

# SHAPARAK takeaway

گردآوری معتبرترین مقالات حوزه کسب و کار

---

## همزیستی با کرونا

---

به قلم مجید کیانیپور

# همزیستی با کرونا

مجید کیانپور

تنها چند روز قبل از شروع سال نو میلادی خبر حضور یک ویروس ناشناخته در ووهان چین به خبرگزاری‌ها رسید. بیماری عجیبی که با سرعت در آن شهر همه‌گیر شد و زندگی معمول و چرخ اقتصاد چین را تحت تاثیر قرار داد. شاید آن روزها کسی فکر نمی‌کرد که ایران و کشورهای دیگر هم به زودی درگیر این بیماری شوند و از مراکز قرمز شیوع کرونا به حساب آیند. دوم اسفندماه، درست زمانی که مردم برای سال نو، و بسیاری از کسب‌وکارها برای شلوغ‌ترین و پردرآمدترین ماه سال آماده می‌شدند، اولین خبر رسمی از مرگ دو نفر مبتلا به ویروس کرونا در ایران، رسانه‌ای شد. آمار مبتلایان به سرعت گسترش یافت؛ تا جایی که طبق آخرین آمار وزارت بهداشت (در تاریخ ۱۲ فروردین) ۴۴،۶۰۶ نفر به



این بیماری مبتلا شده و متأسفانه ۲،۸۹۸ نفر فوت کرده‌اند. معنی این آمار در زندگی واقعی مردم ایران، خاتمه سالی سخت و شروع سالی نو با اضطراب، ترس، و میزانی از قرنطینه شهری و خانگی، و برای فعالان کسب و کار متناظر کاهش جدی درآمد کوتاه‌مدت، تغییر برنامه‌های طراحی شده و ابهام در مسیر آینده بوده است. حالا در میانه فروردین ماه، پس از به اصطلاح تعطیلات نوروزی، همه برای سالی جدید، با مقرراتی نسبتاً نامعلوم و چالش‌هایی پیش بینی نشده آماده می‌شویم.

سال‌ها پیش در کتاب علوم تجربی دوران مدرسه، روابط متنوع طبیعی را مرور می‌کردیم. روابطی که به نظر آن روزهای ما، برای موجودات غیرانسانی بعید به نظر می‌رسید اما در عین حال بسیار هوشمندانه، "هم زیستی" دو گونه کاملاً نامرتبب جانوری را، به نحوی که ادامه حیات و نفع هر دو در آن لحاظ شود، رقم می‌زد. «هم‌زیستی تمساح و پرنده» که از نوع هم‌زیستی‌های همیاری است مثالی از این روابط است که شاید امروز تنها راه ادامه مسیرمان باشد.

**چند سالی است که شرایط کسب‌وکار برایمان سخت شده است؛ تحریم، قوانین داخلی، نوسانات ارز و چندین معضل دیگر، حکم شکارچی خطرناک و همواره در کمینی را برای فعالان اقتصادی داشته‌اند. و حالا در نزدیکترین ارتباط رودررو با این شکارچی، به نظر می‌رسد آرواره‌های مرگبار او در قالب "بیماری همه گیر و فعلاً لاعلاج" کووید-۱۹، راه را بر تمام احتمالات فرار و ادامه حیات سد کرده است.**

**تمساحی که در ابتدا خیلی به آن توجه نداشته‌ایم اما هرچه پیشتر آمدیم، متوجه شدیم دستیابی به برنامه‌ها و هدف‌هایی که برای کسب‌وکارمان ترسیم کرده‌ایم را سخت‌تر می‌کند و وزن این سختی‌ها روزه‌روز افزایش پیدا کرده است تا اینکه امروز در ادامه این مسیر در آرواره تمساح که همان کرونای این روزها است، محبوس شده‌ایم. از زمان آغاز همه‌گیری کرونا تاکنون واژه‌ها و عباراتی همچون ترس، مقابله و شکستش دادن را کم نشنیده‌ایم. اما شاید داستان بحران کرونا، داستان تمساح و شکار گاو نباشد که چاره آن مقابله یا فرار باشد؛ شاید راه حل این بحران، درک کردن قانونی دیگر از "زیستن"؛ مثلاً "هم زیستی" و شاید داستانی که باید به آن فکر کنیم، داستان هم‌زیستی تمساح و پرنده باشد. این داستان نگاه و ادبیات جدیدی می‌طلبد.**

امروز در ادامه این  
مسیر در آرواره  
تمساح که همان  
کرونای این روزها  
است، محبوس  
شده‌ایم.

این صبر به این  
معنا هم نیست که  
دست از کار بکشیم  
و بدون برنامه و  
نقشه راه حرکت  
کنیم.

