



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

هوالعلیم

کرونا و کار آفرینان در جهان در حال توسعه: درس‌هایی برای حمایت از کسب و کارها در روزگار بحران



ناشر:

تکنوسرو

تاریخ انتشار:

مارس ۲۰۲۰

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۹

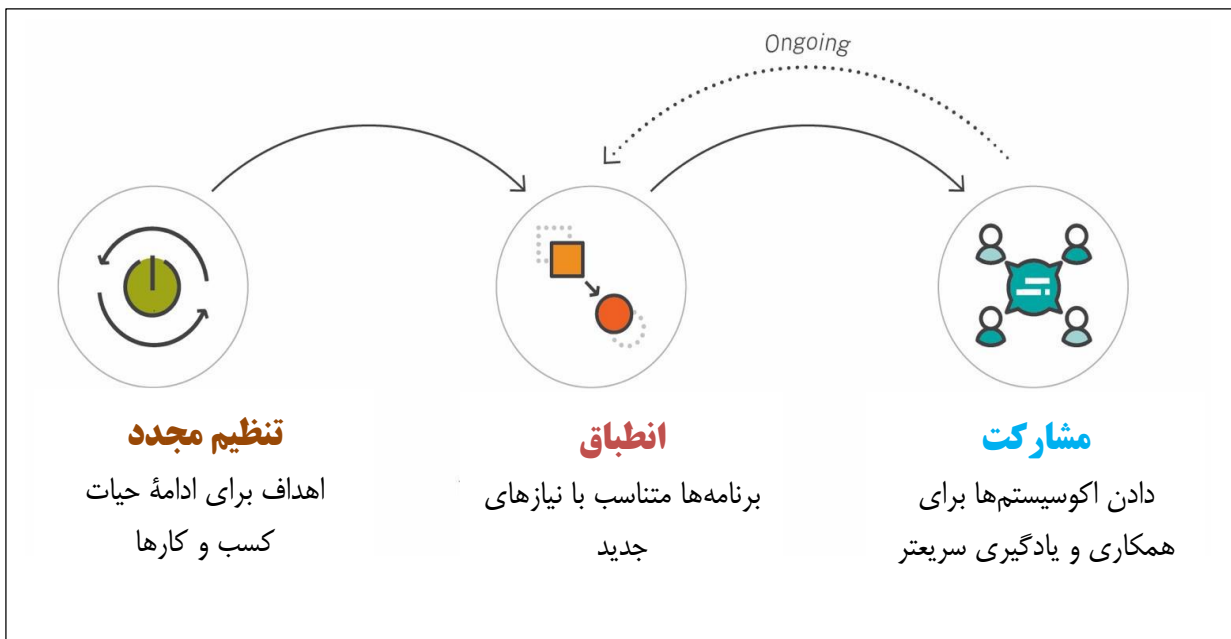
حمایت از کارآفرینان مهمتر از هر زمان دیگری است

همزمان با گسترش همه‌گیری کرونا، بقای کسب و کارهای خرد و کوچک در سراسر جهان در معرض تهدید قرار گرفته است. قرنطینه‌ها، ماندن اجباری در خانه و فاصله‌گذاری اجتماعی، انجام کسب و کار را برای بسیاری از این شرکت‌ها، با دشواری مواجه ساخته است. در حالی که، همچنان که انتظار می‌رود در آمریکای شمالی و اروپا توجه زیادی به این مسأله شده که چگونه کسب و کارهای کوچک نجات داده شوند، اما کسب و کارهای خرد و کوچک در کشورهای در حال توسعه، از بسیاری جهات در مقابل اثرات این بحران آسیب‌پذیرتر هستند.

با وجود این، نجات این کسب و کارها از اهمیت خاصی برخوردار است. کسب و کارهای خرد و کوچک، ستون فقرات اقتصادهای نوظهور را تشکیل می‌دهند: براساس برآوردهای سازمان بین‌المللی کار، تقریباً ۹۰ درصد اشتغال در کشورهای آفریقایی زیر صحرای شرق آسیا، متعلق به شرکت‌هایی با کمتر از ۴۹ نفر پرسنل است. در آمریکای لاتین و حوزه کارائیب نیز ۷۵ درصد اشتغال به این شرکت‌ها تعلق دارد. به علاوه، این کسب و کارها بازاری برای تولیدکنندگان محلی و منبعی برای کالاهای اساسی و خدمات حیاتی جوامع آسیب‌پذیر - که اکنون بیش از هر زمان دیگری واجد اهمیت هستند - فراهم می‌آورند؛ جمعیتی که همواره از سوی شرکت‌های بزرگ مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرند.

