

ریسک‌های آینده

و ضرورت تاب آوری کسب و کارها



معاونت بررسی‌های اقتصادی
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



تهیه کننده: پریسا مطرانلویی

معاونت بررسی های اقتصادی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

بهمن ۱۴۰۲

از طریق پست الکترونیکی زیر می توانید پیشنهادات و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس نمایید:

Economic_Research@Tccim.ir

استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.



خلاصه مدیریتی

در دنیای امروز که به طور فزاینده‌ای در حال پیچیده‌تر شدن است و آحاد مختلف جامعه و اقتصاد به ویژه بخش‌های دولتی و خصوصی با ریسک‌های مختلفی روبرو هستند، تاب‌آوری در برابر بحران‌ها به یک پیش‌نیاز حیاتی برای عملکرد سازمانی و اجتماعی تبدیل شده‌است.

تنش‌های ژئوپلیتیک همراه با اوج‌گیری تحولات در مناطق مختلف، منجر به بی‌ثباتی نظم جهانی، کاهش اعتماد و ناامنی شده‌است. در طرف دیگر، کشورها با تغییرات اقلیمی شدید و بی‌سابقه‌ای مواجه‌اند که چشم‌انداز کسب و کارها را تحت تاثیر قرار داده‌است. در میان افزایش مداوم تورم و نرخ‌های بهره و شکل‌گیری نااطمینانی گسترده اقتصادی در بسیاری از نقاط جهان، فشارهای هزینه زندگی همچنان ادامه دارد و احساس ناامیدی در وضعیت موجود به طور فزاینده‌ای قابل لمس است. مجموعه این عوامل، زمینه را برای بروز ریسک‌ها و مخاطرات مختلفی از جمله فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست ایجاد نموده‌است.

نتیجه بررسی طبقه‌بندی ریسک‌ها و مخاطرات پیش‌بینی شده و نوع آنها نگران‌کننده است؛ زیرا تنوع مخاطرات نشان می‌دهد که یک یا چند کشور به تنهایی از حل آن برنمی‌آیند و مقابله با آنها نیاز به اجماع جهانی و تلاش حداکثری کشورها در داخل و در فضای تعاملی و همکاری جمعی دارد. طی سالیان اخیر رهبران بخش‌های دولتی و خصوصی با مفهوم انعطاف‌پذیری بیشتر آشنا شده‌اند و به تدریج به سمت آماده‌سازی برای مواجهه با اتفاقات غیرمنتظره و تقویت فعالانه قابلیت‌های پاسخگویی و واکنش مناسب حرکت نموده‌اند.

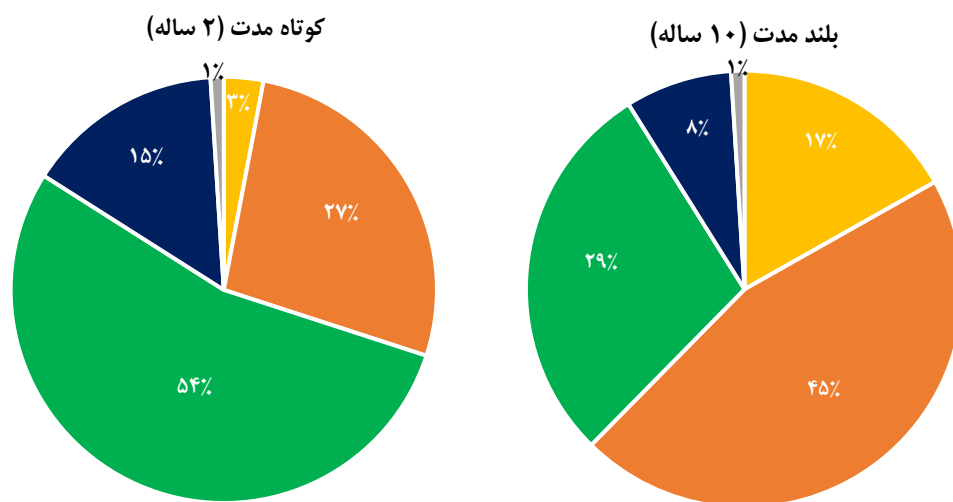
در هر صورت راه برگشتی وجود ندارد بلکه زمان حال باید به عنوان فرصتی برای ایجاد تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری و یک مدل رهبری جدید برای آینده شناخته شود. اولین گام برای انجام این کار، ایجاد شناخت در کسب و کارها از موقعیت فعلی خود و اینکه در کدام نقطه از مسیر تاب‌آوری قرار گرفته‌اند، است و از سوی دیگر، رهبران کسب و کارها به فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات، یادگیری از بهترین شیوه‌ها و ایجاد مشارکت برای توسعه‌ی راه‌حل‌های مشترک نیاز دارند.

ریسک‌های جهانی

مجمع جهانی اقتصاد هر ساله گزارشی از ریسک‌های آتی پیش روی اقتصادها بر اساس "نظرسنجی درک خطرات جهانی" منتشر می‌کند. در گزارش سال گذشته درباره ریسک‌های جهانی هشدار داد شده‌است که جهان به راحتی از شوک‌های مستمر باز نخواهد گشت. اکنون با آغاز سال ۲۰۲۴، نسخه نوزدهم گزارش ریسک‌های جهانی که از نظرات نزدیک به ۱۵۰۰ کارشناس دانشگاهی، کسب‌وکار، دولت، جامعه جهانی و مدنی از ۱۲۴ کشور جمع‌آوری شده است، جهانی ترسیم شده که با دو بحران اساسی "تغییرات آب‌وهوایی" و "تنش‌ها" روبروست. این درحالی است که این تهدیدها در پس زمینه‌ای از تغییرات سریع تکنولوژیک و نااطمینانی‌های اقتصادی بروز خواهند یافت.

