



دانشکده کارآفرینی

ریسک ها و استراتژی های کسب و کار در پاییز ۹۹

دکتر علی داوری
عضو هیات علمی دانشگاه تهران

گزارش هفتم
مهر ۹۹



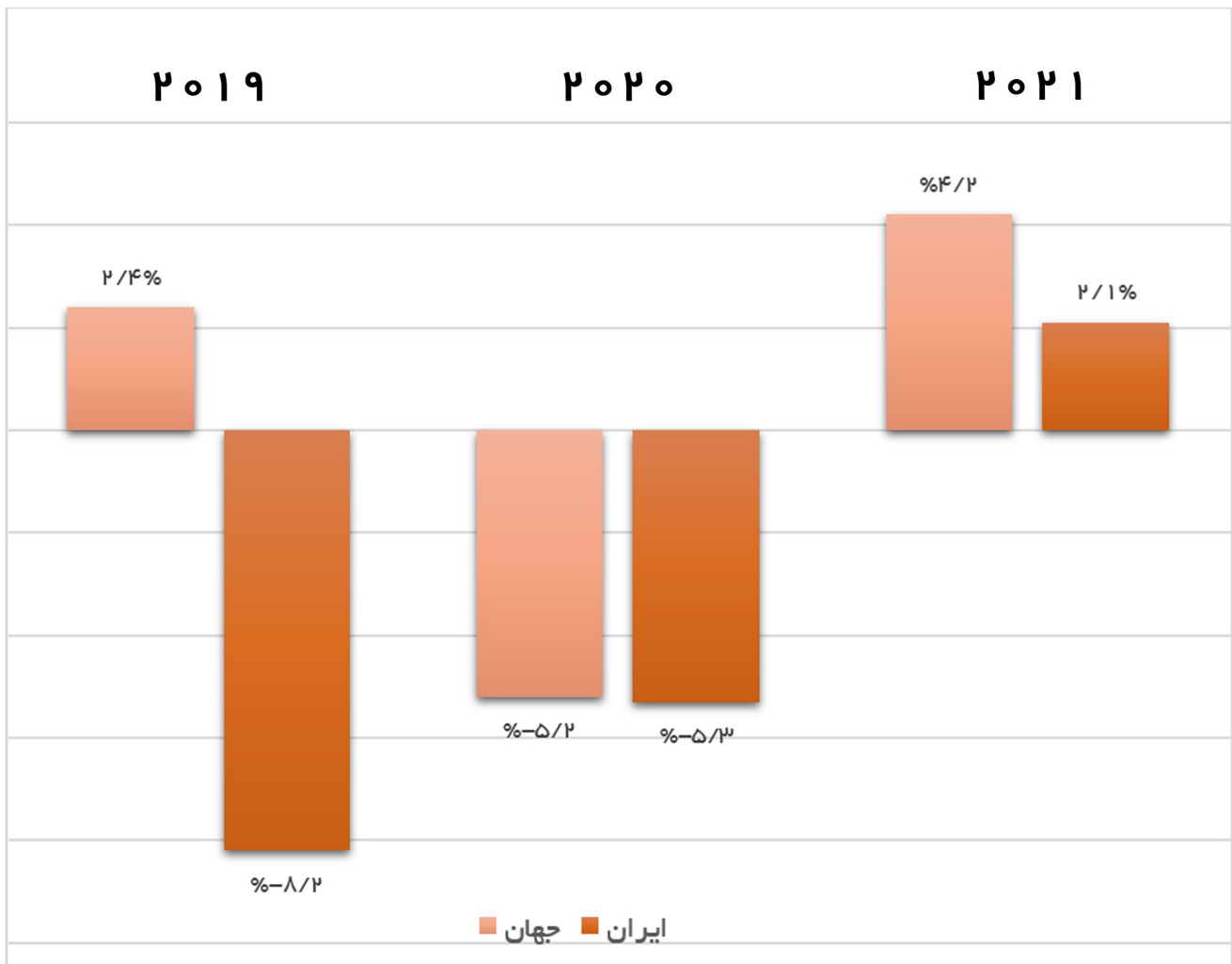
سبقت‌گامی

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش	ریسک‌ها و استراتژی‌های کسب و کار در پاییز ۹۹
تاریخ انتشار	۹۹/۷/۱
کدگزارش	CVB/ENT/BUSINESS/07
گزارش	هفتم - فصلی
سازمان	دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
نویسنده	دکتر علی داوری - عضو هیات علمی دانشگاه تهران
همکاران	امیررضا افروزی خسروشاهی - کارشناسی ارشد کارآفرینی