بی‌شک کرونا هم مثل هر بحران دیگری قربانی‌هایی خواهد گرفت و این حادثه در اقتصاد به معنی کوچک شدن و یا از بین رفتن تعدادی از کسب‌وکارها خواهد بود. **حتی ممکن است این قربانی شرکت دوست صمیمی ما، همسایه واحد روبه‌رویی، یکی از برندهایی که همیشه از محصولاتش استفاده می‌کرده‌ایم و یا شاید منبع درآمد هرروزه ما در سال‌های گذشته باشد. پذیرش این حقیقت تلخ، قطعاً سخت است؛** اما اگر بپذیریم که این تمساح تعدادی قربانی خواهد داشت و پس از آن دور می‌شود و در عین حال راهی برای همزیستی با آن وجود دارد، حتماً می‌توانیم در کنار هم کمک کنیم تا کسب‌وکار ما بلعیده نشود یا حداقل آسیب کمتری ببیند.

این روزها بسیاری از بزرگان حوزه کسب‌وکار دنیا و حتی ایران در تلاشند تا سناریوهایی را برای پیش‌بینی دنیای بعد از کرونا طراحی و ارائه کنند. همه این‌ها پاسخی است برای جلوگیری از روبه‌رویی با شرایط ابهام. ابهامی که خوشایند هیچ کسب‌وکاری نیست. اما من فکر می‌کنم بهترین پاسخ ما به این دوران عدم اطمینان، پذیرش کرونا و شرایط ماحصل آن است. راهی نیست جز اینکه دست کم شش ماه صبر کنیم و ببینیم بازی چه‌طور پیش می‌رود؛ اما این صبر به این معنا هم نیست که دست از کار بکشیم و بدون برنامه و نقشه راه حرکت کنیم. دوشنبه شب، ۱۱ فروردین، با رضا غیابی به عنوان یک مشاور مدیریت، آیلار مکی به عنوان صاحب یک کسب‌وکار کوچک، دکتر حسن سیرانی به عنوان یک کارآفرین مجرب و وفا کمالیان به عنوان یک متخصص منابع انسانی، در قالب یک برنامه اینستاگرامی در مورد ویژگی شخصیتی و مهارت تحمل ابهام صحبت کردیم. همانطور که رضا گفت برای عبور از هر بحران و ابهامی تنها منابعی که در اختیار داریم، خودمان، آموخته‌هایمان و شبکه اطرافیانمان است. تمساح مشکلات اقتصادی با آرواره‌های بازش از جنس کرونا ممکن است به زودی دنیا را ترک کند اما نباید فراموش کنیم که مشکلات دیگری در دنیای اقتصاد همچنان در کمین هستند و بعد از کمرنگ شدن کرونا و یا حتی هم‌زمان با آن، خود را نشان خواهند داد.

اینکه تا چند ماه دیگر چه اتفاقاتی در انتظار ماست، برای هیچ‌کدام از ما شفاف نیست و تنها واقعیت موجود مجموعی از حدس و پیش‌بینی‌ها است. اما این حقیقت که بعد از کرونا شرکت‌های بزرگی کوچک خواهند شد و شرکت‌هایی کوچک فرصت رشد پیدا خواهند کرد بر کسی پوشیده نیست. حتی ممکن است عبور از کرونا به تبادیل بیشتر یا کمتر کشورها منجر شود و با خود فرصت‌هایی به همراه داشته باشد.

اما این حقیقت که  
بعد از کرونا  
شرکت‌های بزرگی  
کوچک خواهند  
شد و شرکت‌هایی  
کوچک فرصت  
رشد پیدا خواهند  
کرد بر کسی  
پوشیده نیست.

از دوم اسفند ماه ۹۸ که شیوع کرونا در ایران رسماً اعلام شد، همکاران من در شاپرک آبی، مطالعه مقالات و یادداشت‌های معتبر مجله کسب‌وکار هاروارد و شرکت‌های مشاوره مدیریت BCG، McKinsey، Bain، KPMG، EY، Deloitte، PWC و مجلات Forbes و The Economist را آغاز کردند، تاکنون بیش از ۷۰ مقاله و گزارش از مجموع صدها عنوان تولید شده بررسی و انتخاب شده‌اند و تا لحظه نگارش این مقاله بیش از ۴۰ عنوان با هدف تسهیل دسترسی به اطلاعات جهانی و ایجاد درک و برداشت صحیح‌تر خود ما در شرکت شاپرک آبی، ترجمه شده‌اند. تیم منتخب بررسی آثار کرونا بر کسب‌وکارها، همچنان در حال فراهم کردن محتوای کاربردی تا ماه‌های آینده می‌باشند. علاوه بر آن همکاران من در حال تولید ابزارهای مناسب برای مدیریت در شرایط بحران فعلی هستند و به صورت دوره‌ای این ابزار منتشر و در اختیار کسب‌وکارها قرار خواهد گرفت.