با توجه به اینکه دولت‌های مختلف، از اسالوادور و کنیا گرفته تا هند اقدامات سختگیرانه‌ای را برای جلوگیری از شیوع بیماری کرونا در پیش گرفته‌اند، سازمان‌های توسعه چه کارهایی می‌توانند برای کمک به بقای کسب و کارهای خرد و کوچک انجام دهند؟ ما با استناد به تجارب گذشته سازمان تکنوسرو در زمینه کار با کارآفرینان در مواقع بحرانی و همچنین درس‌های اولیه‌ای که از واکنش به همه‌گیری کرونا آموخته‌ایم، برخی ایده‌های راهنما را برای پشتیبانی از این بنگاه‌ها جمع‌آوری کرده‌ایم.

چارچوب تکنوسرو برای حمایت از کارآفرینان در هنگام بروز بحران



شایان ذکر است که این یک مطلب مقدماتی است: هم‌اکنون همه ما در حال یادگیری هستیم و از آنجا که برنامه‌های ما در مواجهه با این همه‌گیری مداوماً در حال تحول و نوآوری است، آنها بینش‌ها و چشم‌اندازهای جدیدی پدید می‌آورند و به اشتراک می‌گذارند. با این همه، با توجه به نیاز فوری به پشتیبانی از این کسب و کارهای خرد و کوچک در سراسر جهان، ما در پی آن بودیم که توصیه‌های اولیه مؤسسه تکنوسرو را به اشتراک بگذاریم. در واکنش به این بحران، برنامه ما بر پاسخی سه مرحله‌ای استوار شده است:

۱- تنظیم مجدد اهداف برای ادامه حیات کسب و کارها

در هنگام ثبات اقتصادی، برنامه‌های کارآفرینی تکنوسرو به بنگاه‌ها و شرکت‌ها در شناسایی و دستیابی به فرصت‌های جدید کسب و کار کمک می‌کنند. تمرکز بر روی رشد است: تقویت سودآوری، افزایش فروش و گسترش تأثیرات اجتماعی، مانند استخدام و تأمین منابع از تأمین‌کنندگان محلی. اما در بحرانی مانند همه‌گیری جهانی ویروس کرونا، رشدی از این نوع تقریباً غیرممکن است. از این رو، این مسأله ضروری است که برنامه‌ها، اهداف کوتاه‌مدت خود را در راستای کمک به بقای کسب و کارها، مورد بازطراحی و بازاندیشی قرار بدهند. پس از عبور از بحران، مجدداً می‌توان تمرکز بر روی رشد را از سر گرفت.

تصمیم‌گیری در راستای تمرکز بر بقای کسب و کارها، نخستین گام اساسی است، زیرا این تمرکز، موجب هدایت برنامه‌های خدمات مشاوره‌ای به این سمت و سو می‌شود. بر اساس تجربه ما، این مهم است که:

- شروع گفتگو با کسانی که کمک مالی می‌کنند، شرکای پروژه‌ها و سایر طرف‌های ذی‌نفع تا چالش‌هایی که کسب و کارها با آن مواجه‌اند را در میان خود به اشتراک بگذارند، در مورد حوزه‌های جدید تمرکز به اجماع نظر دست پیدا کنند و اهداف و شاخص‌های جدید را توسعه بدهند. ما دریافتیم که شرکای مالی خواهان درک شرایط موجود و پذیرش سازگاری‌های هستند که منجر به حل بحران شوند.
- باید بدون فوت وقت سراغ کارآفرینان رفت و به آنها گفت که پروژه همچنان به حمایت آنها نیاز دارد و باید بر کمک به آنها تمرکز کرد تا بحران سپری شود. به دفعات از کارآفرینان شنیده‌ایم که یکی از بزرگ‌ترین کمک‌های این برنامه‌ها، آرامش خاطر از این بود که می‌دانستیم کسی هست که به ما در این روزگار بحرانی یاری می‌رساند.
- اتحاد و اجماع همه دست‌اندرکاران برنامه، از جمله مشاوران کسب و کارها و سایرین، حول محور این اهداف جدید.

