران قانان و سوزن‌دوزی زنان بلوچ نقش بسزایی داشتند از این دسته‌اند. در نهایت، پلتفرم‌های دیجیتال دسترسی جهانی را درست در زمانی فراهم کردند که بازارهای محلی منقبض شده بودند. تولیدکنندگان صنایع دستی در ایران، با وجود تحریم‌ها و رکود داخلی، به اینستاگرام و Etsy روی آوردند تا خود را هم خلاق و هم مقاوم معرفی کنند. محبوبیت برند آن‌ها به همان اندازه که از محصولاتشان می‌آمد، از روایت استقامت نیز سرچشمه می‌گرفت.

اثر برخی بحران‌ها اما دفاعی و عینی نیست. اثرات ناگواری را که تغییرات اقلیمی بر روزمره‌ی ما می‌گذارد، شاید نتوان به همین راحتی فهمید یا اضطراب آن را در لحظه درک کرد. این‌جا سیاست‌گذاری برای جهت‌گیری شرکت و توجه به برند، جنس متفاوتی می‌یابد و منشی می‌خواهد که آینده‌نگرانه و بلندمدت باشد (Embedded solidarity into the brand). شرکت آمریکایی Patagonia نشان داد که بحران زیست‌محیطی نیز می‌تواند به فرصتی برای محبوبیت برند تبدیل شود. این شرکت در آتش‌سوزی‌های کالیفرنیا و سایر بحران‌های اقلیمی، با سرمایه‌گذاری در کمپین‌های زیست‌محیطی و حتی تشویق مصرف‌کنندگان به خرید کمتر، برند خود را از یک تولیدکننده‌ی پوشاک ورزشی به یک کنشگر اجتماعی ارتقا داد که فراتر از منطق سرمایه‌دانه‌ی فروش و رقابت، به آینده‌ی زمین و اثرات مصرف‌بی‌لگام توجه دارد.

شفافیت در ارتباط نیز نقشی اساسی دارد (Open Communication). بسیاری از رستوران‌ها و کافه‌ها که در دوران قرنطینه نگران تعطیلی بودند، به شبکه‌های اجتماعی روی آوردند و از طریق اینستاگرام و فیسبوک لایو، به‌طور صادقانه از چالش‌ها، شیوه‌های بهداشتی و حتی دستور پخت غذایشان گفتند. مشتریان به آن‌ها وفادار ماندند، نه صرفاً به‌خاطر کیفیت غذا، بلکه چون احساس می‌کردند در سفر بقای آن کسب‌وکار شریک هستند. در این‌جا، محبوبیت برند از «اصالت» نشئت گرفت، نه از تبلیغات پرزرق‌وبرق. گفت‌وگوی صادقانه با شبکه‌ی مخاطبان و این واقعیت که رنج‌های کسب‌وکار در شرایط بحران به‌صورت صادقانه و شفاف به جامعه‌ی هدف منتقل شود، باعث می‌شود که برند وجهه‌ی انسانی به خود بگیرد و جزئی از روایت جمعی

بنگاه‌های کوچک و متوسط اغلب از آسیب‌پذیرترین بازیگران هنگام وقوع بلا یا هستند، اما به‌طور متناقض، معمولاً کمترین صدا را در عرصه‌ی سیاست دارند. آن‌ها کم‌توان‌تر و پراکنده‌اند و به همین دلیل صدای فردی‌شان در همه‌ی مطالبات پس از بحران به‌راحتی نادیده گرفته می‌شود

شود. این جا کسب و کارها می‌توانند خود را به‌عنوان قسمتی از یک کل بزرگ‌تر و شریک در درد جمعی معرفی کنند و از این مسیر تعلق مخاطبان خود را به برند و نام بنگاه عمیق‌تر کنند.

در مواردی دیگر، همکاری نیز به‌عنوان راهی نیرومند برای دیده‌شدن عمل کرده است (Collaboration for Visibility). در لبنان، پس از جنگ ۲۰۰۶، فروشگاه‌های کوچک مد و صنایع دستی به‌تنهایی توان بازگشایی نداشتند. جنگ توان بسیاری از بنگاه‌ها را برای ادامه دادن تحلیل برده بود. اما همکاری برای آن‌ها دری شد که با ورود به آن و به کمک دیگر برندها، بلند شدن از زمین سخت حادثه آسان‌تر شد. آن‌ها با برگزاری بازارهای مشترک زیر یک شعار واحد بازاری، توانستند مشتریان، روزنامه‌نگاران و خریداران را (مخصوصاً در بین گروه‌های دیاسپورا) جذب کنند. کسانی که احتمالاً هرگز به‌طور فردی متوجه آن‌ها نمی‌شدند حالا آن‌ها را خیلی بهتر و به‌وضوح می‌دیدند. زیرا زیر سایه‌ی همکاری و نیز روایت پس از جنگ، شرکتها جداجداً آن‌ها حالا به چیزی بزرگ‌تر و پرسررصدتر وصل شده بود که می‌توانست توجه جلب کند. برند جمعی، دیده‌شدن فردی را چند برابر کرد. این نمونه‌ها یک درس کلی را برجسته می‌کنند: در زمان بحران، بنگاه‌های کوچک نباید به حاشیه رانده شوند. آن‌ها می‌توانند با همسویی با نیازهای اجتماعی، حفظ ارتباط شفاف، همکاری با هم‌تایان و استفاده‌ی جدی از پلتفرم‌های دیجیتال، آسیب‌پذیری را به دیده‌شدن بدل کنند. محبوبیت برند در چنین شرایطی نه از فروش ته‌اجمی، بلکه از تبدیل شدن به بخشی از حافظه‌ی جمعی جوامع در مواجهه با سختی‌ها برمی‌خیزد.

حمایت جمعی از بازیگران ضعیف‌تر در زنجیره‌ی تأمین

زنجیره‌ی تأمین تنها به اندازه‌ی ضعیف‌ترین حلقه‌اش دوام دارد و اگر آن حلقه بشکند تمام زنجیره از هم می‌پاشد. پشت هر برند جهانی یا محصول موفق، شبکه‌ای از روابط قرار دارد که از کشاورزان و کارگران کارخانه تا تأمین‌کنندگان کوچک و رانندگان کامیون کشیده می‌شود، انسان‌هایی که زندگی و معیشتشان به هم گره خورده است، و هنگامی که بازیگران کوچک‌تر و ضعیف‌تر این زنجیره نادیده گرفته می‌شوند، کل سیستم شکننده می‌شود. آنچه در کوتاه‌مدت به نام کارآمدی شناخته می‌شود، در بزنگاه بحران‌ها به نقطه‌ضعف بدل می‌گردد.

کمتر پیش می‌آید که ما به مسائل آن وانتی‌ای فکر کنیم که برایمان بار جابه‌جا می‌کند، یا آن پیکی که کارهای بانکی و مرسوله‌های کوچک ما را به مقصد می‌رساند. به‌ندرت به کارگاه کوچکی می‌اندیشیم که کیسه‌های تبلیغاتی‌مان را می‌سازد، یا به آن دکانی که قطعه‌های کوچک اما حیاتی را برایمان تولید می‌کند. بازیگران کوچک‌تر زنجیره‌ی تأمین، معمولاً در نگاه ما غایبند؛ افرادی که اگر چه در فرآیند تولید محصول ما نقشی کلیدی دارند و نبودشان می‌تواند کار را مختل کند، اما ما که گرفتار در پیچیدگی‌های عملیات روزمره و دغدغه‌های خاص کسب و کارهای ایرانی هستیم، کمتر فرصتی برای اندیشیدن به آنان پیدا می‌کنیم.