اگرچه فرهنگ اقتصادی کشور ما با توجه به شرایطی که در سال‌های اخیر از سر گذرانده است، ممکن است شبیه دیگر نقاط دنیا نباشد، اما مرور این مقالات کمک می‌کند، با آگاهی، اعتماد به نفس و ابتکار بیشتری قدم برداریم. مطالعه و تحلیل نظریه‌ها، راهکارها و ابزارهای معرفی شده توسط تحلیلگران اقتصادی و مالی و استراتژیست‌های بزرگ کمک می‌کند تا همگام با دنیا از تجربیات و پیش‌بینی‌های موجود مرتبط با این "تنها اتفاق مشترک تمام دنیا" در قرن اخیر، بهره بگیریم و به پیش حرکت کنیم.

برای آنکه ببینیم در شرایط فعلی چه اقداماتی باید صورت گیرد و چگونه [هدایت کسب‌وکار](#) خود را در دست بگیریم تا عملکرد موفق‌تری داشته باشیم با استفاده از چارچوب مقالات ترجمه شده مواردی را معرفی می‌کنم.

در مطالعات مان یک مسئله روشن آن بود که تمام دنیا برای مدیریت این بحران به ساختارهای مشابهی اشاره می‌کنند. [چک لیست شرکت مشاوره‌ی BCG در خصوص ارزیابی وضعیت کسب‌وکارها](#) نقطه شروع حرکت شما است. ساختاری که این چارچوب ارائه کرده به چهار بخش اصلی یعنی تیم، عملیات، فرآیندهای مالی و دوام کسب‌وکار اشاره می‌کند. هودسا قزوینیان به عنوان یکی از مشاوران سازمان مدیریت صنعتی با در اختیار گذاشتن این چک لیست برای شما فرصت شفاف شدن ابتدایی مسیر حرکت را فراهم کرده است.

## تیم.

در رابطه با تیم، مهم‌ترین مسئله‌ای که باعث درگیری ذهن ما شده است مسئله دورکاری است که در این خصوص مقالات متعددی را برای راهنمایی کسب‌وکارها در اختیار شما قرار داده‌ایم. «[برنامه اضطراری سازمان شما در ارتباط با دورکاری چیست؟](#)» راهنمای خوبی برای طراحی سیستم دورکاری به ما ارائه کرده و «[چگونه افراد را به شرکت در جلسات مجازی تشویق کنیم؟](#)» حتما برای ایجاد فرهنگ دورکاری مورد نیاز است.

اگر تصمیم دارید که بعد از اتمام تعطیلات فعالیت سازمان را از سر بگیرید، رعایت موارد بهداشتی به کارمندان اطمینان خاطر را می‌دهد که با نگرانی کمتری در محیط کار حضور داشته باشند. برای بررسی مواردی که احتیاج به کنترل و رسیدگی در محیط کار دارد لیلا مهربابور به کمک یادداشت «[مسری ولی قابل کنترل](#)» راهنمایی را ارائه کرده است که استفاده از آن در کنار چند مطلب دیگر از ایشان در رابطه با حفظ آرامش و افزایش [تاب‌آوری سازمان](#) کمک می‌کند تا این آمادگی را در سازمانتان ایجاد کنید.

نکته دیگری که برای کارفرماها ایجاد مسئله می‌کند موارد مربوط به حقوق و مزایای قانونی و مسائل مربوط به بیمه کارمندان است. علی زاهدی یکی دیگر از مشاوران ما برای پاسخ به سوالاتمان در مورد مدیریت کارمندان در دوران کرونا مقالات متعددی را از مجله کسب‌وکارها روارد آماده کرده است که می‌توانید با به‌کارگیری توصیه‌های «[شرکت‌ها چه تعهدات قانونی‌ای پیرامون کرونا دارند؟](#)» تصمیم‌گیری بهتری در این حوزه داشته باشید.

## دوام کسب و کار.

مهم‌ترین سوالی که کارفرمایان باید در دوران بحران از خود بپرسند این است که چه اقدامی انجام دهیم تا کسب و کار خود را حفظ کنیم، پاسخ این سوال با تمرکز بر [حفظ فروش/درآمد](#) و [جلب اعتماد مشتریان](#)، [تقویت توان عرضه](#)، تطبیق منابع با نیازها و پاسخ به بازار و پویایی رقابت‌ها به دست می‌آید.