تجربه تکنوسرو در نیکاراگوئه و شیلی

بسیاری از درس‌های که در گزارش حاضر منعکس شده است، بر پایه تجربیات برنامه‌های سازمان تکنوسرو در نیکاراگوئه و شیلی در جریان بحران‌های اخیر استوار است. در نیکاراگوئه، درگیری بین دولت و خیل جمعیت ناراضی در آوریل ۲۰۱۸ به اوج خود رسید و از آن زمان به درجات مختلف ادامه داشته است. در شیلی، ناآرامی‌های اجتماعی از اکتبر سال ۲۰۱۹ آغاز شد. در هر دو کشور، این ناآرامی‌های ناگهانی، چالش‌های متعددی را برای کسب و کارهای کوچک به وجود آورد:

- عدم اطمینان و فشار روانی
 - دردهای کارآفرینان و کارکنان آنها برای رفتن به سر کار و انجام وظایف خود
 - اختلال در زنجیره عرضه
 - تغییر در تقاضا و توانایی مشتری‌ها در زمینه دسترسی فیزیکی به کالاها و خدمات
- در حالی که این بحران‌ها چالش‌هایی جدی برای کارآفرینان به وجود آورد، تجربیات تکنوسرو نشان می‌دهد که حمایت به خوبی هدف‌گذاری شده، می‌تواند تفاوتی اساسی در کمک به بقای کسب و کارها ایجاد کند. برای مثال، در نیکاراگوئه، اتاق صنایع برآورد کرده که در حدود ۳۰ الی ۴۰ درصد از کسب و کارهای کوچک در جریان این ناآرامی‌ها از بین رفته‌اند، اما میزان بقای^۱ کسب و کارهایی که در برنامه ایمپولسا تو امپرسا^۲ (کسب و کارتان را رونق بدهید) مشارکت داشته‌اند - شتاب‌دهنده‌ای با مشارکت سازمان تکنوسرو و مؤسسه آرخیدیوس - ۸۷ درصد بوده است.

۲- انطباق برنامه‌ها متناسب با نیازهای جدید

گذار از جهت‌گیری رشد-محور^۱ به بحران-محور^۲، پیامدهای مهمی برای برنامه‌ها در پی دارد. پروژه‌های کارآفرینی ما در سازمان تکنوسرو، به کسب و کارهای کوچک کمک می‌کند تا: مهارت‌هایی را کسب کنند؛ مدیریت بهتری در مورد امور مالی خود داشته باشند؛ و به دنبال فرصت‌های جدید در بازارها باشند. در طول بحران کرونا، این اهرم‌ها کماکان واجد اهمیت‌اند، اما هر کدام نیازمند آن هستند که با نیازهای متغیر کارآفرینان تطابق پیدا کنند. بر مبنای گفتگوهای اولیه با کارآفرینان، برنامه‌ها می‌توانند خدمات مشاوره‌ای حساب شده و سنجیده‌ای ارائه دهند.

ساختن ذهنیتی برای بقا

یکی از مبرم‌ترین نیازها، پرداختن به نیازهای عاطفی جدید کارآفرینان است. هنگامی که با بحرانی مانند همه‌گیری کرونا مواجه ایم، کارآفرینان (همانند بقیه) ممکن است احساس شکست، آشفتگی و سرخوردگی کنند. این حس‌ها حتی می‌تواند به چالشی برای کسب و کارها بدل شود، چراکه کارآفرینان (و کارکنان آنها) با نوعی از «فلج تحلیلی»^۳ مواجه می‌شوند که آنها را از گرفتن تصمیم‌های مهم باز می‌دارد. برنامه‌ها ملزم به رسیدگی به این نیازهای روان‌شناختی هستند. آنها می‌توانند این کار را با ایجاد یک فضای امن برای کارآفرینان تا تجربیات و نگرانی‌های خود را به اشتراک بگذارند؛ روحیه خود را بالا ببرند؛ و به آنها در جهت تمرکز بر حل فوری‌ترین مشکلات پیش رو کمک کنند، بدون آنکه آینده‌پسایان آنها را با مخاطره مواجه سازند.