همه‌گیری کوید-۱۹ این واقعیت را با وضوحی بی‌سابقه آشکار کرد. با توقف تولید جهانی در دوران قرنطینه، بسیاری از برندهای بزرگ پوشاک ناگهان سفارش‌های خود را لغو کردند. در نتیجه، کارخانه‌هایی در بنگلادش، کامبوج و ویتنام تعطیل شدند و هزاران کارگر بی‌حقوق و بی‌درآمد ماندند. این نه‌تنها فاجعه‌ای انسانی بود، بلکه به فروپاشی ساختاری انجامید؛ به این معنی که برندها به‌زودی دریافتند که شبکه‌ی تولیدشان به‌آسانی قابل احیا نیست، زیرا حلقه‌های ضعیف‌تر از میان رفته بودند. از دل این تجربه، ابتکارهایی مانند «توافق‌نامه‌ی بنگلادش» و «کارزار دست‌مزد منصفانه» شکل گرفتند تا مسئولیت میان خریداران و تولیدکنندگان عادلانه‌تر تقسیم شود. پیام روشن

بود: پایداری بدون مراقبت ممکن نیست.

در بخش کشاورزی نیز تجربه‌ای مشابه دیده می‌شود. سال‌ها کشاورزان خرد قربانی نوسانات قیمت جهانی بودند، درحالی‌که شرکت‌های چندملیتی سود می‌بردند. اما برنامه‌هایی مانند طرح «قهوه و عدالت کشاورز» در استنریاکس یا مدل «ارزش مشترک» نستله نشان دادند که حمایت از تولیدکنندگان ضعیف‌تر از طریق تضمین قیمت عادلانه، آموزش فنی و حمایت از پایداری محیطی سودی دوطرفه دارد. کشاورزان ثبات و شأن می‌یابند و شرکتها کیفیت و تداوم عرضه را تضمین می‌کنند. آنچه زمانی خیریه به نظر می‌رسید، امروز به استراتژی اقتصادی بدل شده است.

در جلسه‌ای که گروهی از نمایندگان شرکت‌های خرد و متوسط در اتاق بازرگانی تهران برگزار کردند، نمایندگان شبکه‌ی پخش‌کنندگان دربارهی تلاش‌های خود و همکاری‌شان برای حفظ چرخه‌ی توزیع مواد اولیه در جریان جنگ دوازده‌روزه سخن گفت. در آن جلسه، بیش از هر زمان دیگری اهمیت حلقه‌هایی از زنجیره‌ی تأمین روشن شد که اگر شرایط عادی بود، شاید هرگز توجه ما را جلب نمی‌کردند. در روزمرگی، ما مشغول عملیات خود بودیم و آنان در پس‌زمینه، بی‌صدا کار می‌کردند تا سیستم بچرخد. اما بحران، پرده را کنار زد و نقش حیاتی‌شان را آشکار ساخت.

امروز که جنگ، توجه ما را به اهمیت تکتک حلقه‌های زنجیره تأمین جلب کرده است، بهتر از همیشه می‌فهمیم که حفظ ارتباط انسانی، مستقیم و مستمر با این بازیگران گمنام چقدر حیاتی است. باید با آنان به‌صورت انسانی برخورد کنیم و روابطی بسازیم که بر اعتماد و احترام متقابل استوار باشد. تنها در این صورت است که اگر روزی، مانند روزهای جنگ دوازده‌روزه، بحران فرا برسد، آن فرد یا مجموعه‌ی کوچک، چنان به کسب و کار ما وفادار می‌ماند که گویی بخشی از خود آن است و حاضر می‌شود فداکاری‌هایی کند که بدون آن رابطه‌ی انسانی، هرگز انجام نمی‌داد. تأمین‌کنندگان سطح دوم و سوم با حاشیه‌ی سود اندک فعالیت می‌کنند و کوچک‌ترین تغییر در هزینه‌ها می‌تواند آنان را از میدان خارج کند. اما شبکه‌ی همکاری بلندمدت میان شرکت‌های بزرگ و کوچک به اعتماد و همکاری منجر می‌شود. در این‌جا، حمایت از تأمین‌کنندگان کوچک نه لطف اخلاقی بلکه بنیان تاب‌آوری است. در کنار این، ما باید همیشه جایگزین‌هایی برای حلقه‌های زنجیره خود داشته باشیم. بحران، ذاتاً پیش‌بینی‌ناپذیر است. حلقه‌های تأمین ما همان‌طور که ممکن است فعال باشند، ممکن است از کار بیفتند و دیگر توان پاسخ‌گویی نداشته باشند. در چنین وضعیتی، وجود گزینه‌های جایگزین به‌عنوان پلن B ضروری است تا عملیات، هرچند با توان کمتر، ادامه یابد. توجه به این جایگزین‌ها، بخشی از هوشمندی در مدیریت زنجیره‌ی تأمین است.

در سطحی عمیق‌تر، این مسئله بُعدی اخلاقی نیز دارد. جهانی شدن موجب شده بسیاری از بازیگران پایین‌دست مانند کارگران غیررسمی، پیمانکاران کوچک و تأمین‌کنندگان گمنام از نگاه‌ها پنهان بمانند. بی‌توجهی به آنان اغلب به استثمار، ناامنی شغلی و ناپایداری ساختاری می‌انجامد. به رسمیت شناختن کرامت و حقوق این بازیگران از طریق قراردادهای منصفانه، محیط کار ایمن و گفت‌وگوی اجتماعی نه‌تنها وجهه‌ی اخلاقی شرکتها را حفظ می‌کند، بلکه امنیت اقتصادی بلندمدت را نیز تضمین می‌کند. سازمان بین‌المللی کار سال‌هاست بر این باور است که «کار شایسته» بخشی از رشد پایدار است، نه مکمل آن.

در نهایت، مراقبت از بازیگران ضعیف‌تر در زنجیره‌ی تأمین، نیکوکاری نیست بلکه درکی از وابستگی متقابل است. در جهانی که بهم‌پیوسته و درعین‌حال شکننده است، تاب‌آوری، محصول کنش جمعی است. محافظت از کوچک‌ترین بازیگران یعنی محافظت از کل سیستم و این‌که وقتی بحران فرا می‌رسد، شبکه خم شود اما فرو نریزد.

حجم بحران‌ها
چنان بزرگ و رخداد
جنگ دوازده‌روزه
چنان تکان‌دهنده
بود که ضرورت
حضور در کنار هم
برای تاب‌آوری کاملاً
بدیهی است. امروز
بیش از هر زمان
دیگری به ساخت
صدایی واحد برای
پیشبرد حرکت
و بازتاب صدای
فردی خود نیاز
داریم

زنجیره‌ی تأمین تنها به اندازه‌ی ضعیف‌ترین حلقه‌اش دوام دارد و اگر آن حلقه بشکند تمام زنجیره از هم می‌پاشد. پشت هر برند جهانی یا محصول موفق، شبکه‌ای از روابط قرار دارد انسان‌هایی که زندگی و معیشت‌شان به هم گره خورده است، و هنگامی که بازیگران کوچک‌تر و ضعیف‌تر این زنجیره نادیده گرفته می‌شوند، کل سیستم شکننده می‌شود.