## تاب‌آوری مالی.

حفظ کسب و کار بدون وجود جریان و سیستم مالی کارآمد کاری سخت و دشوار است. در این زمینه راهکارهایی توسط شرکت مشاوره مدیریت Deloitte که در زمینه مشاوره مالی در دنیا شهرت دارد ارائه شده که یکی از آن‌ها «[بررسی تاثیرات ویروس Covid-19 بر مسائل مالی](#)» است که توسط همکاران من در اختیار شما قرار گرفته است. بررسی سناریوهای تاثیر کرونا بر کسب و کارها نیز به کمک برنامه‌ریزی مالی می‌آید و می‌تواند به پیش‌بینی اعتبار بیشتری ببخشد. یکی از معتبرترین طراحی‌های سناریو صورت گرفته توسط شرکت مشاوره مدیریت مکنزی با عنوان «[تاثیرات کرونا بر کسب و کارها](#)» معرفی شد که در اقدامی چابک به عنوان اولین ابزار فارسی توسط امیر مداح در زمان شیوع کرونا در ایران منتشر شده است.

## نظم عملیاتی.

اگر جریان مالی شرکت خود را مدیریت نماییم و سلامت و انگیزه کارکنان را حفظ کنیم می‌توانیم با نظارت بر سیستم عملیاتی خود و نظم بخشیدن به آن شرایط مطلوبی را برای حفظ موقعیت خود شکل دهیم. یادداشت «[شرکت‌ها چگونه می‌توانند برای بهبودی نتایج COVID-19 برنامه‌ریزی کنند و دوباره تغییر شکل دهند](#)» کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی بهتری برای فعالیت‌های سازمان خود داشته باشیم.

# آرواره‌های تمساح بسته خواهد شد ولی بسته نخواهد ماند. به زیرساخت‌های اساسی پردازیم.

در این مقاله تنها بخشی از مطالب آماده شده برای آمادگی بهتر برای همزیستی با بحران کرونا معرفی شد و تعداد بیشتری از این ابزارها در [صفحه ما](#) آماده استفاده و در دسترس است و مرتباً به روزرسانی می‌شود.

تمام این فعالیت با کمک و همفکری هودسا قزوینیان، رضا غیابی و بابک معدن‌دار و با تلاش تمام [مشاوران شاپرک آبی](#) به سرانجام رسیده است.

همکاران من در تیم اجرایی نشریه به منظور تحلیل به روز شرایط کسب‌وکارهای ایرانی، [پرسشنامه‌ای](#) را طراحی نموده‌اند تا با استفاده از آن بتوانیم ابزار و محتوای مناسب‌تری را در اختیار کسب‌وکارها قرار دهیم. با استفاده از نتایج این نظرسنجی ابزارهای متناسب با مسائلی که درگیر آن هستیم به روزرسانی و تهیه خواهد شد.

---

## به منظور تحلیل به‌روز شرایط کسب‌وکارهای ایرانی، می‌توانید [پرسشنامه ارزیابی وضعیت شرکت](#) را تکمیل نمایید.

---

در شاپرک هدف ما دیدن حقیقت و تمام حقیقت است. مواجهه با واقعیت با مهارت حل مساله، که در تمام افراد تیم نهادینه شده است ما را به سمت حل مشکلات کسب‌وکارها که وظیفه ماست، سوق داده است.

کرونا دروازه ورود ما به دنیای جدید کسب و کار و بهانه مواجهه دقیق برای تمرکز بر نقاط قوت و همزمان برطرف کردن نقاط ضعف اساسی است.

آرواره‌های تمساح بسته خواهد شد ولی بسته نخواهد ماند. به زیرساخت‌های اساسی بپردازیم.



# Our Publication Team



## **Majid Kianpour**

Managing Partner  
@ Shaparak.blue



## **Faezeh Nasrollahi**

Junior Consultant  
@ Shaparak.blue



## **Alireza Arabi**

Consultant  
@ Shaparak.blue



## **Fatemeh Talebipour**

Junior Consultant  
@ Shaparak.blue



## **Behnaz Homayounfar**

Associate  
@ Shaparak.blue



## **Alireza Hosseini**

Consultant



## **Arash Amini**

Consultant



## **Hoodsa Ghazvinian**

Consultant  
@ Industrial Management Institute



## **Reza Ghiabi**

Founder  
@ Oppmakr Institute



## **Babak Madandar**

Creative Director  
@ FCB ArtGroup

**Ahmad Zندهدل**

**Shahab Gerami**

**Hamed Sheidaei**

**Minoo Torkashvand**

**Ali Zahedi**

**Amir Maddah**

**Ehsan Karimian Ravandi**

**Emad Javan**

**Gholamreza Rezaei**

**Mohammad Hossein Shafiabadi**

**Leila Mehrabpour**

**Nazanin Aliakbarzadeh**

**Hassan Keshavarz**

**Elham Najafian**

**Javad Mohammadi Khaligh**

**Hadis Nazari**

**Mehrdad Naderi**

**Taha Tehranifar**

**Hossein Tohidi**

**Zohreh Ebrahimi**



**SHAPARAK**  
the **blue** butterfly experience

Tel: +98 21 229 239 66-7  
ask@shaparak.blue  
www.shaparak.blue