¹ growth orientation

² survival orientation

³ analysis paralysis

فلج تحلیلی به تحلیل بیش از حد شرایط یا فکر کردن بیش از اندازه به آن گفته می‌شود که در نهایت به بی‌تصمیمی یا فقدان اراده برای تصمیم‌گیری منتهی می‌شود.

مدیریت مالی برای تاب‌آوری^۱

داشتن تصویری شفاف از وضعیت مالی یک کسب و کار و امکان تصمیم‌گیری عقلایی بر مبنای اعداد و ارقام، همواره مهارت مهمی محسوب می‌شود و در مواقع بحران گریزناپذیر به نظر می‌رسد. ما باید به کارآفرینان کمک کنیم:

- وضعیت مالی کسب و کار خود را در شرایط فعلی و با تمرکز خاص بر روی نقدینگی ارزیابی کنید؛

- نقطه تعادل (سربه سر) کسب و کارها

را تحلیل کرده و تأثیرات مالی سناریوهای مختلف را مورد سنجش قرار دهید؛

- هر امکانی برای صرفه‌جویی در

هزینه‌ها را در راستای کمک به بقای

کسب و کارها مورد بررسی قرار دهید؛

- به منظور به حداکثر رساندن فروش و

افزایش جریان نقدینگی، از افزایش

بهای محصولات و خدمات منتخب

خودداری کنید؛

- اطلاعات مربوط به کمک‌های دولتی، کمک هزینه‌ها و تعویق‌های مالیاتی را جمع‌آوری کنید.

- در مورد شرایط انعطاف‌پذیرتر با عرضه‌کنندگان مذاکره کنید؛ و

- ابتکار عمل‌های بانکی که از انعطاف‌پذیری بیشتری در بازپرداخت وام‌ها برخوردارند و سایر برنامه‌های که

توسط بخش خصوصی و جامعه مدنی برای کمک به کسب و کارهای کوچک ارائه شده‌اند را شناسایی کنید.

این نکته را باید مدنظر قرار داد که تصمیم به اخراج کارگران از جانب کارآفرینان برای بقای کسب و کارشان، تصمیمی

دشوار و عذاب‌آور است. تا جایی که ممکن است به آنها کمک می‌کنیم تا فرصت‌هایی را برای جایابی مجدد کارکنان در

نقش‌هایی جدید و اثرگذار بیابند - برای نمونه، تغییر پیشخدمت‌ها به پیک غذا در رستوران‌ها- و به این وسیله از اخراج

کارکنان کلیدی و به مخاطره انداختن سودآوری بلندمدت شرکت، جلوگیری می‌شود.

بازبینی در الگوی کسب و کارها و شناسایی فرصت‌های جدید درآمدی

کارآفرینان توانایی قابل توجهی در شناسایی شبکه‌ها، رویکردها، محصولات و خدمات جدیدی دارند که نیازها و

تمایلات خرید کنندگان را در هنگام بروز بحران، تأمین می‌کنند. برنامه‌ها باید این نوع از نوآوری‌ها را تشویق

کنند. کارآفرینان در برنامه ما توانسته‌اند که:

- از بخش تولید و خدمات که با کاهش شدید در تقاضا مواجه‌اند به بخش‌هایی که کمتر تحت تأثیر این بحران

قرار دارند، گذار کنند. این مسأله غالباً بین مشاغل مرتبط اتفاق می‌افتد، مانند مثالی که در مورد تغییر شغل

¹ resilience

پیشخدمت‌ها به پیک‌های غذا، ذکر کردیم. با این حال، در صورتی که یک کسب و کار از منابع و مهارت‌های لازم برخوردار باشد، می‌تواند بین بخش‌ها جابه‌جا شود؛ برای مثال، یک تولیدکننده صنایع دستی که در نیکاراگوئه با او کار می‌کردیم، به دنبال کاهش تقاضا در صنایع دستی، به تولید مواد غذایی روی آورد.

- شبکه‌های جدید فروش و توزیع را شناسایی کرده‌اند که علی‌رغم اعلام منع رفت و آمد و محدودیت جابه‌جایی، توانستند که نیازهای مصرف‌کنندگان را از طریق روش‌های چون بازاریابی آنلاین و تحویل درب به درب¹ برآورد کنند.