هم‌بستگی و سلامت روانی مدیران بنگاه‌های کوچک و متوسط

به‌دفعات دیده‌ایم که در وضعیت امتیزه‌ای که در آن قرار گرفته‌ایم، مسائل جمعی بیش از پیش به شکل فردی دیده می‌شوند. در چنین شرایطی، به جای آن که ریشه‌ی مشکلات را در ساختارها و روابط اجتماعی جست‌وجو کنیم، به دنبال راه‌حل‌های شخصی می‌گردیم. اگر حال‌مان خوب نیست، باید تری‌پ برویم؛ اگر زندگی مدرن با تمام بی‌ثباتی‌هایش ما را به نقطه‌ی شکست روانی رسانده، باید به سراغ یوگا و پیلاتس برویم؛ اگر از جنگ و موشک می‌ترسیم، باید با مدیتیشن و تمرکز در طبیعت آرام شویم.

اما واقعیت این است که بسیاری از این روش‌ها در مانگر ریشه‌ی مشکل نیستند، چرا که مسئله اساساً فردی نیست تا با تکنیک‌های روانی یا آرام‌سازی حل شود. جامعه‌ای که از نارضایتی و بی‌اعتمادی پر شده و شکاف‌های اجتماعی در آن عمیق است، با تری‌پ درمان نمی‌شود. فردی‌سازی مسائل جمعی ابزاری است برای نبرته‌ی ساختارهایی که کارکرد درستی ندارند و مسئولیت‌های خود را بر دوش شهروندان می‌اندازند. گویی در این سال‌ها، تلاشی ساختارمند برای به حاشیه راندن جامعه‌شناسی به‌عنوان دانشی که می‌کوشد ساختارهای اجتماعی و بازتاب آن‌ها در زیست روزمره را بفهمد، آغاز شده تا روان‌شناسی اومانیستی که مسائل را در سطح فردی می‌بیند، جای آن را بگیرد.

این متن نه در نفی تری‌پ و مدیتیشن، بلکه در نقد تبدیل آن‌ها به پاسخ‌هایی مسائلی جمعی است. روشن است که در جامعه‌ای با دولت ناکارآمد، مسائل مزمن و حل‌نشده و شکاف عمیق میان دولت و ملت، دردها نیز گسترده‌تر و مزمن‌ترند. در چنین جغرافیایی، سعادت را نمی‌توان صرفاً امری فردی دانست، چرا که رنج و بی‌ثباتی به طور مداوم بازتولید می‌شوند و هیچ میزان «تمرکز بر خود» نمی‌تواند جای خالی عدالت و ثبات اجتماعی را پر کند. در همین بستر، مدیریت یک بنگاه کوچک یا متوسط اغلب نوعی رهبری به‌تنهایی است. برخلاف مدیران شرکت‌های بزرگ، صاحبان این بنگاه‌ها با منابع مالی، سازمانی و حتی عاطفی محدودی کار می‌کنند. آنان هر روز با عدم قطعیت زندگی می‌کنند و گاه تصمیم‌هایی می‌گیرند که بقای کسب‌وکارشان را تعیین می‌کند، آن هم در تنهایی. اما هم‌بستگی میان هم‌تایان، چه از طریق اتحادیه‌های صنفی، چه شبکه‌های غیررسمی یا گروه‌های دیجیتال در شبکه‌های مجازی، می‌تواند این تنهایی را به منبعی برای تاب‌آوری جمعی تبدیل کند.

هم‌بستگی، هم‌سازوکاری عملی است و هم روانی. وقتی مدیران در فضایی مشترک از تجربه‌ها، نگرانی‌ها و حتی شکست‌هایشان سخن می‌گویند، رنج فردی به دانایی جمعی بدل می‌شود. پژوهشی از اتاق بازرگانی ایتالیا (۲۰۲۱) نشان داد مدیرانی که در دوران قرنطینه‌ی کرونا در گروه‌های حمایتی شرکت کردند، سطوح پایین‌تری از استرس و فرسودگی روانی داشتند. جلسات هفتگی آنلاین که هدفشان نه برنامه‌ریزی اقتصادی بلکه همدلی بود، به نوعی پناهگاه عاطفی بدل شدند؛ جایی برای گفتن از ترس‌ها، بی‌آن‌که قضایای در کار باشد.

نمونه‌های مشابهی در جوامع بحران‌زده نیز دیده شده است. پس از زمین‌لرزه‌ی ۲۰۱۱ توکو در ژاپن، انجمن‌های محلی کسب‌وکار شبکه‌هایی برای بازسازی ایجاد کردند؛ انبارها را به اشتراک گذاشتند، زنجیره‌های تأمین را دوباره متصل کردند و منابع محدودشان را تجمیع نمودند. بسیاری از کارآفرینان بعدها این تجربه را نوعی «آرامش روانی» توصیف کردند و لحظه‌ای که بازسازی دیگر بار فردی نبود، بلکه پروژه‌ای جمعی و معنادار شد در پژوهشی درباره‌ی صنعت مهمان‌داری بریتانیا نیز پدیدهای مشابه ثبت شد. در دوران کرونا، صاحبان کافه‌ها و رستوران‌های کوچک اتحادی به نام

HospitalityUnion# شکل دادند تا بر سر اجاره‌ها و مقررات ایمنی به‌طور جمعی مذاکره کنند. پژوهش دانشگاه لیدز (۲۰۲۲) نشان داد اعضای این گروه نه‌تنها از نظر اقتصادی بلکه از نظر روانی نیز تاب‌آورتر بودند. آنان گفته بودند که «هم‌عملی، آشوب را قابل تحمل کرد». در ایران هم به پیشنهاد انجمن مراکز خرید و خردفروشی و استقبالی که صاحبان مراکز خرید مختلف کردند، تعداد قابل‌ملاحظه‌ای از مالکان فروشگاه‌ها در مراکز تجاری و مراکز خرید کشور برای چند ماه اجاره‌های فروشگاه‌های خود را بخشیدند یا برای مستأجران مستقر در آن فروشگاه‌ها تخفیف قابل‌ملاحظه‌ای اعمال کردند؛ اقدامی که نه تنها در ایران به سرعت گسترش پیدا کرد و حتی برخی مالکان شخصی خارج از مراکز خرید نیز با آن همراهی کردند، بلکه به سرعت به سایر نقاط خاورمیانه نیز تسری یافت. این تصمیم همدلانه نه‌تنها به پایداری کسب‌وکارهای زیادی در درازمدت کمک کرد بلکه باعث شهرت و خوش‌اعتباری برخی از مراکز خرید ایرانی در سطح خاورمیانه نیز شد.

