

## بنویسیم کرونا، بخوانیم تغییر

رضا غیابی / کارآفرین، سرمایه‌گذار و فعال حوزه غیرانتفاعی

آمار مبتلایان به سرعت گسترش یافت تا جایی که موضوع به قرنطینه خودخواسته و تحلیل‌های فزاینده در مورد آینده اقتصاد کشور کشید. معنای این موضوع در زندگی واقعی مردم ایران، خاتمه سالی سخت و شروع سالی نوبا اضطراب، ترس، و میزانی از قرنطینه شهری و خانگی، و برای فعالان کسب‌وکار متناظر با کاهش جدی درآمد کوتاه‌مدت، تغییر برنامه‌های طراحی شده و ابهام در مسیر آینده است.

در دی‌ماه و چند روز قبل از آغاز سال نو میلادی بود که خبر شیوع ویروس کرونا در چین به گوش رسید، بیماری عجیبی که با سرعت همه‌گیر شد و زندگی معمول و اقتصاد چین را تحت تأثیر قرار داد. 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 منتشر شد.

بقا داشته باشند و حتی رشد کنند؟»

### ✓ چه زمانی به شرایط قبل باز می‌گردیم؟

در یک کلمه، هیچ وقت. حتی پس از پایان کنترل این شرایط، جهانی که در آن هستیم و واکنش‌های ما به آن مانند قبل نخواهد شد. عضویت در هیئت مدیره شرکت‌های سرمایه‌گذاری در حوزه نوآوری و تعیین استراتژی برای این شرکت‌ها، تا حدودی به نگارنده آموخته است که ماهیت تغییراتی به این بزرگی ما را ملزم می‌کند که ساختارها را از نو بسازیم.

در اینجا اجازه دهید وضعیت را از منظر ابزارهای مدیریتی هم بررسی کنیم. برای مدیریت تغییر می‌توان حداقل از شش ماتریس مدیریتی استفاده کرد.

آموزه‌های تاریخی در چنین شرایطی شاید بیشتر از هرگونه تحلیلی به کار آید. دیدن وضعیت امروز، نگارنده را حداقل به یاد دو واقعه تاریخی می‌اندازد: یکی شیوع طاعون در قرون وسطی که منجر به مقدمات رنسانس و تحول مکانیزم‌های جهان شد، و دیگری بحران‌های اقتصادی ۱۹۳۵ تا ۱۹۴۵ که باعث شد نظام مالی و پولی جهان بر پایه دلار قرار گیرد و ساختار اقتصادی متحول شود. اگر بخوایم فقط به ابعاد اقتصادی آن هم در سطح بنگاه‌ها بپردازیم، می‌بینیم که هر مرتبه اینگونه

تنها در همین یک ماه گذشته در مورد اینکه چه اتفاقی افتاده است و چه خواهد شد منابعی چون BCG، مجلات The Economist و Forbes بیشتر از ۳۰۰۰ صفحه تحلیل تولید کرده‌اند و به تبع آن، میزان تحلیل‌های صوتی و تصویری متخصصان کشور هم از ۲۰۰۰ هزار دقیقه فزونی می‌کند.

بدیهی است که بررسی سناریوهای مطروحه از سوی این منابع اولاً از حوصله این جستار خارج و ثانیاً برای مخاطب آگاه تکراری است. اما با جوهرکشی رویکرد این منابع، می‌توان به ذات پدیده‌ای که با آن مواجه هستیم پی برد: «تغییر». آنچه بر اساس مکاتب فکری مدیریتی هم سبب رشد است و هم به دلیل افسارگسیختگی‌های احتمالی، کابوس مدیران.

تغییر همچون یک اسب وحشی است. اگر به مهار مدیر درآید و بتواند از آن سواری بگیرد آرزوی اوست و اگر نه، مدیر و هرچه دارد را زیر دست و پایش خرد می‌کند. بر اساس همین مدل فکری، هر بار که تغییری رخ می‌دهد، بسته به شدت آن و اینکه چقدر به ما نزدیک است، گویی به دو گروه تقسیم می‌شویم: برنده‌ها و بازنده‌ها. حال سؤال این است که «بنگاه‌های اقتصادی چطور می‌توانند در بین برنده‌ها قرار گیرند تا در آنچه به عنوان پساکرونا و سناریوهای مشابه می‌شناسیم،

مدل De Wit, B. and Meyer, R تألیف The Magnitude of Change	یک تغییر انقلابی،
مدل Harrison, M تألیف Management of Change	بحران،
مدل Grundy, T تألیف Change Issue Analysis	و معماست،
مدل Hatch, M.J تألیف Environmental Uncertainty	که در شرایطی که برایمان ساخته است، نمی‌دانیم چه اطلاعاتی را باید جمع‌آوری کنیم،
مدل Ecological View of Strategic consequences of change تألیف Sinha, R.K. and Noble, C.H	و در خلال آن وظیفه داریم بر حفظ بقای سازمانمان،
مدل Obolensky, N تألیف The pain/gain equation	و بازمهندسی آن تمرکز نماییم.