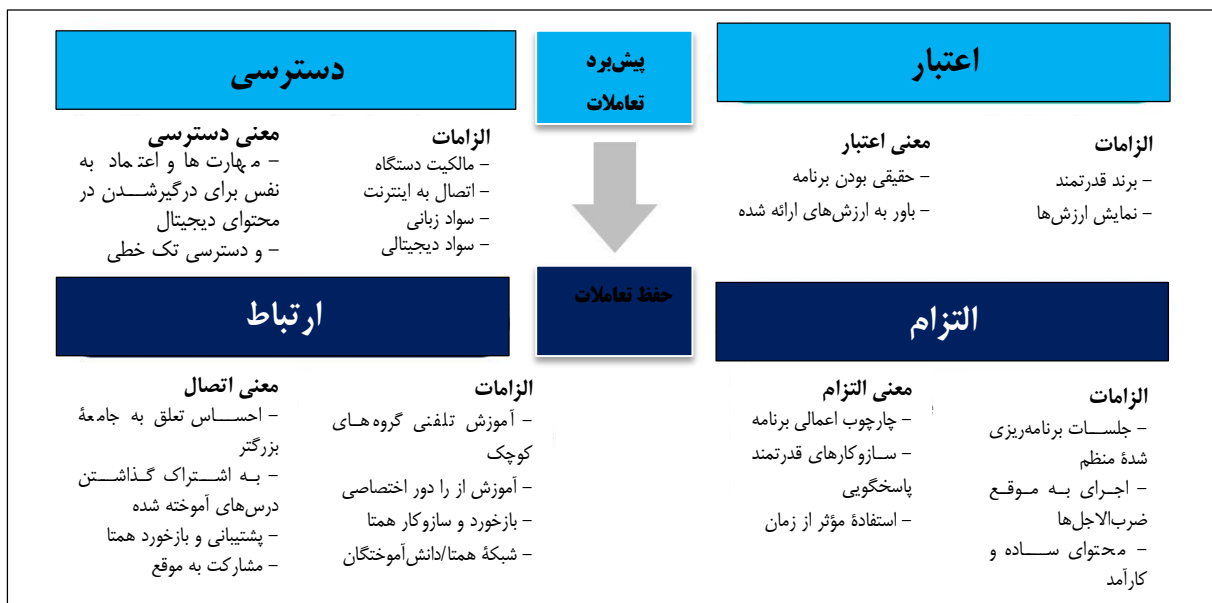
- کسب و کار خود را به مکانی امن برای خریدار بدل ساخته‌اند. به عنوان مثال، خرده‌فروشان از طریق عدم استفاده از پول نقد و در دسترس قرار دادن ضدعفونی کننده‌ها به این همه‌گیری واکنش نشان داده‌اند.

- برای حصول اطمینان از دسترسی به مواد و محصولات، روابط خود را با زنجیره تأمین بازتعریف کردند.

فراهم کردن امکان پشتیبانی از راه دور

از آنجایی که برنامه‌ها، بسته به محتوایی که باید با کارآفرینان به اشتراک برسد، تغییر می‌کنند، باید به تبع، نحوه ارائه آنها نیز متحول شود. بیماری کرونا، تنها کسب و کارها را دچار اخلاص نکرده است، بلکه نحوه حمایت سازمان‌هایی چون تکنوسرو را نیز دچار اخلاص نموده‌اند. همان موانع و محدودیت‌های که خریداران را از رفتن به فروشگاه‌ها بازمی‌دارد، مشاوران کسب‌وکارها را نیز از دیدار کارآفرینان منع می‌کند. بنابراین، یافتن به موقع راه‌های مؤثر برای ارائه پشتیبانی از راه دور از کارآفرینان، از اهمیت زیادی برخوردار است. اخیراً تحقیقاتی در مورد نحوه حرکت از روش‌های گذشته پشتیبانی به شیوه‌های از راه دور، انجام داده‌ایم و نتایج آن حاکی از آن است که پشتیبانی باید منعکس‌کننده چهار اصل باشد: دسترسی، اعتبار، ارتباط و التزام.