از نگاه جامعه‌شناسی، چنین هم‌بستگی‌ای موتور مولد احترام، شأن و معنا و نیز نوعی انباشت سرمایه‌ی اجتماعی است. انباشت اعتماد و همیاری که در نهایت به سرمایه‌ی نمادین بدل می‌شود. این فقط همکاری اقتصادی نیست، بلکه بازسازی حس ارزشمندی خویش است. چنان‌که در شبکه‌های شکل گرفته پس از انفجار بیروت، بازسازی جمعی به کارآفرینان هویتی مشترک بخشید که زخم‌های روانی را التیام داد. در نهایت، هم‌بستگی میان بنگاه‌های کوچک و متوسط نوعی زیرساخت عاطفی است؛ سازوکاری که تنهایی را کاهش می‌دهد، نااطمینانی را به کنش جمعی بدل می‌کند و بقا را به دستاوردی مشترک تبدیل می‌سازد. در غیاب حمایت‌های نهادی قوی، این پیوندهای افقی انسانی‌ترین شکل تاب‌آوری‌اند و یادآوری می‌شوند برای این‌که حتی در اقتصاد، سلامت روان نیز واقعیت اجتماعی غیرقابل‌گریزی است.

جمع‌بندی

در پایان می‌توان گفت که تاب‌آوری در میدان اقتصاد، امروز دیگر صرفاً به توان مالی یا مدیریتی بنگاه‌ها وابسته نیست، بلکه به ظرفیت آن‌ها برای ایجاد و حفظ روابط اجتماعی، اخلاقی و انسانی در دل بحران‌ها گره خورده است. بنگاه‌های کوچک و متوسط، به‌ویژه در جوامعی گرفتار جنگ، تحریم یا بی‌ثباتی، زمانی می‌توانند دوام بیاورند که از منطق رقابت کور فاصله بگیرند و به منطق مراقبت و هم‌بستگی روی آورند. این هم‌بستگی، همان‌گونه که بورديو می‌گوید، نوعی تجمیع سرمایه‌های اجتماعی و نمادین است که در بزنگاه‌ها می‌تواند از فروپاشی ساختارها جلوگیری کند. حمایت از بازیگران ضعیف‌تر، چه در زنجیره‌ی تأمین و چه در ساختار بازار، نه‌تنها یک وظیفه‌ی اخلاقی بلکه شرط بقاست. در جهانی که بحران‌ها پی‌درپی و پیش‌بینی‌ناپذیرند، بقا در گرو شبکه‌های انسانی اعتماد و همیاری است. تاب‌آوری واقعی از دل همین پیوندها زاده می‌شود؛ جایی که بنگاه‌ها، فراتر از سود، به معنای مشتری‌کی از زندگی اقتصادی دست می‌یابند. ■

پی‌نوشت

۱. قدرت نمادین یعنی توانایی شکل دادن به درک و برداشت مردم از واقعیت، نه از راه زور یا پول، بلکه از طریق معنا، زبان و اعتبار. این همان نوع قدرتی است که باعث می‌شود بعضی چیزها در جامعه «طبیعی» یا «بدیهی» به نظر برسند؛ بعضی صداها معتبرتر شنیده شوند، بعضی سبک‌های زندگی با ارزش‌تر جلوه کنند، یا بعضی ارزش‌ها به عنوان «مغول» و «درست» پذیرفته شوند. برای مثال، وقتی جامعه وارد دور که ثروت‌نشانه‌ی هوش است و فقر نشانه‌ی شکست، این باور قانون طبیعت نیست؛ نتیجه‌ی قدرت نمادین است. کسانی که تعیین می‌کنند چه چیزی «موفقیت» یا «برومندی» محسوب می‌شود، در واقع نیمی از نبرد قدرت را از پیش برده‌اند. پی‌یر بورديو با این مفهوم نشان می‌دهد که سلطه‌ی واقعی اغلب بی‌صدا اتفاق می‌افتد، یعنی از طریق زبان، آموزش، سلیقه و قضاوت‌های روزمره. قدرت نمادین نیروی نرم نامحسوس است، اما بسیار مؤثر؛ چون کاری می‌کند که نابرابری‌ها طبیعی و عادی به نظر برسند.

جمع‌بندی پایانی

از درک دوران VUCA تا طراحی بنگاه تاب‌آور

در فصول پیشین این مستند تلاش شد نشان داده شود که بنگاه‌های کوچک و متوسط در جهانی فعالیت می‌کنند که با ویژگی‌های نوسان‌پذیری، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (VUCA) شناخته می‌شود. در چنین محیطی، تغییر نه یک رویداد استثنایی بلکه یک وضعیت دائمی است. بحران‌ها — چه اقتصادی، چه فناورانه، چه ژئوپلیتیکی و چه زیست‌محیطی — دیگر شوک‌های نادر نیستند، بلکه بخشی از واقعیت عملیاتی بنگاه‌ها هستند. در این چارچوب، تاب‌آوری صرفاً «توان بقا در بحران» نیست؛ بلکه توانایی پیش‌بینی، جذب، انطباق و حتی بهره‌برداری از تکانه‌هاست. بنگاه تاب‌آور در مقایسه با هم‌نایشان نتواند از بحران جان سالم به در می‌برد، بلکه از آن برای بازآرایی مدل کسب‌وکار، تقویت مزیت رقابتی و ارتقای سرمایه‌های خود استفاده می‌کند.

در فصل‌های پیشین نشان داده شد که این تاب‌آوری بر سه ستون اصلی استوار است:

- ▶ حکمرانی و تصمیم‌سازی چابک و منعطف (تاب‌آوری نظام تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حکمرانی شرکت)
- ▶ تاب‌آوری اندام‌واره‌های (ارگان‌های) بنگاه (تاب‌آوری مالی، عملیاتی و سرمایه‌های انسانی)
- ▶ تاب‌آوری جمعی در کل زنجیره ارزش

اما نکته‌ی کلیدی این است که این مؤلفه‌ها همگی دارای منطبق زمانی مشخص هستند و اثربخشی آن‌ها وابسته به مرحله‌ای است که سازمان در آن قرار دارد. همه‌ی ابزارها و راهکارها را نمی‌توان در میانه‌ی بحران طراحی و اجرا کرد. بسیاری از آن‌ها باید پیش از بحران نهادینه شده باشند تا در زمان بحران کارآمد باشند.

منطق زمانی تاب‌آوری؛ قبل از بحران، حین بحران و پس از بحران

یکی از یافته‌های کلیدی این مستند، ضرورت تفکیک اقدامات تاب‌آورانه بر اساس افق زمانی آن‌هاست. به‌طور کلی، چرخه‌ی مدیریت تاب‌آوری را می‌توان در سه مرحله‌ی اصلی صورت‌بندی کرد:

الف) پیش از بحران: دوره‌ی طراحی، تمرین و ظرفیت‌سازی

این دوره، حیاتی‌ترین و درعین‌حال نادیده‌گرفته‌شده‌ترین مرحله است. بسیاری از ابزارهایی که در این مستند معرفی شدند، در این مرحله باید طراحی، آزمایش و نهادینه شوند. از جمله:

- ▶ طراحی ساختار حکمرانی منعطف و تعریف روشن سطوح اختیارات؛
- ▶ ایجاد نظام تصمیم‌سازی داده‌محور؛
- ▶ تنوع‌بخشی به بازارها، مشتریان و منابع تأمین؛
- ▶ ایجاد ذخایر نقدینگی و مدیریت خطوط اعتباری؛
- ▶ طراحی سناریوهای محتمل و انجام تمرین‌های شبیه‌سازی؛
- ▶ توسعه‌ی مهارت‌های چندگانه در سرمایه‌ی انسانی در جهت کاهش آسیب‌پذیری ناشی از وابستگی به نفرات کلیدی؛
- ▶ مستندسازی فرایندهای کلیدی و کاهش وابستگی به افراد خاص؛
- ▶ تهیه و تدوین برنامه‌های تداوم کسب‌وکار (BCP) و تمرین آن‌ها.