وقوع بحران کووید ۱۹ به ایجاد یک بحران عمیق در اقتصاد جهانی منجر شده است. اختلال در هر دو سمت عرضه و تقاضا و همچنین اختلال در زنجیره تامین کالاها و خدمات باعث کاهش رشد اقتصاد جهانی شده است. پیش بینی می شود اقتصادهای بسیار بزرگ جهانی نظیر ایالات متحده، چین و اروپا، به طور متوسط رشدی معادل منفی ۶٫۷ درصد تا پایان سال جاری میلادی را تجربه کنند. بانک جهانی پیش بینی کرده است رشد اقتصادی ایران در سال ۲۰۲۰ به منفی ۵٫۳ درصد برسد. با این حال رشد اقتصاد ایران در سال ۲۰۲۱ مثبت شده و به ۲٫۱ درصد خواهد رسید.

مقایسه رشد اقتصادی ایران و جهان از سال ۲۰۱۹ الی ۲۰۲۱

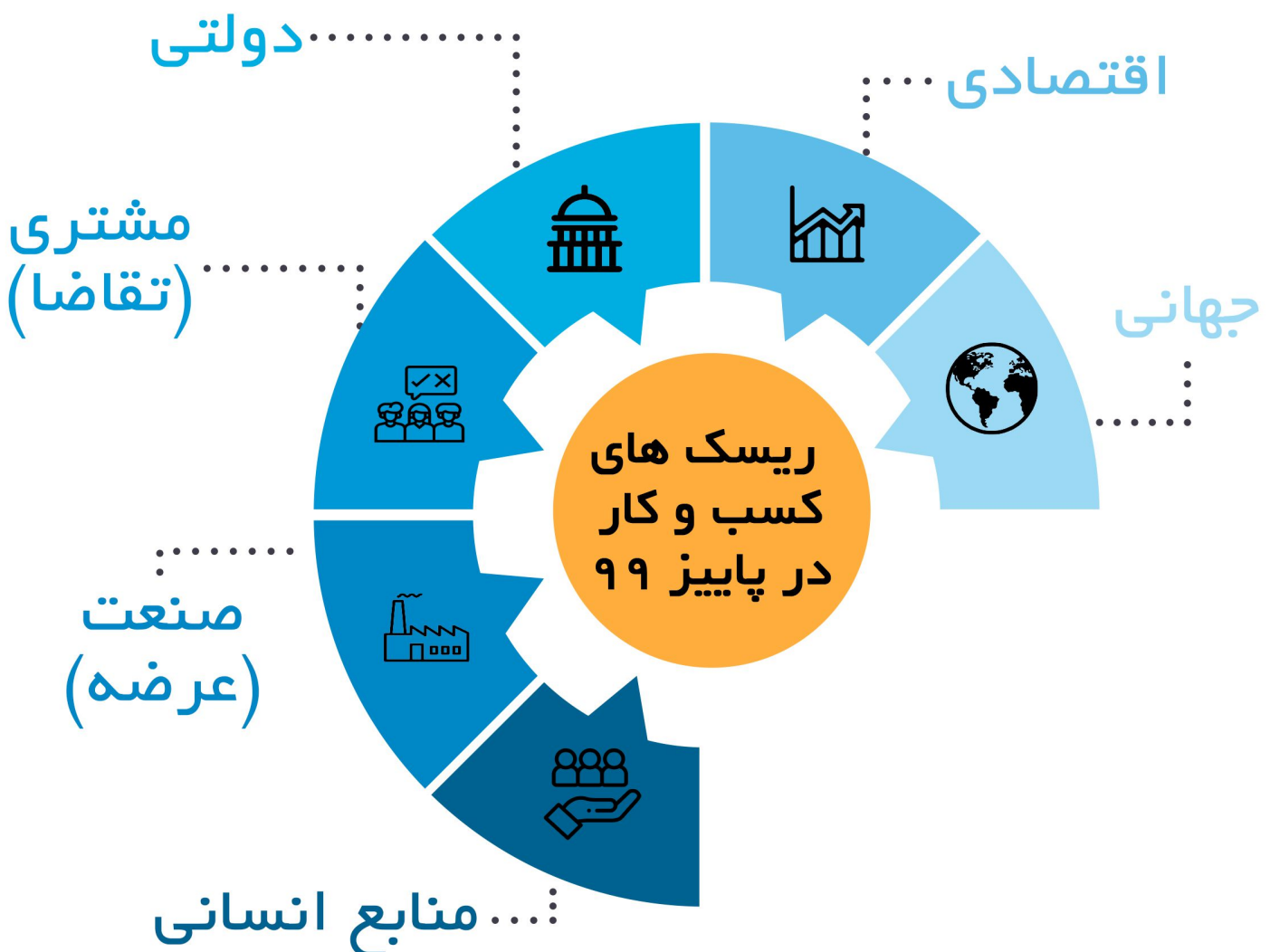


منبع: بانک جهانی

گزارش مرکز خدمات تحقیقاتی کنگره آمریکا پیش بینی کرده است که پیامدهای اقتصادی ناشی از شیوع کرونا، موجب ایجاد رکود اقتصادی و بیکاری مشابه رکود بزرگ ۱۹۳۰ می شود.

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

در این تحقیق بعد از شناسایی ریسک از منابع مختلف، با استفاده از یک پرسشنامه آنلاین اهمیت ریسک ها از کم تا زیاد از دیدگاه پاسخگویان بررسی شد. بعد از تحلیل داده ها پنج ریسک کم اهمیت تر حذف شده و ۳۰ ریسک اصلی براساس اهمیت آنها از دید پاسخگویان معرفی شده است. در ادامه هم استراتژی های کسب و کار مبتنی بر ارزیابی ریسک ها معرفی شده اند.



ریسک های جهانی

موسسه فیچ پیش‌بینی کرده است که تولید ناخالص داخلی جهان در سال ۲۰۲۰ به ۴٫۴- درصد برسد و به دلیل شیوع ویروس کرونا، سرعت بهبود وضعیت جهان از سه ماه چهارم سال ۲۰۲۰ کند خواهد شد. همچنین احتمال شکل‌گیری وضعیت مشابه بحران جهانی دهه ۱۹۳۰ دور از ذهن