مطابق با نتایج نظرسنجی، برای ۲ سال آینده ۵۴ درصد از پاسخ دهندگان شرایط ناپایدار با خطر متوسط از فجایع جهانی پیش‌بینی نموده‌اند و تنها ۳ درصد شرایط فاجعه باز پیش‌بینی نموده‌اند؛ در حالی که چشم‌انداز ۱۰ ساله به‌طور قابل توجهی منفی‌تر است و پیش‌بینی شرایط ناپایدار به ۲۹ درصد کاهش یافته است و در طرف مقابل، شرایط فاجعه باز از ۳ درصد به ۱۷ درصد افزایش یافته است.

نمودار ۱- طبقه‌بندی ریسک‌های آینده در بازه کوتاه مدت و بلندمدت



- طوفانی: خطرات فاجعه بار جهانی در راه است
- آشفته: افزایش تحولات و خطر فجایع جهانی
- ناپایدار: تاحدی بی‌ثباتی، خطر متوسط فجایع جهانی
- پایدار: اختلالات مجزا، خطر کم فجایع جهانی
- آرامش: خطر ناچیز فجایع جهانی

رتبه‌بندی ریسک‌های جهانی

مطابق با گزارش مجمع جهانی اقتصاد، "فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست" در صدر ریسک‌های دوسال آینده قرار دارد، به تعبیری بازیگران داخلی و خارجی با استفاده از اطلاعات نادرست به افزایش شکاف‌های اجتماعی و سیاسی دامن خواهند زد. با توجه به اینکه بیش از ۳ میلیارد نفر از مردم جهان از جمله بنگلادش، هند، لندونزی، مکزیک، پاکستان و بریتانیا به پای صندوق‌های رای می‌روند، سوءاستفاده گسترده از فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست و ابزارهای انتشار آن، ممکن است مشروعیت دولت‌های تازه انتخاب شده را تضعیف کند. ناآرامی‌های مختلفی نیز از اعتراضات خشونت‌آمیز گرفته تا رویارویی مدنی و تروریسم می‌تواند حاصل چنین مخاطراتی باشد.

فراتر از انتخابات، ادراک واقعیت نیز احتمالاً قطبی‌تر می‌شود و در گفتمان عمومی در مورد موضوعاتی همچون سلامت عمومی تا عدالت اجتماعی نمود می‌یابد. با این حال، با تضعیف حقیقت، خطر تبلیغات داخلی و سانسور نیز به نوبه خود افزایش خواهد یافت. دولت‌ها می‌توانند در واکنش به فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست، به طور فزاینده‌ای برای رهبری و کنترل اطلاعات بر اساس آنچه که «درست» تشخیص می‌دهند، قدرت پیدا کنند.

آزادی‌های مربوط به اینترنت، مطبوعات و دسترسی به منابع اطلاعاتی گسترده‌تر (که در حال حاضر در حال کاهش هستند)، در معرض خطر نزول به دلیل سرکوب گسترده‌تر جریان اطلاعات در طیف وسیعی از کشورها است.

حوادث اقلیمی و قطبی شدن جامعه نیز به ترتیب در جایگاه دوم و سوم ریسک‌های دو سال آینده قرار دارند. نکته حائز اهمیت این طبقه‌بندی این است که در بازه دو ساله، تنها یک ریسک از تغییرات اقلیمی در بین ۱۰ ریسک اول قرار دارد اما در چارچوب ۱۰ ساله، ریسک تغییرات اقلیمی پنج تهدید از ۱۰ تهدید مهم پیش روی جهان را به خود اختصاص داده است که شامل حوادث اقلیمی شدید، تغییر حیاتی در سیستم‌های زمین، از دست دادن تنوع زیستی و فروپاشی اکوسیستم، کمبود منابع طبیعی و آلودگی خواهد بود.

تحلیل دیگر این طبقه‌بندی این است که در ۱۰ سال آینده دیگر ۵۰ درصد ریسک‌های مهم، چالش‌های نظامی بین کشورها یا درون ایالت‌ها، فقدان فرصت‌های اقتصادی یا حتی تورم نیست، بلکه ریسک‌های مرتبط به اکوسیستم و آنچه به حیات انسان‌ها مربوط است، خواهد بود.

نکته قابل توجه دیگر این است که علیرغم سیاست‌های اتخاذ شده برای کاهش تورم در سراسر دنیا و اثر آن بر کاهش انتظارات تورمی، همچنان چشم انداز کوتاه مدت با نااطمینانی همراه است و ریسک‌های تورم و رکود اقتصادی در چشم انداز دوساله شناخته شده‌اند.

دلایل مختلفی برای ادامه فشارهای قیمتی در دو سال آینده وجود دارد و اگر نرخ‌های بهره برای مدت طولانی‌تری بالا باقی بمانند، شرکت‌های کوچک و متوسط و کشورهایی که به شدت بدهی دارند، در معرض مشکل بدهی قرار خواهند گرفت. بدیهی است عدم قطعیت اقتصادی برای کشورهای آسیب‌پذیرتر که مستعد تنش و درگیری هستند، پرهزینه‌تر خواهد بود.



شکل ۱ - رتبه‌بندی ریسک‌های جهانی بر اساس شدت در کوتاه‌مدت و بلندمدت

بازه ۱۰ ساله

۱. حوادث اقلیمی شدید
۲. تغییر حیاتی در سیستم‌های زمین
۳. از دست دادن تنوع زیستی و فروپاشی اکوسیستم
۴. کمبود منابع طبیعی
۵. فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست
۶. پیامدهای نامطلوب فناوری هوش مصنوعی
۷. مهاجرت غیر ارادی
۸. ناامنی سایبری
۹. قطبی شدن جامعه
۱۰. آلودگی

بازه ۲ ساله

۱. فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست
۲. حوادث اقلیمی شدید
۳. قطبی شدن جامعه
۴. ناامنی سایبری
۵. درگیری مسلحانه بین ایالتی
۶. فقدان فرصت اقتصادی
۷. تورم
۸. مهاجرت غیر ارادی
۹. رکود اقتصادی
۱۰. آلودگی

شکل ۲ - رتبه‌بندی ریسک‌ها از منظر دولت و بخش خصوصی در کوتاه‌مدت (۲ سال)