در این مرحله، تمرکز بر «ساختن ظرفیت جذب شوک» است. سازمانی که پیش از بحران، ساختار سخت، بدهی بالا، وابستگی شدید به یک مشتری یا تأمین‌کننده و فرهنگ سازمانی بسته دارد، در زمان بحران فرصت بازطراحی اساسی نخواهد داشت. به بیان دیگر، آمادگی پیشینی هزینه دارد، اما هزینه‌ی آماده نبودن به مراتب بیشتر است.

ب) حین بحران: دوره‌ی واکنش، تثبیت و تصمیم‌های دشوار

در میانه‌ی بحران، دامنه‌ی انتخاب‌ها محدودتر می‌شود. فشار نقدینگی، اضطراب کارکنان، بی‌ثباتی بازار و کاهش دید نسبت به آینده، فضای تصمیم‌گیری را تنگ می‌کند. در این شرایط سرعت و وضوح تصمیم‌گیری اهمیت بیشتری از کمال آن دارد؛ تمرکز بر جریان نقدی و بقا در اولویت قرار می‌گیرد؛ ارتباط شفاف با کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان حیاتی می‌شود و ساختارهای

از پیش طراحی شده (کمیت‌های بحران، اختیارات تفویض شده و سناریوهای آماده) فعال می‌شوند. در این مرحله نمی‌توان نظام حکمرانی را از صفر بازطراحی کرد، فرهنگ سازمانی را عوض کرد یا مهارت‌های بنیادی را ایجاد نمود. آنچه در این زمان کار می‌کند، سرمایه‌هایی است که پیش‌تر ساخته شده‌اند.

بنابراین، ابزارهای «دوره‌ی بحران» عمدتاً بر

- ▶ اولویت‌بندی سریع
- ▶ مدیریت نقدینگی
- ▶ بازتنظیم هزینه‌ها
- ▶ تصمیم‌گیری‌های چابک
- ▶ مدیریت ارتباطات و اعتماد

تمرکز دارند.

ج) پس از بحران: دوره‌ی بازآرایی و یادگیری

بسیاری از بنگاه‌ها پس از عبور از بحران، دچار «فراموشی سازمانی» می‌شوند و به وضعیت پیشین بازمی‌گردند. اما بنگاه تاب‌آور از این مرحله برای بازاندیشی استفاده می‌کند و خودش را در معرض این سؤال‌های کلیدی و مشابه آن‌ها قرار می‌دهد.

- ▶ چه فرض‌هایی غلط از آب درآمدند؟
- ▶ کدام نقاط ضعف ساختاری آشکار شدند؟
- ▶ چه قابلیت‌هایی مزیت رقابتی ایجاد کردند؟
- ▶ چه وابستگی‌هایی باید کاهش یابند؟

در این دوره، فرصت برای اصلاح مدل کسب‌وکار، بازطراحی ساختارها، سرمایه‌گذاری در فناوری، بازآموزی سرمایه‌ی انسانی و بازتعریف استراتژی فراهم است. در واقع، دوره‌ی پس از بحران پلی است میان «بقا» و «تحول».

همه‌ی ابزارها برای همه‌ی زمان‌ها نیستند

یکی از سوءبرداشت‌های رایج این است که تاب‌آوری به معنای اجرای هم‌زمان مجموعه‌ای گسترده از ابزارهاست. در حالی که برخی اقدامات ماهیت بلندمدت و زیرساختی دارند، برخی ماهیت واکنشی و کوتاه‌مدت دارند، و برخی تنها در فضای نسبتاً باثبات قابل پیاده‌سازی اند. برای مثال تنوع‌بخشی راهبردی به بازارها نیازمند زمان و سرمایه‌گذاری پیشینی است. مذاکره‌ی مجدد با تأمین‌کنندگان در بحران ممکن است امکان‌پذیر باشد، اما ایجاد شبکه‌ی جایگزین تأمین باید از قبل طراحی شده باشد. فرهنگ اعتماد و مشارکت را نمی‌توان در اوج بحران خلق کرد؛ این سرمایه باید پیش‌تر ساخته شده باشد. بنابراین، رویکرد پیشنهادی این مستند، نگاه «مرحله‌ای و زمان‌مند» به ابزارهای تاب‌آوری است. مدیران باید بدانند هر ابزار در کدام فاز بیشترین اثربخشی را دارد. با این رویکرد تاب‌آوری صرفاً یک چک‌لیست ثابت نیست که با تیک زدن آن به نقطه‌ی غایی آن برسیم، بلکه یک قابلیت و توانمندی دینامیک و پویاست که شامل حس کردن تغییرات محیطی، تفسیر درست سیگنال‌ها، تصمیم‌گیری سریع، ساختاردهی مجدد منابع و امکانات می‌شود.

در این معنا، بنگاه‌های کوچک و متوسط حتی می‌توانند نسبت به سازمان‌های بزرگ مزیت داشته باشند؛ زیرا ساختار نسبتاً ساده‌تری دارند، فاصله‌ی تصمیم‌تاجرای آن در آن‌ها کوتاه‌تر است و انعطاف‌پذیری بالاتری دارند. اما این مزیت بالقوه تنها زمانی بالفعل می‌شود که نظام حکمرانی، مدیریت مالی، فرایندهای عملیاتی و سرمایه‌ی انسانی به‌صورت آگاهانه برای تاب‌آوری طراحی شده باشند. در نهایت، تاب‌آوری نه یک واکنش اضطراری، بلکه یک انتخاب راهبردی و مدیریتی نیازمند تعهد بلندمدت است؛ انتخاب میان تمرکز صرف بر کارایی کوتاه‌مدت و کاهش هزینه‌ها یا ایجاد تعادل میان کارایی و انعطاف‌پذیری از طریق سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های تاب‌آورانه. اگرچه رویکرد نخست ممکن است در دوره‌های ثبات عملکرد مالی مطلوب‌تری نشان دهد، اما در مواجهه با تکانه‌های شدید، آسیب‌پذیری بیشتری ایجاد می‌کند. در مقابل، رویکرد دوم مستلزم پذیرش هزینه‌های پیشینی برای ایجاد حاشیه‌ی اطمینان، تنوع و قابلیت بازپیکربندی است؛ اما در بلندمدت، پایداری و قابلیت رشد پس از بحران را افزایش می‌دهد.

بر این اساس، تاب‌آوری نه یک پروژه‌ی مقطعی و نه واکنشی اضطراری، بلکه بخشی از معماری راهبردی بنگاه است. در جهان VUCA، این معماری نه یک مزیت انتخابی، بلکه ضرورتی حیاتی برای تداوم و توسعه‌ی بنگاه‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود. ■

پیوست‌ها

اولین قدم‌های سفر تاب‌آوری

پیوست‌های این مستند با این هدف تهیه شده‌اند که برای کسانی که علاقه‌مند هستند تا از مرحله‌ی صرف مطالعه و افزایش آگاهی خود در خصوص تاب‌آوری فراتر بروند و دست به اقدامات عملی بزنند، اولین قدم‌ها را ساده‌تر و سریع‌تر کنند. چندین جدول و فرمی به‌عنوان ابزارهای اولیه برای شروع به کار از میان منابع معتبر مختلف گردآوری شده است و به صورتی که برای اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط قابل استفاده شده باشد بازطراحی شده‌اند تا فرآیند تفکر فردی و بحث‌های گروهی داخل سازمانی را تسهیل کنند. در خصوص برخی از موارد ابزار پیشنهادی به صورت خام قرار داده شده است و در برخی موارد برای راحت‌تر شدن استفاده از آن ابزار، نمونه‌هایی در آن تکمیل شده است.