چهار اصل اساسی برای طراحی برنامه دیجیتال



¹ door-to-door delivery

در یک بحران، تجربیات مان به ما می‌آموزد که:

- مدیریت انطباق و یادگیری بیماری کرونا، چالشی جدید است و قاعدتاً همه اقداماتی که سعی می‌کنید برای واکنش آن به کار ببندید، جواب نخواهد داد. نکته شایان توجه، حصول اطمینان از داشتن سیستم‌هایی است که برای آزمایش و سنجش نتایج و به دست آوردن آگاهی‌های کلی به کار می‌روند. این بینش‌ها می‌توانند به شما در شناسایی برنامه‌های کارآمد و ناکارآمد و اصلاح برنامه‌ها کمک کنند تا بتوانید آنها را به برنامه‌های مؤثرتری بدل کنید و مجموعه‌ای آموزشی و آگاهی بخش برای آمادگی در مقابل بحران‌های آتی ایجاد کنید.
- زمانه بحران، زمانه ارائه راه‌حل‌های سفارشی^۱ یا معرفی بسترهای پیچیده^۲ نیست؛
- بهتر است از ابزارهایی که کارآفرینان پیشتر نیز از آنها استفاده کرده‌اند، بهره گرفته شود. در نیکاراگوئه و شیلی، آموزش به وسیله ترکیبی از ویدئو کنفرانس در برنامه‌های چون اسکایپ؛ پیامرسان‌هایی همانند واتس‌آپ؛ و تماس تلفنی صورت گرفته است. اگر برنامه شما از قبل دارای بستر کاری است که مورد پذیرش کارآفرینان قرار گرفته، بهتر است از آن استفاده کنید؛
- اگر نمی‌دانید که پیش از این کارآفرینان در برنامه شما از چه ابزاری استفاده می‌کردند یا می‌توانستند استفاده کنند، جمع‌آوری این اطلاعات از اهمیت زیادی برخوردار است؛
- جلسات از راه دور را برای تقریباً ۱۰ شرکت کننده محدود کنید تا جلسات تعاملی و مشارکتی باشد؛
- در جاهای دور از دسترسی که کارآفرینان به تلفن یا اینترنت دسترسی نداشته‌اند، تکنوسرو از برنامه‌های رادیویی برای تقویت و ترویج پیام‌های اساسی خود استفاده کرده است.
- در حالی که رسانه‌ها دچار تغییر و تحول شده‌اند، این مسأله که از روش‌های تغییر رفتار ۳ برای درگیر نگه داشتن کارآفرینان استفاده شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
- سرانجام، از آنجا که ظرفیت و میزان توجه در پشتیبانی از راه دور کمتر از مشاوره حضوری است، ضروری است که جلسات مشاوره کوتاه‌تر شود. تجربه تکنوسرو نشان داد باید برنامه‌ریزی کنید که:
- مدت‌زمان و بینارها را به یک ساعت محدود کنید، اما این جلسات را با به اشتراک گذاشتن دیگر مطالب آموزشی مانند ویدئوها و متن‌های کوتاه تکمیل کنید؛
- کل زمانی که کارآفرینان باید در فعالیتهای مرتبط با آموزش‌های آنلاین شرکت کنند را به ۲,۵ ساعت در هفته محدود نماید؛
- مرتباً با کارآفرینان تماس بگیرید تا از مشارکت کارآفرینان در این برنامه‌ها اطمینان حاصل کنید.

۳- تعامل در اکوسیستم

همه‌گیری جهانی کروناویروس، چالشی جدید برای کسب و کارهای خرد و کوچک است و هیچ سازمان واحدی پاسخی برای چگونگی پرداختن به آن ندارد. بنابراین، پی‌ریزی مشارکت و برقراری گفتگوی مستمر بین سازمان‌های اجرایی،

¹ bespoke solutions

² complicated platforms

³ behavior change techniques

دولت‌ها، بنیادها و سازمان‌های اعطاکننده کمک‌های مالی، بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی و سایرین در اکوسیستم کارآفرینی، اهمیتی بیش از پیش یافته است. اگر با هم کار کنید، می‌توانید:

- راه‌ها و شیوه‌های مؤثر را شناسایی کرده و سازگاری و تطابق خود را در طول همه‌گیری جهانی کروناویروس تقویت کنید؛
- سازمان‌های خود را برای بروز بحران‌های آینده آماده کنید؛
- برای سازمان‌ها، اطلاعات کاربردی و واقعی فراهم کنید تا در فرآیند اعطای کمک هزینه‌های مالی از آنها استفاده کنند؛
- به مؤسسات مالی و بازیگران بخش خصوصی کمک کنید تا خدمات خود را با وضعیت دشوار کسب و کارهای خرد و کوچک متناسب کنند؛
- سیاست‌هایی که از کارآفرینان در مواقع بحران حمایت می‌کنند، تقویت کنید؛
- ارتباط سیاست‌ها و رویه‌های جدید دولت با کارآفرینان را تسهیل کنید.