بخش خصوصی

۱. فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست
۲. حوادث اقلیمی شدید
۳. ناامنی سایبری
۴. قطبی شدن جامعه
۵. تورم
۶. رکود اقتصادی
۷. درگیری مسلحانه بین ایالتی
۸. تمرکز قدرت تکنولوژیکی
۹. فقدان فرصت اقتصادی
۱۰. مهاجرت غیر ارادی

دولت

۱. حوادث اقلیمی شدید
۲. فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست
۳. ناامنی سایبری
۴. قطبی شدن جامعه
۵. فقدان فرصت اقتصادی
۶. آلودگی
۷. مهاجرت غیر ارادی
۸. تغییر حیاتی در سیستم‌های زمین
۹. تورم
۱۰. تقابل ژئواکونومیک

ریسک‌ها و رویکردهای مقابله

در نمودار شماره ۲، تعداد ۳۴ ریسک مختلف فهرست شده است و در طرف مقابل ۹ رویکرد مختلف برای مقابله با ریسک‌ها پیشنهاد شده است؛ سپس از پاسخ دهندگان سوال شده است "انتظار دارید کدام رویکرد (رویکردها) بیشترین پتانسیل را برای کاهش ریسک و ایجاد آمادگی در ۱۰ سال آینده ایجاد کنند؟" و در نهایت این نمودار بر اساس درصد پاسخ‌ها رسم شده است.

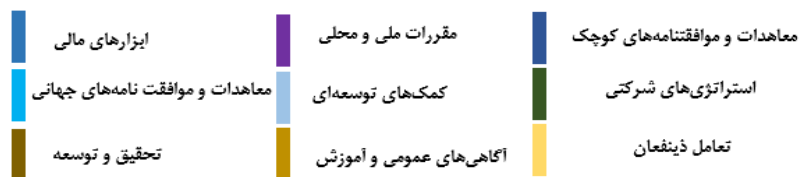
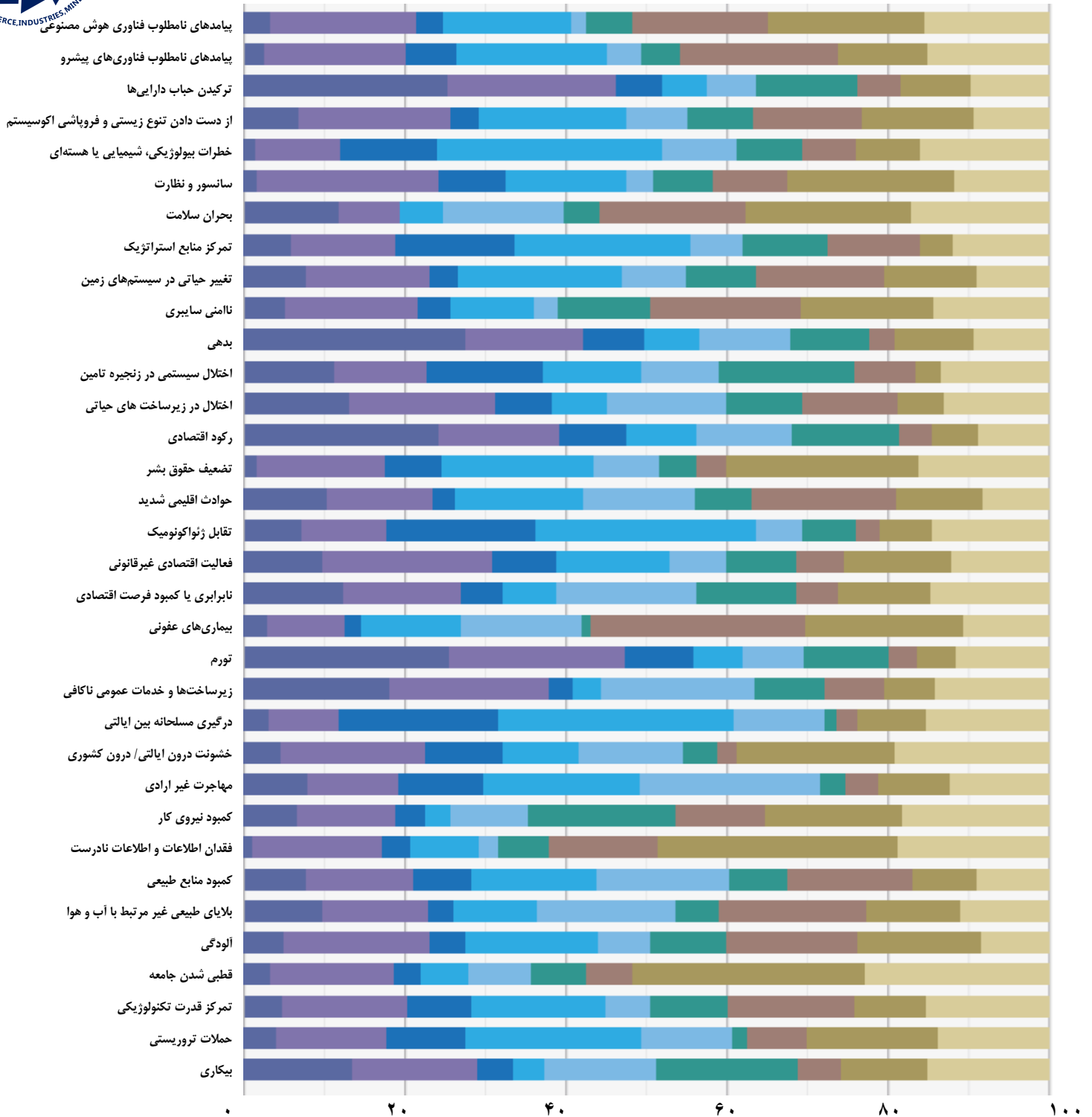
به طور مثال مشاهده می‌شود که رویکرد ابزارهای مالی در مقابله با ریسک‌هایی همچون رکود اقتصادی و ترکیدن حباب دارایی‌ها پتانسیل زیادی در کاهش ریسک و ایجاد آمادگی دارد، و یا رویکرد تعامل با ذینفعان در مقابله با چالش‌هایی همچون کمبود نیروی کار و فقدان اطلاعات و انتشار اطلاعات نادرست، برای کاهش ریسک و ایجاد آمادگی کمک‌کننده‌تر خواهد بود.

در جمع‌بندی ریسک‌های پیش‌بینی شده برای فضای ۲ سال و ۱۰ سال آتی می‌توان چهار مسیر و عنصر سیستمی که چشم‌انداز جهانی مدیریت ریسک‌های جهانی را در دهه آینده شکل می‌دهند به شرح زیر استخراج نمود:

- تحولات گرمایش جهانی و پیامدهای مرتبط با تغییرات اقلیمی
- تحولات ساختار جمعیتی در سراسر جهان
- توسعه فناوری‌های نسل چهارم
- تحولات ژئوپلیتیک

با توجه به اینکه مجموعه جدیدی از شرایط جهانی در اجماع با اثرات این ۴ حوزه در حال شکل‌گیری است و در مسیر شکل‌گیری این تحولات، نااطمینانی‌های بسیاری متوجه اقتصاد جهانی است لذا لازم است کسب و کارها، آمادگی و انعطاف‌پذیری لازم برای انطباق با این نیروهای در حال تغییر، را در خود ایجاد نمایند.

نمودار ۲- ریسک‌ها و رویکردهای مقابله با آنها



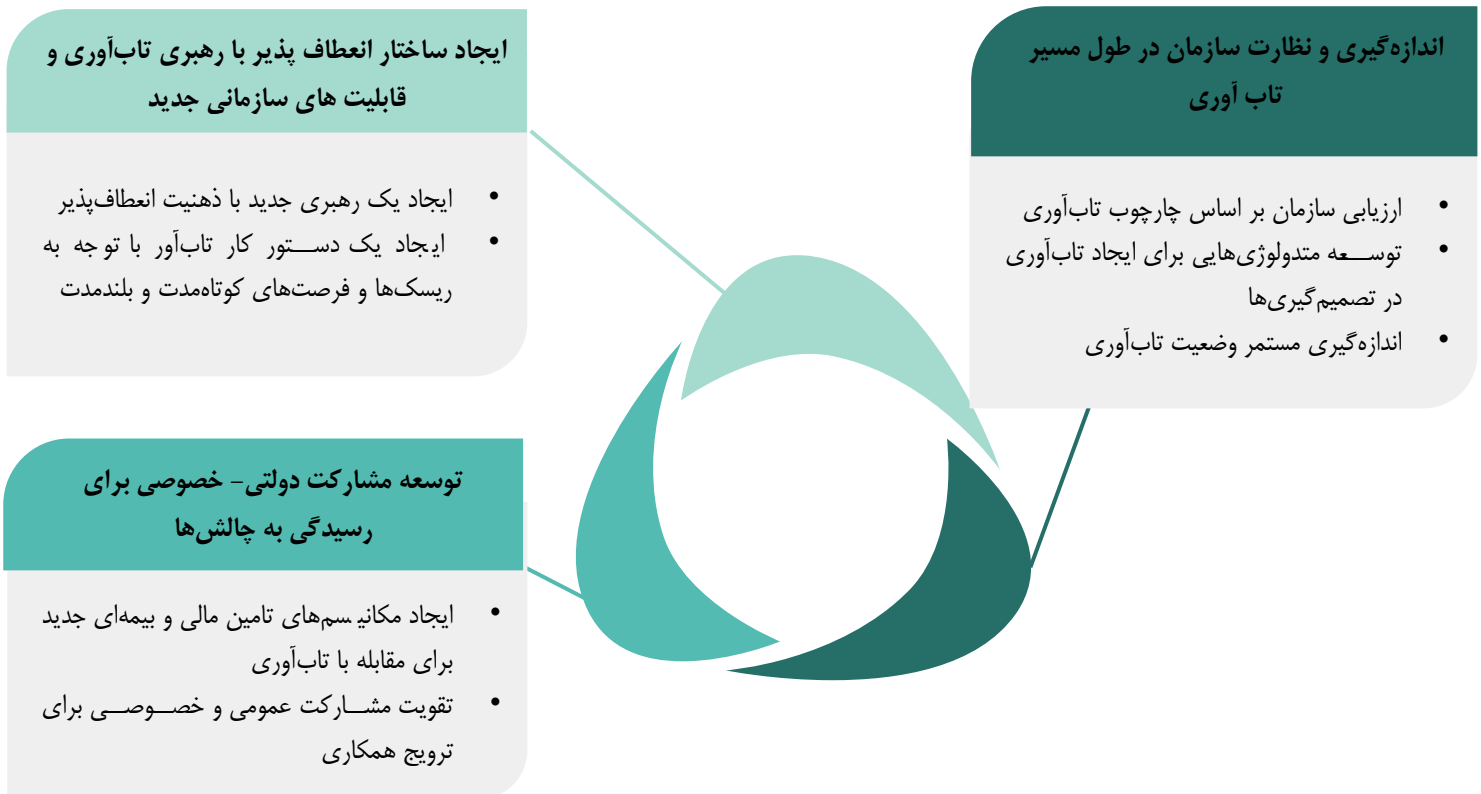
تاب آوری

امروزه اقتصادها به موضوع اهمیت سرمایه‌گذاری در انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری نسبت به بحران‌ها نه تنها برای ادامه حیات، بلکه برای پیشرفت در دنیایی با اختلالات روزافزون، نسبت به گذشته آگاه‌تر شده‌اند. پاسخ دادن به این سوال که «بدترین چیزی که ممکن است اتفاق بیفتد چیست؟» به ویژه زمانی که تهدیدات برای سازمان‌ها گسترده و غیرقابل پیش‌بینی باشد، دشوار است. بنابراین لازم است کسب و کارها ضمن ایجاد شناخت نسبت به بحران‌های آتی، برنامه‌ریزی برای بحران، تدوین سناریوهای مختلف و همچنین آزمایش سناریوها را در دستور کار خود قرار دهند. در مسیر تاب‌آوری ضمن اتخاذ تصمیمات کلیدی که برای بهبود در مقابله با بحران مورد نیاز است، لازم است این تصمیمات با فرآیندها، ابزارها و فناوری‌های مورد نیاز برای پاسخگویی بهتر به بحران، تجهیز شوند.

هفت اقدام کلیدی برای ایجاد تاب‌آوری:

در ادامه هفت اقدام اولویت‌دار برای مقابله با بحران در سه محور اصلی ارائه شده است که برای تقویت تاب‌آوری کسب و کارها بسیار کمک کننده خواهد بود تا فعالیت‌های خود را در چارچوب این سه محور سازماندهی کنند.

شکل ۳ – اقدامات کلیدی برای ایجاد تاب‌آوری



۱. ایجاد یک رهبری جدید با ذهنیت انعطاف‌پذیر

مطابق با آخرین گزارش مک‌کینزی، تنها ۱۶ درصد از شرکت‌ها بر این باورند که سازمان آنها آماده پیش‌بینی شوک‌ها و اختلالات خارجی است. ذهنیت انعطاف‌پذیر باید شامل استراتژی‌های دفاعی و حمله برای افزایش انعطاف‌پذیری و سازگاری با اختلالات و تغییرات باشد.

این نه تنها در مورد مدیریت عالی صدق می‌کند، بلکه در سطوح مدیریت میانی نیز باید با استفاده از دانش سازمان، تیم‌هایی با ذهن‌های توانمند ایجاد شود. به طور مثال انتصاب یک فرد مسئول تاب‌آوری یک اقدام کلیدی در سازمان است. این لزوماً به معنای ایجاد یک موقعیت شغلی جدید نیست، بلکه دلالت بر این دارد که از اینکه یک رهبر ارشد دیدگاه جامعی از تلاش‌های مرتبط با تاب‌آوری داشته باشد، اطمینان حاصل شود.

۲. ایجاد یک دستور کار تاب‌آور با توجه به ریسک‌ها و فرصت‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت

این دستور کار باید سازمان را یکپارچه کند و عاری از رویکردها و ابتکارات غیر مرتبط باشد. در نظرسنجی اخیر مک‌کینزی، یک سوم از ۲۵۰۰ رهبر اعلام کرده‌اند به دلیل اینکه ابتکارات در انزوا و بصورت پراکنده ارائه می‌شوند، در زمان نیاز به تاب‌آوری، اثربخشی کافی ندارند.

۳. ارزیابی سازمان بر اساس چارچوب تاب‌آوری

ارزیابی سازمان بر اساس چارچوب تاب‌آوری موجب می‌شود تا نقطه آغاز مسیر و شکاف‌ها به خوبی درک شود و به ایجاد یک طرح جامع تحول در تاب‌آوری کمک کند.

۴. توسعه متدولوژی‌هایی برای ایجاد تاب‌آوری در تصمیم‌گیری‌ها

سازمان‌ها می‌بایست از دیدگاه مقطعی و مشخص به سمت تفکر مبتنی بر سناریو حرکت کنند و ارزش ابتکارات را تحت چندین سناریوی قابل قبول درک کنند. ارائه یک چشم‌انداز مبتنی بر سناریو به اتخاذ تصمیمات مناسبی که ممکن است در یک دیدگاه کاملاً آشکار ممکن نباشد، کمک می‌کند.

۵. اندازه‌گیری مستمر وضعیت تاب‌آوری

سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از شاخص‌های ارزیابی عملکرد که منعکس‌کننده تصویر یکپارچه‌ای از وضعیت تاب‌آوری و تکامل آن در طول زمان باشد را شناسایی و به‌دینفعان داخلی و خارجی ارائه کنند.

۶. ایجاد مکانیسم‌های تامین مالی و بیمه‌ای جدید برای مقابله با تاب‌آوری

نهادهای خصوصی و نه دولتی ظرفیت مستقلی برای تأمین بودجه جهت تخصیص سرمایه کلان مورد نیاز برای دستیابی به تاب‌آوری ندارند. رهبران باید تلاش‌های خود را برای تقویت ابزارهای تامین مالی نوآورانه از جمله تامین مالی دوران گذار و

یا استفاده از بیمه برای پر کردن شکاف‌های سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و بهبود انعطاف‌پذیری در برابر رخدادهای اقلیمی به کار گیرند.

۷. تقویت مشارکت عمومی و خصوصی برای ترویج همکاری

در حال حاضر با بروز ریسک‌های مختلف، بخش‌های دولتی و خصوصی بیش از هر زمان دیگری به تعامل با یکدیگر نیاز دارند. مثال‌های زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد چگونه مشارکت‌ها می‌توانند راه‌حل‌های مشترکی را ارائه دهند که به صورت مجزا به دست نمی‌آیند؛ یکی از این موارد کالاهای عمومی جهانی^۱ است که برای افزایش تاب‌آوری حائز اهمیت هستند. بنابراین لازم است ذهنیت مشارکت عمومی خصوصی برای واکنش به بحران‌ها در همکاری بین سازمان‌ها ایجاد شود. برای اطمینان از همکاری موفق، لازم است نهادهای خصوصی و دولتی، تلاش‌های خود را بر مجموعه‌ای از همکاری‌ها که در آن شکاف زیادی برای تاب‌آوری وجود دارد، متمرکز کنند.

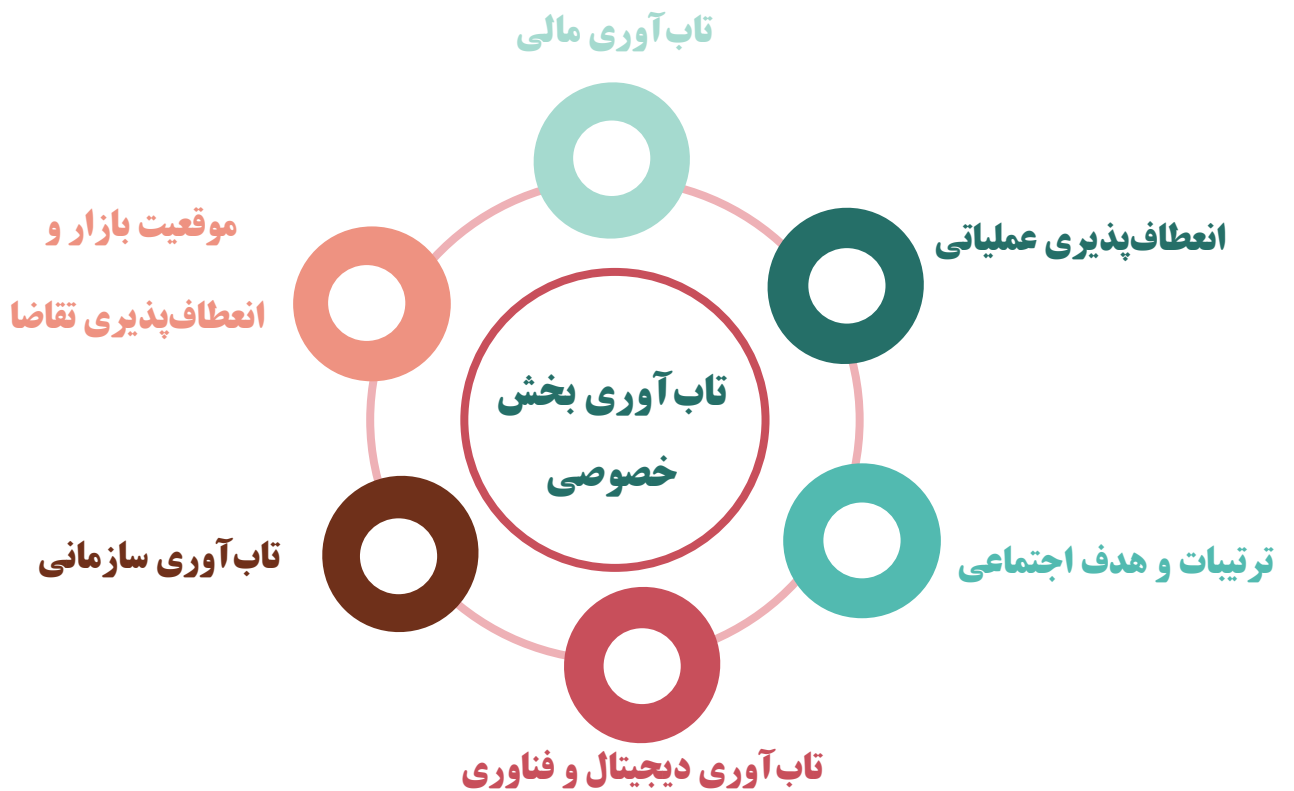
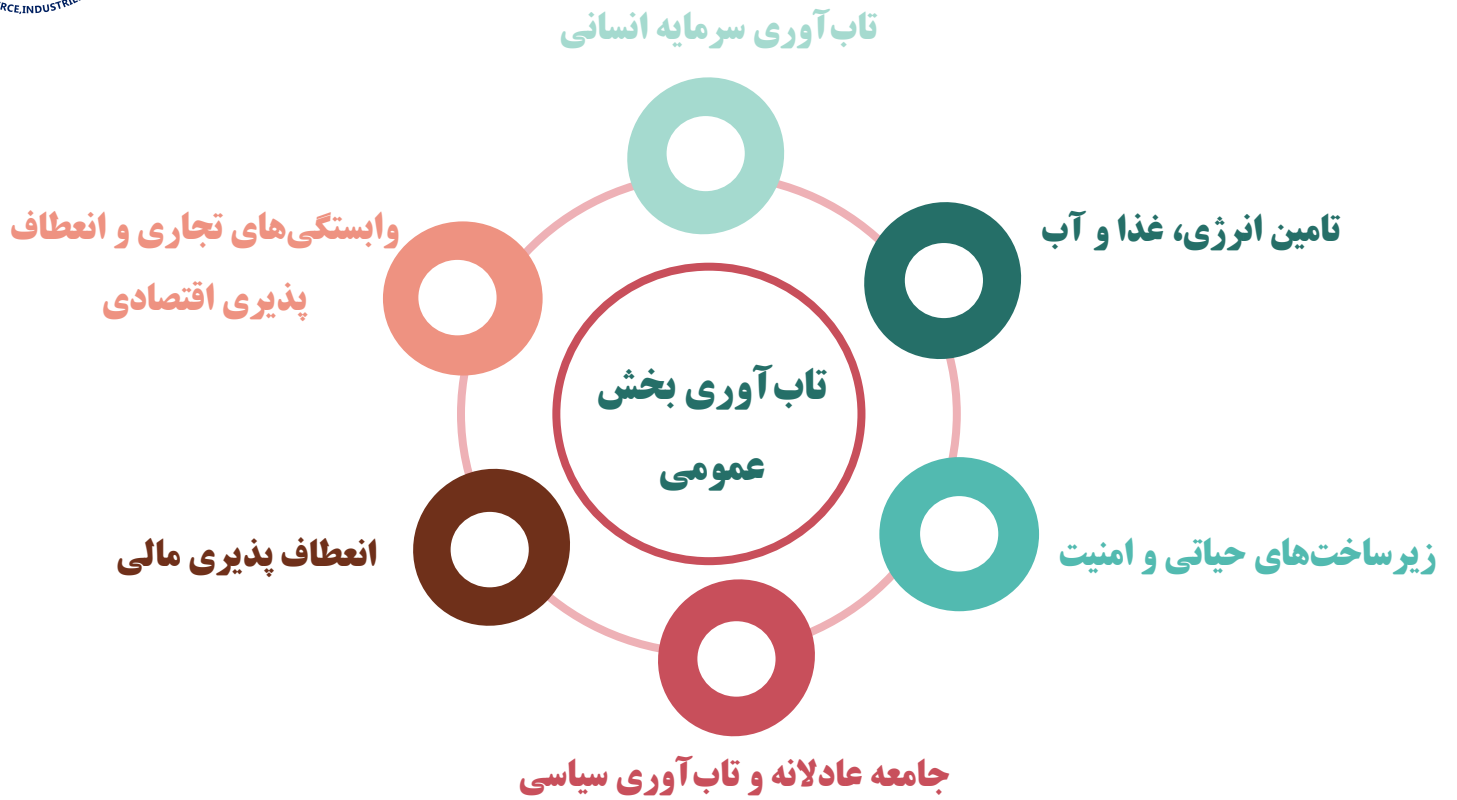
محورهای اصلی تاب‌آوری در بخش عمومی و خصوصی:

طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد در همکاری با موسسه مک‌کینزی، محورهای اصلی تاب‌آوری در بخش عمومی و خصوصی به تفکیک، بر اساس دو الگوی متفاوت مطابق با شکل ۴، ترسیم شده است. با توجه به تفاوت اولویت‌ها در بخش عمومی و خصوصی و نوع مقابله با آسیب‌ها و بحران‌ها مشاهده می‌شود که الگوی تاب‌آوری نیز بین این دو بخش متفاوت است. به نحوی که تاب‌آوری در بخش دولتی در محور آینده‌نگری و ظرفیت آماده‌سازی شامل تاب‌آوری سرمایه انسانی، وابستگی‌های تجاری و انعطاف‌پذیری اقتصادی و تامین انرژی، غذا و آب است. در محور ظرفیت اجرا و انطباق نیز شامل زیرساخت‌های حیاتی و امنیت، انعطاف‌پذیری مالی و جامعه عادلانه و تاب‌آوری سیاسی است.

از سوی دیگر تاب‌آوری در بخش خصوصی در محور آینده‌نگری و ظرفیت آماده‌سازی شامل تاب‌آوری مالی، موقعیت بازار و انعطاف‌پذیری تقاضا و انعطاف‌پذیری عملیاتی است. در محور ظرفیت اجرا و انطباق نیز شامل ترتیبات و هدف اجتماعی تاب‌آوری دیجیتال و فناوری و تاب‌آوری سازمانی می‌باشد.

¹ Global Public Goods

شکل ۴ - محورهای اصلی تاب آوری در بخش عمومی و خصوصی



رابطه پایداری و تاب‌آوری

ایجاد تاب‌آوری به‌عنوان یک استراتژی اصلی برای رسیدن به پایداری کسب‌وکار، پشتیبانی قابل توجهی را به اشتراک می‌گذارد؛ به این معنا که کسب‌وکارها باید ابتدا تاب‌آوری خود را توسعه دهند تا به پایداری در کسب‌وکار دست یابند.

مطابق با تحقیقات مختلف ایجاد پایداری کسب و کار می‌بایست با ایجاد تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری آغاز شود. مطالعات دیگری نیز نشان می‌دهند که تاب‌آوری و پایداری مکمل یکدیگر هستند؛ بنابراین در ادبیات موضوعی تعیین موقعیت رابطه بین تاب‌آوری و پایداری کسب و کار، اختلاف وجود دارد. برخی از ادبیات ادعا می‌کنند که تاب‌آوری جزئی از پایداری است در حالی که ادبیات دیگر پایداری را به‌عنوان مولفه‌ای از تاب‌آوری نشان می‌دهند.

علاوه بر تمام این اختلافات تئوریک، درک این نکته حائز اهمیت است که در آغاز یک بحران زمانی که همه چیز آشفته است هیچ رشدی وجود نخواهد داشت با این حال، مراحل رشد باید با استفاده از حمایت‌های مختلف و پیگیری محرک‌های مختلف، برای ایجاد رشد پایدار سازگار می‌شوند. مراحل رشد کسب و کار پس از وقوع بحران، از دوره بدون رشد آغاز شده و پس از آن با برخی حمایت‌ها به مرحله رشد حمایتی رسیده پس از آن با طی مراحل رشد اجباری به رشد پایدار می‌رسد. بدیهی است این مراحل با کمک استراتژی‌های کسب و کار، آغاز و به سمت رشد پایدار حرکت خواهد شد.

لازم است کسب و کارها تیم‌های تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و مستقلی را برای افزایش انعطاف‌پذیری و چابکی به کارگیرند که مدل‌های عملیاتی آن‌ها امکان سازگاری با نوسانات و واکنش به چالش‌های در حال تحول را داشته باشد.

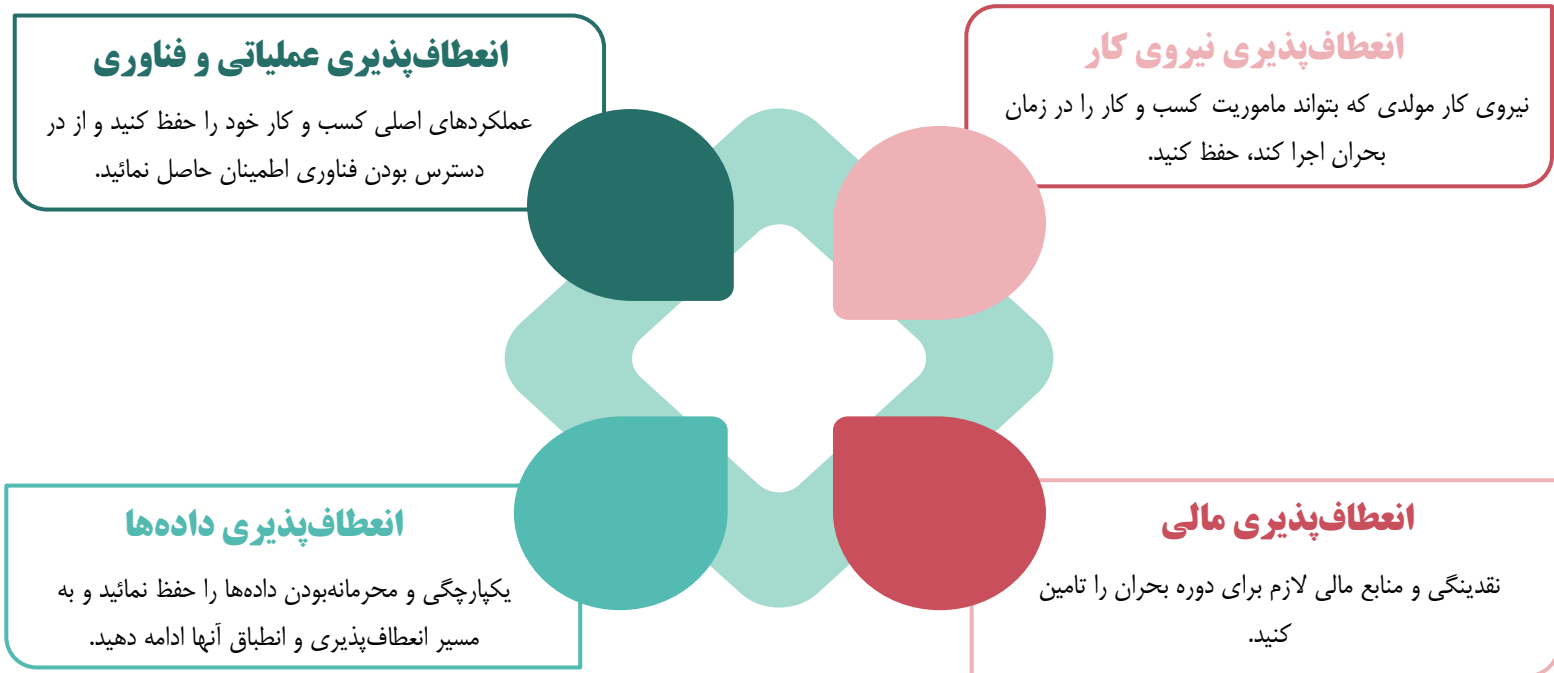
توصیه به کسب و کارها

بحران‌ها پتانسیل ایجاد آسیب‌های بسیاری دارند که می‌توانند از جهات مختلفی از عملیات سازمانی گرفته تا ثبات مالی و سلامت و ایمنی تیم‌های کاری بر کسب و کارها اثرگذار باشند.

به طور مثال زمانی که پلندمی کوید ۱۹ جهان را فرا گرفت چقدر آماده بودید؟ چه درس‌هایی آموخته‌اید و از تحولات بزرگی که رخ دارد چگونه استفاده کردید؟ چگونه می‌توانید کسب و کار خود را از بحران بعدی عبور دهید؟ بررسی این سؤالات به کسب و کارها کمک می‌کند تا پایه‌های آمادگی آگاهانه را برنامه‌ریزی نموده، توانایی یک اقدام و واکنش مؤثر به یک بحران را ایجاد کرده و مسیر بهبود و حفظ انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری کسب‌وکار را تقویت نمایند. ترکیب تجربیات و شیوه‌ها و استانداردهای پیشروی جهانی به مقاومت کسب و کارها در مقابله با بحران‌ها کمک می‌کند تا اثرات کلی بحران را کاهش دهد.

در بلندمدت، چهار رکن اصلی زیر می‌تواند تاب‌آوری سازمانی را برای پاسخگویی و انطباق با بحران‌ها تقویت کند:

شکل ۵- ارکان اصلی تقویت‌کننده تاب‌آوری





جمع بندی

جهان آینده با ریسک‌ها و مخاطرات گسترده‌ای در ابعاد مختلف اقتصادی، محیط زیستی، اجتماعی و ژئوپلیتیک در زمینه‌های مختلف اعم از رکود و تورم، تغییرات اقلیمی و بحران‌های آب و هوایی، مخاطرات ناشی از نقص اطلاعات، چندقطبی شدن جوامع، ناامنی ناشی از تنش‌ها، ... مواجه است.

در این گزارش ضمن بررسی مهمترین ریسک‌های آینده در بازه‌های دو ساله و ده ساله، اولویت ریسک‌ها از منظر بخش خصوصی و دولتی مورد مطالعه قرار گرفته است.

در این میان آنچه برای کسب و کارها حائز اهمیت است تقویت انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری در مواجهه با بحران‌های آینده است تا بتوانند ضمن اتخاذ استراتژی‌های مناسب، واکنش درخوری به بحران نشان داده و مسیر توسعه بنگاه و رسیدن به رشد پایدار را در پیش گیرند. بنابراین لازم است کسب و کارها ضمن ایجاد شناخت نسبت به بحران‌های آتی، برنامه‌ریزی برای بحران، تدوین سناریوهای مختلف و همچنین آزمایش سناریوها را در دستور کار خود قرار دهند.

در این راستا مطابق با آخرین مطالعات بین‌المللی، هفت اقدام اولویت‌دار برای مقابله با بحران‌های آینده در سه محور اصلی اندازه‌گیری و نظارت سازمان در طول مسیر تاب‌آوری، ایجاد ساختار انعطاف‌پذیر با رهبری تاب‌آوری و قابلیت‌های سازمانی جدید و توسعه مشارکت دولتی خصوصی برای رسیدگی به چالش‌ها، پیشنهاد شده است.

از جمله اقدامات کلیدی که موجب تقویت تاب‌آوری کسب و کارها می‌شود می‌توان به انعطاف‌پذیری نیروی کار، انعطاف‌پذیری مالی، انعطاف‌پذیری عملیاتی و فناوری و انعطاف‌پذیری داده‌ها اشاره نمود.

منابع:

Business resilience and growth strategy transformation post crisis, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2023.

PWC, “Resilience: What it is and why it’s needed”.

PWC, business-resilience, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/business-resilience.html>.

World Economic Forum in Collaboration with McKinsey & Company, “Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders”, January 2024.

World Economic Forum, “The Global Risks Report 2024”, January 2024.