نخواهد بود. به دلیل شیوع کرونا تولید و مصرف کالاها و خدمات در جهان دچار تغییر شده است و در هر دو طرف عرضه و تقاضا شوک ایجاد شده است. این بحران تغییرات اقتصادی جهانی را تشدید کرده است. برخی ریسک های جهانی براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از:

کاهش رشد اقتصادی جهان و ایجاد رکود در بحران کووید ۱۹

۱

کاهش تاب‌آوری اقتصادی کشورها در مواجهه با بحران کرونا

۲

ورشکستگی صنایع و بخش های اقتصادی در جهان

۳

کاهش اعتماد عمومی و بدبینی نسبت به دولت ها در جهان در بحران کرونا

۴

ریسک های اقتصادی

در اقتصاد، تولید از بکارگیری عوامل تولید و همچنین بهبود بهره‌وری حاصل می‌شود. آمارها نشان می‌دهد که در شرایط کنونی و به واسطه شیوع بیماری کرونا، بیکاری افزایش یافته است و در محیط کار باعث کاهش بهره‌وری نیروی کار شده است همچنین به دلیل کاهش درآمدهای نفتی سال جاری، کسری بودجه دولت بیشتر شده است. نرخ ارز در بازار نیز افزایش داشته است. کاهش ارتباط با سایر کشورها به دلیل پیشگیری از بحران کووید ۱۹ بر مبادلات ارزی، صادرات و واردات و درآمدهای غیرنفتی کشور هم موثر بوده است. به دلایل ذکر شده افزایش قیمت هم ممکن است در این فصل تداوم یابد. برخی ریسک های اقتصادی براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از:

افزایش نرخ تورم و گرانی

۵

تغییرات قیمت ارز در کشور

۶

احتمال افزایش قیمت در بازارهای طلا، مسکن، زمین و خودرو

۷

افزایش بیکاری ناشی از بحران

۸

تداوم محدودیت های مرزی، کاهش واردات و صادرات برخی کالاها

۹

کاهش میزان سرمایه گذاری تولیدگرا و کسب و کاری در حوزه های مختلف به دلیل بحران کووید ۱۹

۱۰

نامشخص بودن چشم انداز رونق بازار بورس در پاییز

۱۱

ریسک های دولتی

دولت ها به دلیل نقش حاکمیتی در کنترل تبعات بحران در همه کشورها بازیگر کلیدی محسوب می گردند. حتی در کشورهای دارای بخش خصوصی قوی نیز، سیاست های دولت سونوشت ساز هستند. در ایران به دلیل مشکلات ناشی از کووید ۱۹ تحریم، محدودشدن منابع درآمدی اصلی مانند نفت و مالیات و تحریم ها دولت را با مشکلات بیشتری مواجه ساخته است. تداوم بیماری در فصول سرد سال هم بر کاهش تاب آوری بخش درمان موثر است. برخی ریسک های دولتی براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از:

کاهش تاب آوری بخش درمان به دلیل تکرار سیکل کووید ۱۹

۱۲

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

۱۳

افزایش هزینه های درمانی، بیمه و تامین اجتماعی با شروع فصول سرد سال

۱۴

کاهش درآمدهای پایدار دولت به دلایلی مانند کاهش صادرات

۱۵

ریسک های مرتبط با مشتریان (تقاضا)

کرونا همچنان دغدغه اصلی جامعه است و روابط اجتماعی تحت تاثیر قرار گرفته است. روش های سنتی زندگی در حال تغییر می باشند. برخی فعالیت ها از عرصه حقیقی به فضای مجازی منتقل شده است، مانند گذراندن اوقات فراغت، برگزاری ختم، جلسات کاری، خرید الکترونیک، کلاس های مجازی و دیگر موارد. همچنین تقاضای کالاها و خدمات به دلایلی مانند به تعویق افتادن خریدهای غیر ضروری، جابه جایی تقاضا بین صنایع مختلف و کاهش قدرت خرید، کم شده است. برخی ریسک های مرتبط با مشتریان براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از:

کاهش میزان تقاضای مشتریان به دلایل گرانی

۱۶

تغییر انتظارات، سبک زندگی و اولویت های خرید مشتریان ناشی از بحران کووید ۱۹

۱۷

کاهش بیشتر خرید و حضور فیزیکی مشتریان با آغاز فصول سرد سال

۱۸

ریسک های صنعت (عرضه)

شرایط فعلی منجر به اختلال در عرضه، تقاضا و زنجیره تامین مواد شده است. مشکل نوسانات ارزی، افزایش قیمت مواد اولیه، تعطیلی مجدد برخی از صنایع به دلیل پیشگیری، عدم امکان نوآوری در مدل کسب و کار از مشکلات پیش روی کسب و کارها است. همچنین به دلیل مشکلات ناشی از بحران، تحریم و تغییرات نرخ ارز چشم انداز بلندمدت کسب و کار تحت تاثیر قرار گرفته است. برخی ریسک های صنعت براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از:

افزایش قیمت محصولات و خدمات

۱۹

افزایش قیمت مواد اولیه

۲۰

اختلال در زنجیره تامین مواد اولیه و واردات

۲۱

حذف تدریجی برخی مشاغل و صناعی که امکان فعالیت ندارند، مانند گردشگری و تفریحی و سرگرمی

۲۲

افزایش هزینهها به دلیل کاهش بهره وری، فروش و افزایش هزینههای ثابت

۲۳

کم توجهی به تدوین سناریوها و برنامه ریزی کسب و کار در صورت تداوم بحران کووید ۱۹

۲۴

نامشخص بودن چشم اندازهای کسب و کار

۲۵

کاهش فعالیت شرکت های کوچک و متوسط و استارتاپ ها به دلیل تاب آوری پایین

۲۶

ریسک های منابع انسانی

بحران کووید ۱۹ یک شوک به عرضه نیروی کار به دلیل سیاست‌های دورکاری و یا پیشگیرانه است. دورکاری برای بسیاری از کارکنان اداری امکانپذیر است، ولی این فرصت برای کارگران که ریسک بالاتری در ابتلا به کرونا دارند وجود ندارد. همچنین تعدیل نیروی کار و کاهش انگیزه کارکنان به دلایلی مانند افزایش هزینه زندگی و غیره از مشکلات پیش روست. در شرایط فعلی کارکنان و اقشار ضعیف بیشتر از سایر گروه‌ها در جامعه آسیب می‌بینند. برخی ریسک‌های منبع انسانی براساس اهمیت به ترتیب نزولی عبارتند از :

حفظ سلامت جسمی و روانی کارکنان

۲۷

تعدیل نیروها به دلیل تداوم بحران کووید ۱۹

۲۸

دسترسی ناکافی به نرم افزارها و راهکارهای مناسب دورکاری کارکنان

۲۹

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

۳۰

استراتژی کسب و کار ها

در بخش قبل ۳۰ ریسک کسب و کار ها در پاییز ۹۹ مرور شد. هدف از معرفی این ریسک ها کمک به کسب و کار ها برای شناسایی فرصت های ناشی از ریسک ها، پیگیری فعالیت های کارآفرینانه و مدیریت بهتر منابع برای ماه آینده است.

ماتریس ارزیابی احتمال وقوع و پیامدهای ریسک

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

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

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

ماتریس شناسایی فرصت ها و تهدیدات ناشی از ریسک ها

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

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

برنامه ریزی کوتاه مدت مبتنی بر ریسک ها برای پاییز ۹۹

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

کوتاه مدت بر اساس ریسک ها انجام دهید. گام های برنامه ریزی کوتاه مدت عبارتند از :

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

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

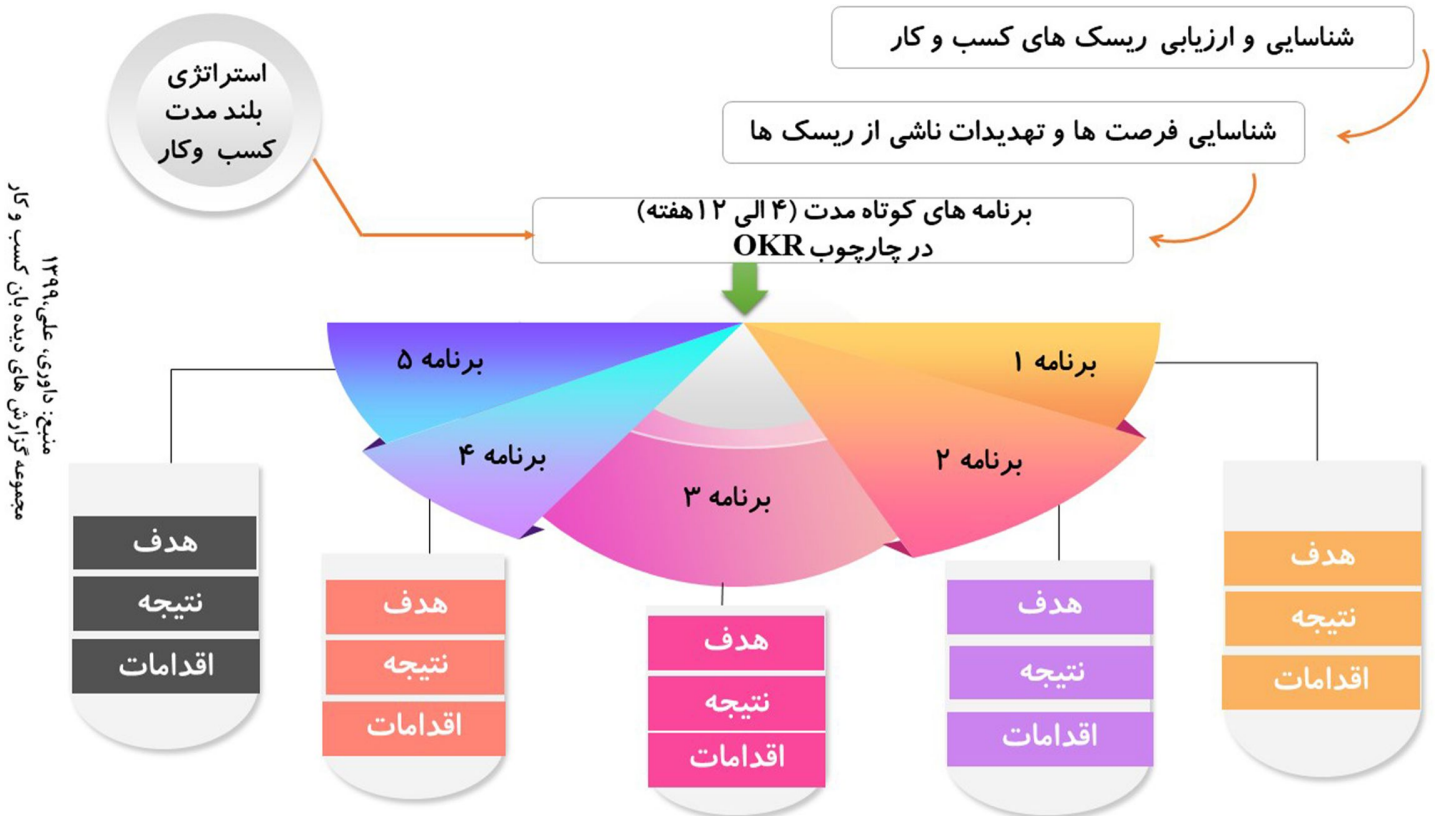
گام ۳) تعیین برنامه های کوتاه مدت (۴ الی ۱۲ هفته)

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

۱-۴) تعیین اهداف : تعیین حداکثر ۵ هدف .

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

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



استراتژی های مدیریت ریسک

مدیریت ریسک به مفهوم بکارگیری رویه های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می باشد تا بتوان ریسک را به سطحی قابل قبول رساند. وقتی ریسک ها با ماتریس ارزیابی احتمال وقوع و پیامدهای ریسک ارزیابی شدند، حالا می توان برای ۹ حالت ریسک چهار استراتژی اجتناب، کاهش، پذیرش و انتقال ریسک را به کار گرفت.

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

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

استراتژی های پیشنهادی

در این بخش چند استراتژی برای کسب و کار ها پیشنهاد شده است :

- تعیین استراتژی های اجتناب، کاهش، پذیرش و انتقال ریسک
- تدوین استراتژی در وضعیت های خوشبینانه، بدبینانه و واقع بینانه
- کوتاه تر سازی زنجیره تامین و خرید بیشتر از کشورهای هم مرز و یا ساخت داخل
- تغییر مدل کسب وکار بر حسب نیاز از B2C به B2B و یا بالعکس
- ورود به کسب وکارهای جدید با ریسک کم تا متوسط
- خروج از کسب و کارهای با ریسک زیاد که به دلیل تغییر سبک زندگی مشتریان، احتمالاً در پسا کرونا بازار محدودی دارند
- توسعه سبد محصولات مبتنی بر نیازهای جدید مشتریان و قدرت خرید مشتریان
- حمایت از اجرای برنامه های آموزشی علی رغم مجازی شدن و کاهش ساعات کار
- تداوم اجرای برنامه های توسعه ای کارکنان
- سرمایه گذاری بیشتر برای پیشگیری از شیوع کووید ۱۹ در فصول سرد سال

- Jackson , James K.(2020) Global Economic Effects of COVID19 , Congressional Research Service , crsreports.congress.gov
- OECD Economic Outlook, Organization for Economic Cooperation and Development (2020) OECD Employment Outlook 2020 , www.oecd.org
- World Bank Group (2020) Global Economic Prospects, www.worldbank.org
- World Economic Forum (2020) Covid19 : What are the biggest risks to society in the next18 month, www.weforum.org
- World Economic Forum (2020) COVID19 Risks Outlook: A Preliminary Mapping and Its Implications, www.weforum.org
- پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات (۱۳۹۹) گزارش نظر سنجی از دیدگاه های مردم درباره کرونا، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۹) مقابله با شیوع ویروس کرونا (۸) بررسی آثار اقتصادی و پیشنهادهایی برای مدیریت تبعات آن

گزارش های قبلی از مجموعه مطالعات دیده بان کسب و کار



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

در صورتی که پیشنهادی برای بهبود محتوای گزارش های بعدی دارید، خواهشمند است نظرات خود را به
آدرس ایمیل زیر ارسال فرمائید

ali_davari@ut.ac.ir