شرح مقاومت ادلیا مدینا

هنگامی که ناآرامی‌های سیاسی در نیکاراگوئه باعث راه‌بندان‌های سنگین در اکثر خیابان‌ها و جاده‌ها شد، شرکت لاس دلیسیاس^۱ که تولیدکننده پنیر بود، تلاش می‌کرد هم شیر را از روستاهای مختلف تهیه کند و هم پنیر تولیدی خود را به دست خریداران برساند. ادلیا مدینا، صاحب این شرکت، مشکل نخست را به واسطه تحکیم کردن روابط خود با کشاورزان در زنجیره عرضه حل نمود و برای آنها نهاده‌های کشاورزی و محصولات دیگر فراهم نمود تا اطمینان حاصل کند که آنها علی‌رغم مشکلات حمل و نقل، به فروش خود به شرکت لاس دلیسیاس ادامه می‌دهند. او همچنین با کمک برنامه امپولسا تو امپر سا (کسب و کارتان را رونق بدهید)، سعی در کنترل هزینه‌های خود از طریق اصلاح اساسی فرآیند تولید شرکت در راستای بهره‌وری بیشتر منابع، بهره‌گیری از روش‌های حسابداری مناسب‌تر، شروع فروش فرآورده‌های لبنی و کاهش هزینه‌های خود در زمینه برق داشته است. او همچنین یک سری شبکه‌های جدید فروش را شناسایی نمود. از زمان پیوستن ادلیا مدینا به این برنامه، فروش او ۲۲ درصد افزایش یافته و شرکت لاس دلیسیاس سودآورتر شده است.

«من از برنامه چیزهای زیادی آموختم، اما برنامه‌ریزی و سازماندهی مفیدتر از بقیه بوده‌اند. این امر، اطمینان خاطر بیشتری نسبت به برنامه‌هایم پدید آورد، زیرا می‌توانستم این مسأله را درک کنم که چه اتفاقی باید در یک تجارت موفق رخ بدهد».

پیرامون عملکرد الگوی کارآفرینی تکنوسرو

سازمان تکنوسرو با شرکت‌های بزرگ، مؤسسات چندجانبه و دولت‌ها همکاری کرده است تا در جغرافیاهای متنوعی از زندگی کارآفرینان، از ایشان پشتیبانی کند. به عنوان مثال، ما به کارآفرینان جوان در مناطق روستایی آفریقا کمک می‌کنیم که مشاغل جدیدی را شروع کنند؛ ما از شرکت‌های قدیمی آمریکای لاتین در راستای افزایش رشد و تأثیرگذاری آنها پشتیبانی می‌کنیم؛ ما با تولیدکنندگان مواد غذایی در آفریقا کار می‌کنیم تا کسب و کار خود را گسترش دهند و محصولات بیشتری از کشاورزان خرده‌پا تهیه کنند؛ و سرانجام ما به صاحبان مغازه‌های کوچک کمک می‌کنیم تا کسب و کار و سودآوری خود را بهبود بخشند. برنامه‌های ما بر روی چهار ستون استوار شده است:

- انطباق دقیق

¹ Las Delicias

- رویکردی بازار محور
- توسعه ظرفیت‌های مؤثر
- سنجش دقیق و یادگیری مداوم

ما تخمین می‌زنیم که در سال ۲۰۱۹، ۴۵ هزار نفر به لطف برنامه‌های کارآفرینی تکنوسرو، ۶۷ میلیون دلار درآمد بیشتر کسب کردند.

منبع:

**The Coronavirus and Entrepreneurs in the Developing World:
Learning to Support Businesses in Crisis**
Techno Serve
March, 30, 2020