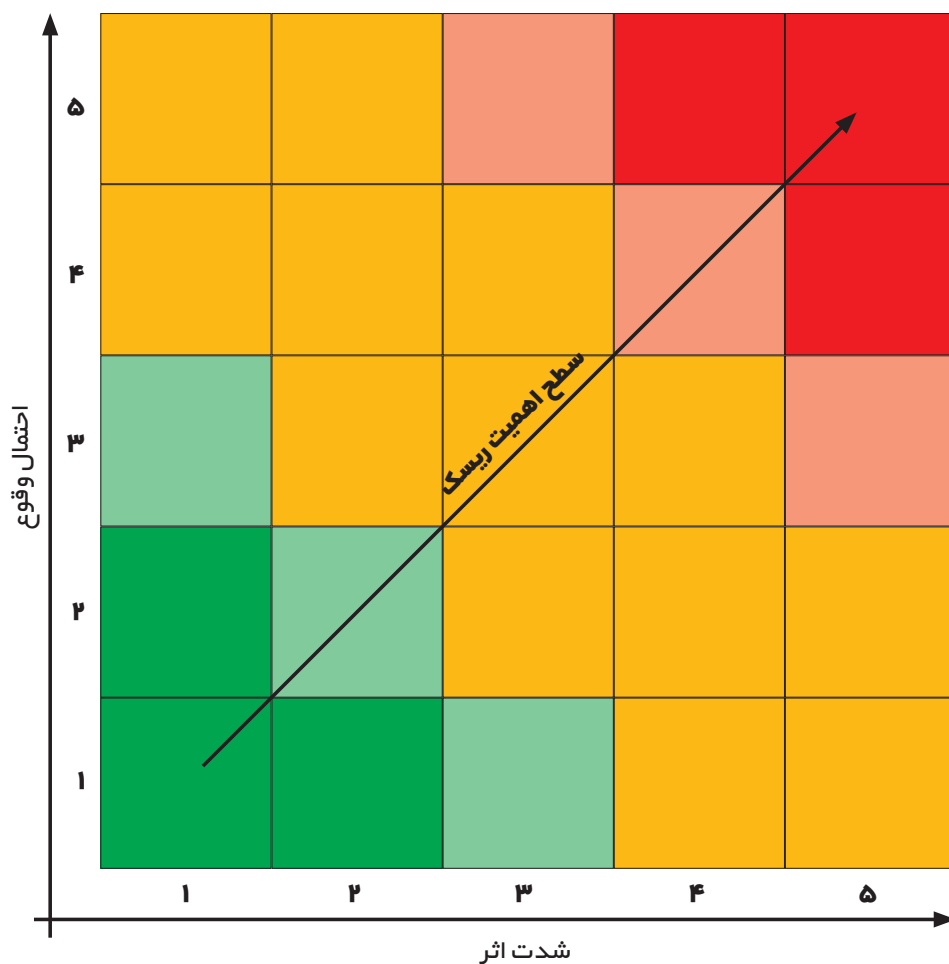
پیوست اول؛ ماتریس اقدامات طراحی نظام مدیریت بحران

ماتریس اقدامات طراحی نظام مدیریت بحران با این هدف طراحی شده است تا به شما کمک کند مهم‌ترین مجموعه برنامه‌ها و اقداماتی را که برای مدیریت بحران لازم است قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران انجام دهید، تعیین و در قالب یک چک‌لیست اولویت‌بندی کنید. لازم به ذکر است که آنچه در بخش‌های مختلف این جدول آمده است برای یک شرکت نمونه و فرضی است و بسته به این که سازمان شما در چه صنعتی فعالیت می‌کند و چه ماهیتی دارد، اهمیت بخش‌های مختلف این ماتریس متفاوت خواهد بود.

ماتریس اقدامات طراحی نظام مدیریت بحران			
حوزه	قبل از بحران چه باید کرد	حین بحران چه باید کرد	پس از بحران چه باید کرد
راهبری و مدیریت کسب‌وکار	تعریف ساختار فرماندهی بحران، تعیین جانشین مدیران، تعریف سطوح بحران و اطلاع‌رسانی این موارد	فعال‌سازی تیم بحران و تمرکز تصمیم‌گیری	بازنگری تصمیمات و اصلاح ساختار مدیریتی
مدیریت تداوم کسب‌وکار	طراحی و به‌روزرسانی دوره‌ای برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار سازمان (BCP)	اجرای برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار	بازنگری و به‌روزرسانی برنامه بر اساس تجربه‌ی واقعی و درس‌آموخته‌ها
عملیات	شناسایی فعالیت‌های حیاتی و تعریف روش‌های جایگزین	اجرای روش‌های جایگزین برای ادامه‌ی حداقلی فعالیت	بازگرداندن تدریجی ظرفیت تولید
مالی	ایجاد ذخیره‌ی نقدینگی اضطراری و تنوع منابع و حساب‌های بانکی	کنترل هزینه‌ها و مدیریت جریان نقد	ارزیابی خسارت مالی و اصلاح سیاست‌های مالی
منابع انسانی	طراحی برنامه‌ی جانشینی و آموزش کارکنان برای شرایط اضطراری	اطلاع‌رسانی شفاف و مدیریت ایمنی کارکنان	حمایت روانی و ارزیابی عملکرد در بحران
فناوری اطلاعات	تهیه‌ی نسخه پشتیبان دوره‌ای و آزمایش دوره‌ای بازیابی اطلاعات	بازیابی اطلاعات از نسخه‌ی پشتیبان و ایمن‌سازی سیستم‌ها	ارتقای امنیت و اصلاح نقاط ضعف
زیرساخت	بیمه‌ی تجهیزات و تأسیسات و پیش‌بینی روش‌های تأمین انرژی جایگزین	تأمین اضطراری زیرساخت‌ها از جمله انرژی و حفاظت فیزیکی از محل کار	بازسازی مقاوم‌تر زیرساخت‌ها
زنجیره‌ی تأمین	تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان و کاهش ریسک وابستگی به یک یا چند تأمین‌کننده‌ی خاص	تغییر یا جایگزینی سریع تأمین‌کنندگان در صورت اختلال	بازطراحی استراتژی تأمین برای کاهش وابستگی
فروش و مشتریان	طراحی دستورالعمل اطلاع‌رسانی به مشتریان	ارتباط مستمر و شفاف با مشتریان کلیدی	اجرای برنامه‌ی جبران خسارت و بازسازی اعتماد
ارتباطات	تعیین سخنگوی رسمی و تدوین پیام‌های آماده برای شرایط بحران	مدیریت ارتباطات و رسانه‌ها و جلوگیری از شایعات	تحلیل اثر بحران بر برند و طراحی اقدامات ترمیمی اصلاحی مورد نیاز
حقوقی	بررسی ریسک‌های قانونی و تنظیم قراردادهای حمایتی	تعامل با مراجع قانونی و مدیریت دعاوی	بازنگری قراردادها برای آینده
ایمنی و بهداشت	آموزش تخلیه‌ی اضطراری و کمک‌های اولیه و تمرین دوره‌ای این آموزش‌ها	اجرای عملیات تخلیه و ایمن‌سازی محیط	بررسی حادثه و ارتقای استانداردهای ایمنی