به دست آورده‌اند به آرامشی رسیده‌اند که حال برایشان سخت است پذیرای این حقیقت باشند که محیط کسب‌وکارشان تغییر کرده است و به تبع آن، آنها نیز لازم است مدل کسب‌وکارشان را عوض کنند.

از بررسی مثال‌های این‌چنینی متوجه می‌شویم که گریزی از تغییر نیست. ما آنقدرها هم که فکر می‌کردیم کنترل اوضاع را در دست نداریم. زمانی که تغییری در شرایط از راه می‌رسد، باید برای ما روشن باشد که مشتری‌های ما واقعاً چه چیزی را از ما می‌خرند؟ تمرکز و اصرار بر روی مدل کسب‌وکار ما را به مرگ می‌کشاند. حتی حمایت گرفتن برای ادامه همان مدل قدیمی می‌تواند این مرگ را کندتر و دردناک‌تر کند. تنها راه ما تمرکز بر روی ارزش پیشنهادی واقعی ماست و بازمهندسی روشی که آن را عرضه می‌داشته‌ایم.

یک تکنیک برای حل این این معما آن است که تصمیم‌گیرندگان نگاه‌های اقتصادی از خود بپرسند: «اگر امروز هیچ چیز از صنعت خود نمی‌دانستیم، اگر روز اول کسب‌وکارم بود، با در نظر گرفتن شرایط امروز ایران و جهان، چگونه ارزش پیشنهادی خود را عرضه می‌کردم؟ و چگونه کسب‌وکارم را از نو می‌ساختم؟»

جهان پیرامون ما همواره در حال تغییر است، اما ذهن ما مدام به دنبال ایجاد ثبات نسبی است تا با گول زدن، به ما ثابت کند همه چیز تحت کنترل است، همه چیز معلوم است و جوری که ما می‌دانیم، بهترین روش برای انجام کار است. واقعیت شرایط کرونا به یاد ما آورد که این‌گونه نیست. ما همواره در حال تغییر هستیم و چاره‌ای جز پذیرفتن آن، انعطاف‌پذیری و خلاقیت نداریم. زمان آن رسیده تا از خرد تا کلان، ارزش‌های واقعی که خریدارانی دارد را شناسایی کنیم و ساختارهای نگاه‌هایمان را از نو تعریف کنیم. «بنویسیم کرونا، بخوانیم تغییر».

شوک‌ها به اقتصاد وارد شده است، برنده‌ها و بازنده به خوبی قابل تشخیص بوده‌اند.

### بازنده‌ها از مدل کسب‌وکار خود دفاع می‌کنند، برنده‌ها از ارزشی که ارائه می‌کنند

در ذات هر بنگاه اقتصادی و یا حتی غیرانتفاعی، دو ماهیت و مکانیزم کلیدی وجود دارد: مکانیزم اول تعیین‌کننده ارزشی است که آن بنگاه به مخاطبان و مشتریانانش پیشنهاد می‌دهد. این ارزش می‌تواند دستیابی سریع، آسان، کم‌هزینه به محصول یا خدمتی بهتر و با کیفیت‌تر باشد. مکانیزم دوم، روشی است که آن بنگاه ارزش پیشنهادی خود را عرضه می‌دارد. این روش تحت عنوان مدل کسب‌وکار شناخته شده است. برای مثال شبکه‌های تلویزیونی را در نظر بگیرید. ارزشی که آنها ارائه می‌کنند «سرگرمی» است، اما مدل کسب‌وکار شبکه‌های تلویزیونی می‌تواند درآمدزایی از طریق تبلیغات تلویزیونی، یا فروختن جهت اجتماعی به دولت‌ها و دریافت حمایت‌های مالی و ... باشد. در شرایط فعلی که چارچوب آن پیش‌تر به تصویر کشیده شد، مدیران و صاحبان بنگاه‌های اقتصادی به فکر آن می‌افتند تا از کسب‌وکارهای خود دفاع کنند. شرایط بحران، اما ممکن از یاد آنها ببرد که دمی بیندیشند و از خود سؤال کنند که «به واقع از چه چیزی باید دفاع کنیم؟». آیا کسب‌وکار من به خاطر مدلی که کار را انجام می‌دهد، برای مشتریانانش ارزش دارد و یا به خاطر نتیجه‌ای که به آنها عرضه می‌کند؟ اگر به مثال شبکه‌های تلویزیونی برگردیم، آیا شبکه‌های تلویزیونی به خاطر اینکه از کجا کسب درآمد می‌کنند برای مخاطبانانشان ارزشمند هستند یا به خاطر اینکه آنها را سرگرم می‌کنند؟ بدیهی است که تمرکز بر روی ارزش پیشنهادی که دومی باشد پاسخ بهتری است.

اما مدیران پیش‌رو، این همه هم بی‌توجه نیستند. آنها فقط در لفاف دانش و منابعی که از طریق مدل فعلی کسب‌وکارشان