پیوست دوم: ماتریس شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌ها

این ماتریس با الگویی ساده مهم‌ترین ریسک‌هایی را که باید هرچه سریع‌تر برای آن‌ها اقدامات پیشگیرانه یا برنامه‌های مدیریت و کاهش ریسک را در سازمان‌تان پیاده‌سازی کنید تعیین می‌کند. در واقع کمک می‌کند که بتوانید راحت‌تر به این جمع‌بندی برسید که کدام ریسک‌ها را باید جدی‌تر بگیرید و برای آن‌ها اقدام کنید. آیا تکرار قطع شدن اینترنت برای شما شدت خسارت و احتمال وقوع بیشتری دارد یا عدم قطعیت در زمان تخصیص ارز یا قطعی‌های پیش روی برق در نیمه‌ی اول سال؟ هر رخدادی که دارای شدت تأثیر بالاتر و احتمال تکرار یا وقوع بالاتر باشد، طبیعتاً باید ریسک جدی‌تری تلقی شده و با اولویت بالاتری برای آن چاره‌اندیشی شود.



به جهت این‌که اطمینان حاصل کنید که همه‌ی حوزه‌ها و رخدادهای اصلی را که ممکن است ایجادکننده‌ی ریسک باشند، در نظر گرفته‌اید، می‌توانید مهم‌ترین سرفصل‌های احتمالی ریسک را از جدول زیر کنترل کنید تا موردی را از قلم نینداخته باشید.

حوزه	مثال‌ها و نمونه‌ها
مالی و اقتصادی	عدم تخصیص ارز، جهش‌های ناگهانی ارز، نوسانات شدید قیمت مواد اولیه، عدم امکان تأمین سرمایه در گردش کافی، عدم وصول بخش عمده‌ی مطالبات، تحریم
طبیعی و زیست‌محیطی	زلزله، سیل، خشکسالی و فرونشست زمین، آتش‌سوزی طبیعی، شیوع بیماری واگیردار، جنگ و تروریسم دولتی
عملیات و تولید	آسیب ناگهانی به تجهیزات و تأسیسات اصلی تولید، خرابی تجهیزات اصلی تولید و عدم موفقیت در تعمیرات و نگهداری آن‌ها
زنجیره‌ی تأمین	ناتوانی یا انصراف تأمین‌کنندگان کلیدی از تأمین مواد اولیه، ناتوانی یا انصراف پیمانکاران کلیدی از تأمین سرویس‌ها و خدمات ضروری، افت کیفی مواد اولیه یا قطعات از یکی از تأمین‌کنندگان
بازار و مشتریان	تغییر الگوهای خرید و تغییر رفتار مصرف‌کنندگان کلیدی، تشدید و طولانی شدن رکود در بازار، ورود رقیب با فناوری رقابت‌پذیرتر یا توان مالی بیشتر، ناتوانی یا انصراف مشتریان از خرید برای دوره‌ی طولانی
فناوری و امنیت سایبری	قطعی اینترنت و شبکه‌های ارتباطی، حمله‌ی سایبری به سایت‌ها و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، هک یا نفوذ، ظهور فناوری با قدرت رقابت بالاتر نسبت به فناوری در حال استفاده‌ی بنگاه، شایعات مخرب در فضای مجازی علیه شرکت، فیلترینگ
انسانی	از دست دادن نفرت کلیدی (مرگ، بیماری، مهاجرت، ترک سازمان)، خرابکاری عمدی توسط پرسنل ناراضی، شورش یا ناامنی‌های محلی و منطقه‌ای، سرقت یا دزدی
زیرساختی	کمبود و قطعی‌های طولانی برق، کمبود و قطعی‌های طولانی گاز، اعتصاب شبکه‌ی حمل‌ونقل تجاری

پیوست سوم: تشکیل تیم تداوم کسب‌وکار و مدیریت بحران

تجربه نشان داده است که تهیه‌ی یک فهرست یا ساختار سازمانی تیم تداوم کسب‌وکار و مدیریت بحران به افزایش تاب‌آوری سازمان کمک زیادی می‌کند. در این جدول نقش افراد، ارتباطات سازمانی، سطح اختیارات، نفر یا تیم جایگزین، اطلاعات تماس، شیوه‌های جایگزین برقراری ارتباط (در صورت قطع اینترنت و تلفن همراه و مسدودی مسیرهای ارتباطی متداول نظیر پیام‌رسان‌ها) باید مشخص و تدوین شده باشد.

راهنمای تشکیل تیم تداوم کسب‌وکار و مدیریت بحران								
حوزه	نقش در بحران	سمت سازمانی	حدود اختیارات	جایگزین اول	جایگزین دوم	اطلاعات تماس مسئول و افراد جایگزین		
						تلفن همراه	تلفن منزل	آدرس
راهبری کلان	فرمانده بحران	مدیرعامل	اعلام سطح بحران، توقف فعالیت، تخصیص بودجه‌ی اضطراری، مدیریت ارتباطات تیم	قائم‌مقام اجرایی	عضو هیئت‌مدیره‌ی اجرایی			
تداوم کسب‌وکار	رهبری تداوم کسب‌وکار	قائم‌مقام / مدیر ریسک / مدیر استراتژی	فعال‌سازی BCPT، هماهنگی بین حوزه‌ها	مدیر برنامه‌ریزی	مدیر پروژه			
عملیات	حفظ پایداری عملیات شرکت	مدیر عملیات	تغییر شیفت‌ها، کاهش ظرفیت تولید، جابه‌جایی تجهیزات تولید، اجرای فرایندهای جایگزین	مدیر کارخانه	سرپرست تولید			
مالی	کنترل نقدینگی، تأمین و تخصیص بودجه	مدیر مالی	آزادسازی ذخایر نقدینگی، تعلیق پرداخت‌ها، وصول مطالبات، پیگیری قراردادهای و سفارشات	مدیر خزانه‌داری	مدیر حسابداری			
منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی و ارتباطات سازمانی	مدیر منابع انسانی	اجرای طرح جانشینی، مدیریت ایمنی کارکنان، مدیریت ارتباطات سازمانی	مدیر آموزش				
زنجیره‌ی تأمین و توزیع	مدیریت تداوم تأمین مواد اولیه و توزیع محصول	مدیر زنجیره‌ی تأمین	جایگزینی تأمین‌کننده، تغییر سیاست‌های واردات، تغییر سیاست‌های توزیع محصول	مدیر تدارکات				
فناوری اطلاعات و زیرساخت	برقراری ارتباطات و زیرساخت IT شرکت	مدیر IT	فعال‌سازی بکاپ، قطع دسترسی خارجی، بازیابی داده، مدیریت امنیت سایبری	سرپرست شبکه				

پیوست چهارم: جداول اطلاعات ضروری برای شرایط بحران

برخی از مواقع در زمان بحران عملاً دسترسی به افراد کلیدی، مستندات مالی یا قراردادی، تأمین‌کنندگان یا وندورها، مشتریان کلیدی، پیمانکاران اجرایی دست‌دوم یا ... محدود یا ناممکن می‌شود. این محدودیت در دسترسی‌ها ممکن است به دلایل مختلفی باشد؛ از جمله محدودیت‌های شدیدی که در خصوص حضور پرسنل کلیدی در محل کار پیش می‌آید یا به دلیل آسیب‌هایی که به بخش‌هایی از سازمان وارد شده است یا به دلیل قطعی اینترنت و تلفن‌های همراه یا دلایل دیگر. هرچه می‌خواهد باشد متأسفانه درست در لحظه‌ای که شما به یک فایل یا سیستم یا یک نقشه یا یک فرد یا یک تعمیرکار یا یک قطعه‌ی یدکی یا یک سرویس خاص نیاز دارید، آن چیز متأسفانه در اختیار نیست و مانع تداوم کسب‌وکار شما می‌شود. برای این‌که این مشکلات و موانع به حداقل برسد، در ادامه مجموعه‌ای از جداول و فهرست‌ها به‌عنوان نمونه گردآوری شده است که به شما کمک کند علاج واقعه قبل از وقوع بکنید.

فهرست کارکنان کلیدی					
ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	اطلاعات تماس		
			تلفن همراه	تلفن منزل	آدرس

فهرست تجهیزات کلیدی					
ردیف	نام تجهیز / دستگاه	تجهیز جایگزین	محل استقرار	شرایط کلیدی نگهداری	برنامه‌ی اقدام واکنشی در شرایط بحران

فهرست قراردادهای کلیدی					
ردیف	اطلاعات قرارداد	ذی‌نفع	اطلاعات تماس ذی‌نفع		
			تلفن همراه	ایمیل	آدرس

فهرست تأمین‌کنندگان کلیدی							
ردیف	اطلاعات کالا/ خدمات تأمین‌شده توسط تأمین‌کننده	درجه‌ی اهمیت کالا/ خدمات تأمین‌شده توسط تأمین‌کننده	نام و مشخصات تأمین‌کننده	اطلاعات تماس			تأمین‌کننده‌ی جایگزین دوم
				تلفن همراه	تلفن منزل	آدرس	

فهرست زیرساخت‌های حیاتی و ضروری						
ردیف	مشخصات و اطلاعات سرورها	نحوه‌ی ذخیره‌سازی اطلاعات	دوره‌های زمانی پشتیبان‌گیری آنلاین	نحوه و محل ذخیره‌سازی فایل‌های پشتیبان آنلاین	محل ذخیره‌ی پشتیبانی آفلاین خارج از سازمان	دوره‌ی زمانی پشتیبان‌گیری آفلاین

فهرست مشتریان یا ذی‌نفعان کلیدی					
ردیف	مشتری کلیدی	محصول / خدمات دریافتی مشتری کلیدی	سهم درصد از کل محصول / خدمت تولیدی	اطلاعات تماس	
				تلفن / تلفن همراه	ایمیل / آدرس

فهرست شرکای کلیدی				
ردیف	شریک کلیدی	دلایل اهمیت	اطلاعات تماس	
			تلفن / تلفن همراه	ایمیل / آدرس

فهرست مستندات کلیدی								
ردیف	نوع مستند	محصول یا خدمت مرتبط	کد مستند	شماره‌ی آخرین بازنگری	محل نگهداری فیزیکی درون سازمانی	محل نگهداری فیزیکی برون سازمانی	محل نگهداری نسخه‌ی الکترونیکی	سایر اطلاعات کلیدی
۱	نقشه‌های فنی							
۲	دستورالعمل‌ها و فرایندهای تولید							
۳	دستورالعمل‌های نگهداری و تعمیرات							
۴	جدول موادبری و تأمین کالا							

فهرست مواد اولیه‌ی کلیدی											
ردیف	نام کالا	کد کالا	محل انبارش اصلی	محل انبارش ذخیره‌ی احتیاطی	تأمین‌کننده‌ی اصلی	تأمین‌کننده‌ی فرعی	شرایط و الزامات نگهداری	خطرات احتمالی در نگهداری	پیامد ناشی از بروز خطرات احتمالی	کنترل‌های پیشگیرانه	سایر الزامات

فهرست ارتباطات و اطلاع‌رسانی‌های کلیدی					
ردیف	شرایطی نیازمند اطلاع‌رسانی	پیام و جزئیات پیام	مخاطب / مخاطبان پیام	رسانه و بستر اطلاع‌رسانی	پیوست‌های پیام

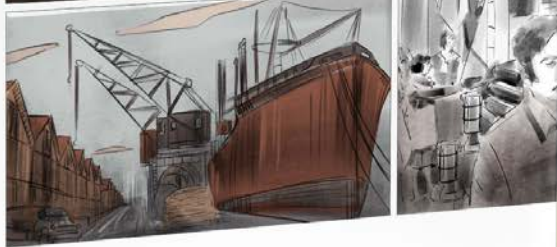
به زودی...

آتش و خاکستر

زندگی نامه تصویری و مصور ۹ گانه آفرین برتر

مدیر پروژه: بهرام مهرجو
نویسنده: فریده عنایتی

کمپنا آریستا: سانی سهیلی، عارفه اگلی
مدیر هنری: رضا دولت زاده



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



خیلی‌ها از تاب‌آوری حرف می‌زدند ولی کمتر کسی می‌دانست که چند قدم ابتدایی برای شروع افزایش تاب‌آوری بنگاهش چیست. این مسئله در خصوص بنگاه‌های کوچک و متوسط بغرنج‌تر بود. بنگاه‌های بزرگ هم هیئت‌مدیره‌های چندتخصصی و باتجربه‌تری دارند و هم منابع مالی و اعتباری کافی برای دسترسی به بهترین مشاوران و متخصصان برای عبور از این بحران‌ها؛ ولی بنگاه‌های کوچک و متوسط که عمدتاً مالک‌مدیر هستند (مالک آن‌ها مدیریت مجموعه را هم بر عهده دارد و این مالک بیشتر یادگیری‌ها و انباشت دانش‌هایش تجربی بوده است) از دسترسی به تخصص‌های مکمل و مشاوران متنوع محروم بودند. دائماً می‌پرسیدند با این افت عجیب و غریب سفارشات و مشتریان چه کنیم، نیروی انسانی‌مان را چطور حفظ کنیم و انگیزه و تمرکز کافی برای کار کردن را چه طور به آن‌ها برگردانیم. اگر تأمین‌کننده‌ی مواد اولیه‌مان جواب ندهند چند وقت دوام می‌آوریم. حقوق آخر ماه و ماه بعد را چه کنیم. حالا که اینترنت برای دسترسی به ذی‌نفعان مختلف بنگاه اعم از مشتریان و پیمانکاران و تأمین‌کنندگان و حتی نیروهای کارمان نداریم چه کنیم. اعضایمان به حق انتظار داشتند به جای این که دائم به آن‌ها گفته شود تاب‌آوری رمز بقاست، جواب این سؤال‌ها و ده سؤال پرتکرار دیگر را پیدا کنند.

TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE Since 1944

بورس‌گانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران