



سازمان‌ها در رکود اقتصادی، چگونه می‌توانند زنده بمانند؟

با نگاهی به دو سه سال اخیر، می‌توان به خوبی درک کرد که اتفاقی مانند ویروس کرونا و گسترش آن در کشورهای مختلف، چگونه بر اقتصاد و کسب‌وکارها تاثیر گذاشت و منجر به ایجاد رکود اقتصادی شد. اتفاقی که شاید تا سال‌ها، اثرات مثبت یا منفی آن بر روی فضای اقتصادی کشور باقی بماند. خواه رکود اقتصادی در یک جامعه پیش‌بینی شده باشد یا خیر، کسب‌وکارها باید نسبت به ابعاد مختلف آن از آگاهی کافی برخوردار باشند تا بتوانند در این شرایط، وضعیت فعلی خود را کنترل کنند تا پس از پایان این دوره دشوار، مجدداً بتوانند روی پای خود بایستند.

سوالی که می‌خواهیم در این مطلب به آن پاسخ دهیم این است که چه عواملی، منجر به ایجاد رکود در سازمان‌ها می‌شود و سازمان‌ها در صورت مواجه شدن با رکود، چه کارهایی باید انجام دهند؟



رکود اقتصادی چیست؟

به دوره‌ای از اقتصاد گفته می‌شود که تولید ناخالص داخلی یک کشور، برای دو یا چند فصل متوالی کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر، در رکود اقتصادی، کشور در حال رشد نیست؛ بلکه در حال کوچک شدن است.

رکود اقتصادی، به معنای کاهش قابل توجه در فعالیت‌های اقتصادی به مدت چندین ماه است که مصادیق آن در تولید ناخالص داخلی، درآمد، اشتغال، تولید و عمده فروشی به وضوح قابل مشاهده است.

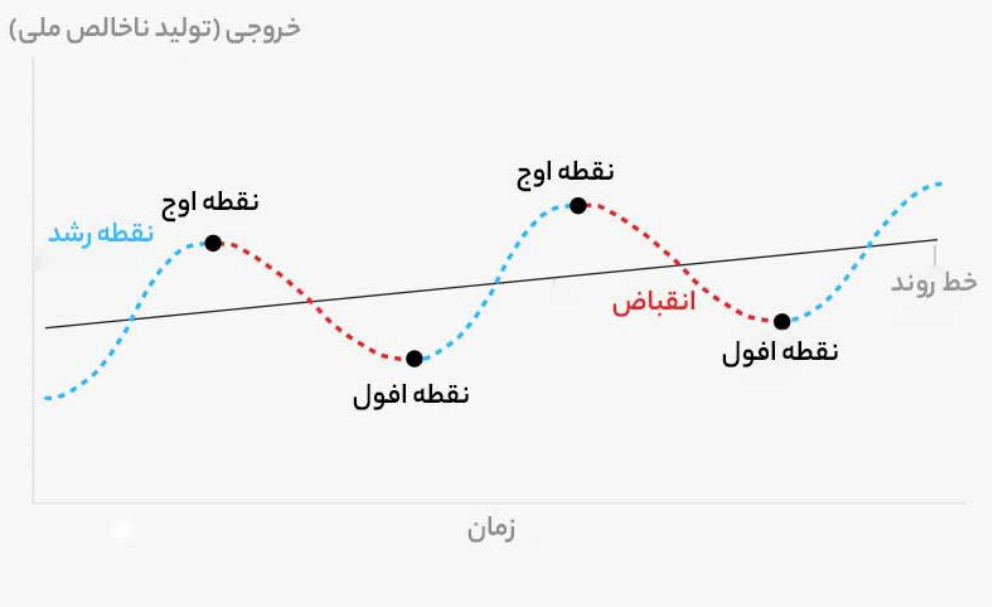
رکود، دقیقاً پس از رسیدن اقتصاد به اوج فعالیت خود آغاز می‌شود و با رسیدن اقتصاد به پایین‌ترین سطح خود پایان می‌یابد.

بنا بر گفته کارشناسان اقتصادی، درک رابطه میان رکود و چرخه کسب و کارها بسیار مهم است؛ چرا که مدیران سازمان‌ها باید بپذیرند که رکود، بخشی عادی از چرخه کسب و کار است و به صورت نوسانی در سال‌های مختلف می‌تواند رخ دهد.

چرخه کسب و کار و ارتباط آن با رکود

توجه به چرخه کسب و کارها به این دلیل اهمیت دارد که اگر سازمان‌ها، هر مرحله از این چرخه را بشناسند و نسبت به ویژگی‌های هر کدام از آنها آگاهی کافی داشته باشند، در صورت مواجهه با رکود می‌توانند آن را به شکل بهتری مدیریت کنند. هر کسب و کار، ۴ دوره اصلی را در طول دوران فعالیت خود طی می‌کند که عبارت است از:

فازهای چرخه یک کسب و کار در طول زمان :





۱- **نقطه رشد (Expansion):** این مرحله نشان دهنده دوره رشد اقتصادی است و اغلب با افزایش اشتغال، هزینه‌ها و تقاضای مصرف‌کننده همراه است که منجر به افزایش تولید و هزینه کالاها و خدمات می‌گردد.

۲- **نقطه اوج (Peak):** بالاترین نقطه یک چرخه تجاری که نشان دهنده زمانی است که یک اقتصاد به اوج تولید خود رسیده است. از این مرحله معمولاً به عنوان **نقطه عطف** نیز یاد می‌شود.

۳- **انقباض (Contraction):** این دوره، دوره‌ای است که با کاهش فعالیت اقتصادی همراه است که معمولاً با کاهش تولید ناخالص داخلی، افزایش بیکاری و سایر شاخص‌های اقتصادی در ارتباط است. به محض اینکه رشد کاهش پیدا می‌کند یا به اصطلاح منقبض می‌شود، اقتصاد وارد دوران رکود می‌شود.

۴- **نقطه افول (Trough):** پایین‌ترین نقطه یک چرخه کسب و کار است که پایین‌ترین نقطه فعالیت‌های اقتصادی را نشان می‌دهد که در ادامه موج جدیدی از گسترش را به دنبال دارد.

عوامل ایجاد کننده رکود اقتصادی

به طور کلی، توسعه و رشد در یک اقتصاد نمی‌تواند برای همیشه ادامه‌دار باشد و در بازه‌های مختلف زمانی، ممکن است فضای اقتصاد، دچار رکود شود. کاهش قابل توجه در فعالیت‌های اقتصادی، معمولاً توسط ترکیبی پیچیده و به هم پیوسته از عوامل رخ می‌دهند که عبارتند از:

- **شوک‌های اقتصادی**

یک رویداد غیرقابل پیش‌بینی که باعث اختلال گسترده اقتصادی می‌شود. رخ دادن بلاهای طبیعی یا گسترش بیماری کرونا در دنیا می‌تواند مثال مناسبی در این زمینه باشد.

- **از دست رفتن اعتماد مصرف‌کننده**

وقتی مصرف‌کنندگان نگران وضعیت اقتصادی هستند، هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند و تا جای ممکن، نقدینگی خود را نیز کمتر خرج می‌کنند. از آنجایی که نزدیک به ۷۰ درصد تولید ناخالص داخلی به هزینه‌های مصرف‌کننده بستگی دارد، از این نظر سرعت رشد اقتصاد می‌تواند با کندی مواجه شود.

- **نرخ بهره بالا**

نرخ‌های بهره بالا، منجر به **تحمیل هزینه سنگین به مصرف‌کننده** برای خرید خانه، اتومبیل و این قبیل خریدها می‌شود. به همین دلیل، شرکت‌ها هزینه‌ها و برنامه‌های رشد خود را کاهش می‌دهند؛ زیرا هزینه تامین مالی بسیار زیاد است و اقتصاد منقبض می‌شود.



• تورم منفی

برعکس مفهوم کلی که از تورم (افزایش عمومی قیمت‌ها) وجود دارد، **تورم منفی (deflation) به معنای کاهش قیمت محصولات و دارایی‌ها به دلیل کاهش شدید تقاضا است**. با کاهش تقاضا، قیمت‌ها نیز کاهش می‌یابد زیرا فروشندگان سعی در جذب خریداران دارند. بنابراین مردم خرید را به تعویق می‌اندازند و منتظر قیمت‌های پایین‌تر هستند، که این امر منجر به کندی فعالیت‌های اقتصادی و بیکاری بیشتر می‌شود.

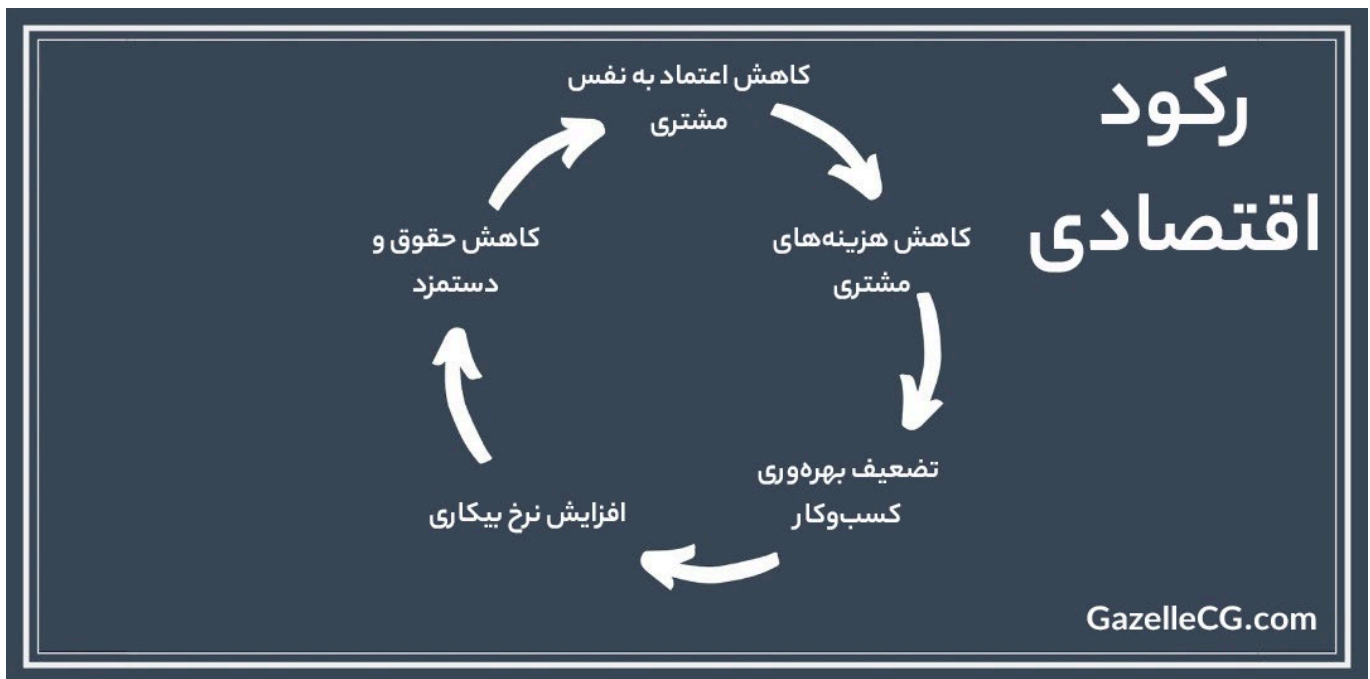
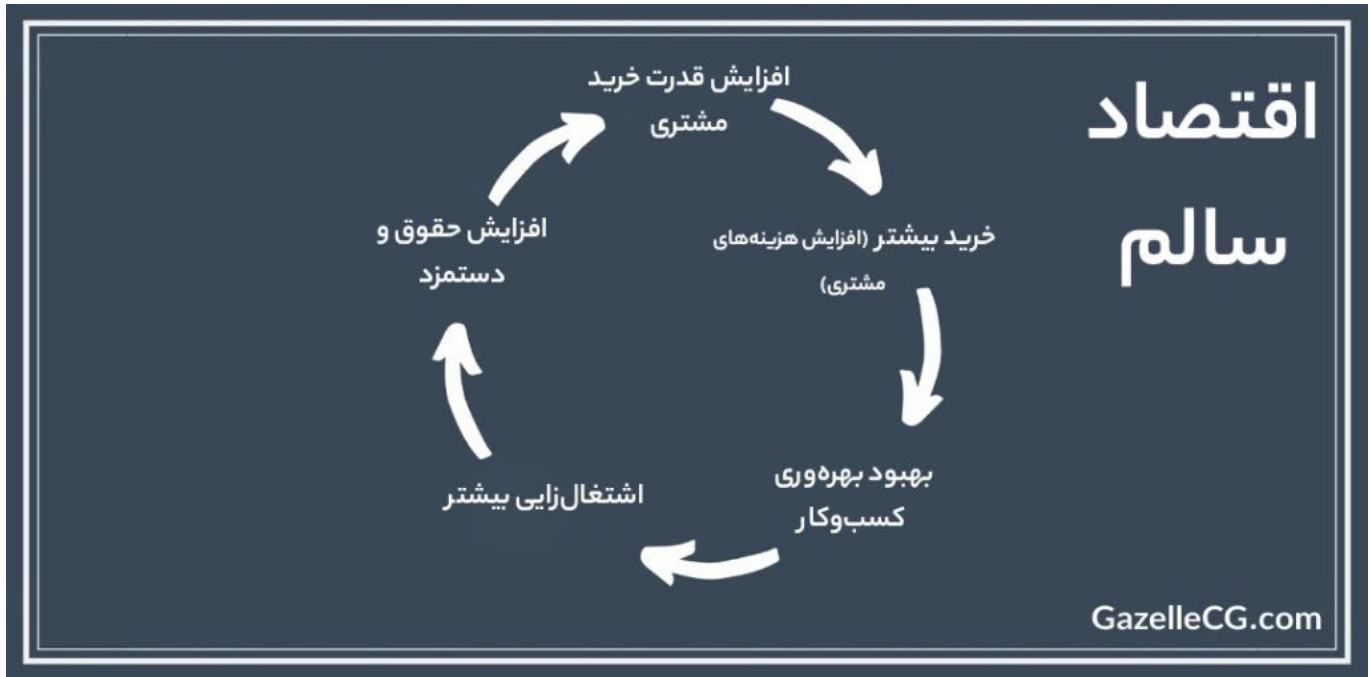
• حساب دارایی

در حساب دارایی، قیمت مواردی مانند **طلا، سکه و ارز** قبل از رخ دادن یک رکود بزرگ، **به سرعت افزایش می‌یابد**؛ زیرا خریداران معتقدند که قیمت‌ها بالاتر خواهد رفت. اما پس از آن، حساب می‌شکند و مردم آنچه را که روی کاغذ داشتند از دست می‌دهند. در نتیجه، مردم و سازمان‌ها بیشتر از این هزینه نمی‌کنند و رکود اتفاق می‌افتد.

مجله کسب و کار هاروارد اشاره می‌کند که در رکود مربوط به سال‌های ۱۹۸۰، ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰، حدود ۱۷ درصد از شرکت‌های دولتی که عملکرد بدی داشتند، مورد مطالعه قرار گرفتند و نتایج نشان داد که بسیاری از آنها، یا ورشکست شدند، یا تبدیل به شرکت‌های خصوصی شدند یا توسط دیگر شرکت‌ها خریداری شدند. اما تنها ۹ درصد از این شرکت‌ها شکوفا شدند و موفق شدند در فروش و میزان سودآوری خود، نسبت به رقبای ۱۰ درصد رشد کنند.

تفاوت رکود اقتصادی با شرایط اقتصادی سالم

اگر بخواهیم شرایط اقتصادی سالم را با شرایط رکود اقتصادی مقایسه کنیم، می‌توان گفت در شرایط اقتصادی سالم، هرچقدر مصرف‌کننده از اعتماد به نفس بالاتری برخوردار باشد، **هزینه‌های مشتری** و به تبع آن، **بهره‌وری کسب و کار افزایش پیدا می‌کند**. در چنین فضایی، کسب و کارها مشاغل بیشتری ایجاد می‌کنند و دستمزدهای بالاتری را ارائه می‌کنند، که در نتیجه اعتماد مصرف‌کننده را بیشتر می‌کند. این چرخه‌ای است که به نفع همه ماست. در مقابل، شرایط رکود اقتصادی، شرایطی عکس این حالت را دارد.



رکود اقتصادی معمولاً با **از دست دادن اعتماد مصرف‌کننده** شروع می‌شود. هنگامی که اکثر مردم یا مشاغل در یک کشور به طور ناگهانی از پول خرج کردن دست می‌کشند، باعث می‌شود هزینه مصرف‌کننده کاهش یابد و کسب و کارها، استراتژی‌های خود را با این شرایط تنظیم کنند. این بدان معنی است که افراد کمتری استخدام می‌شوند، کارکنان، کارهای خود را از دست می‌دهند و تجهیزات کمتری را از سایر مشاغل خریداری می‌کنند. نرخ بیکاری رشد می‌کند و اعتماد مصرف‌کننده به شدت کاهش می‌یابد. در این مرحله، یک چرخه معیوب در حال شروع و همه چیز در حال بدتر شدن است. اتفاقی که امروزه در شرایط اقتصادی کشور ما و در بیشتر کسب‌وکارهای ایرانی به وضوح قابل مشاهده است.



در شرایط رکورد اقتصادی، چه اتفاقاتی رخ می‌دهد؟

به محض آغاز دوران رکود اقتصادی، متوقف کردن آن دشوار می‌شود، شرایط از کنترل خارج می‌شود و عواقب آن تقریباً شامل حال همه افراد جامعه می‌گردد. ۷ اتفاق عمده‌ای که در اثر رکود اقتصادی در جامعه و سازمان‌ها رخ می‌دهد عبارتند از:

- سود کسب‌وکارها کاهش می‌یابد و بسیاری از آنها ورشکست می‌شوند
- مردم مشاغل خود را از دست می‌دهند
- پیدا کردن کار و گذران زندگی روز به روز سخت‌تر می‌شود
- جوانان تازه وارد، به سختی می‌توانند در بازار کار برای خود شغلی دست و پا کنند
- دستمزدها پایین می‌آید
- مردم با صرفه جویی، مخارج خود را کاهش می‌دهند که منجر به کاهش تقاضای کل و کاهش رشد اقتصادی می‌شود
- بسیاری از خانوارها برای تامین هزینه‌های زندگی، مجبور به نقل مکان به شهرهایی می‌شوند که فرصت‌های کاری بیشتری وجود دارد.

تعداد کمی از رهبران، زمانی که سازمان وارد رکود می‌شوند، یک طرح جامع دارند. چابک ماندن و در عین حال اولویت دادن به رشد بلندمدت، نه تنها به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا بر رکود غلبه کنند، بلکه شالوده‌ای برای موفقیت مستمر می‌سازد.

چه راهکارهایی می‌تواند سازمان‌ها را از رکود خارج کند؟

بسیاری از کسب‌وکارهایی که در دوران رکود قرار می‌گیرند، در تلاش هستند تا هرچه سریع‌تر از شرایط بوجود آمده، رها شوند. استفاده از [استراتژی‌های بازاریابی در شرایط رکود](#) تا افزودن حوزه‌های جدید کاری در سازمان، همه در جهت خروج از شرایط رکود می‌تواند اتفاق بیفتد. برای خروج سازمان‌ها از شرایط رکود، راهکارهای مختلفی وجود دارد که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره می‌کنیم:

۱- کسب و کار خود را به حالت تعلیق در نیاورید

مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌هایی که با رکود مواجه شده‌اند، کمک می‌کند تا بتوانند فرصت‌های مناسبی برای خروج از رکود پیدا کنند؛ این است که در دوران رکود، این فرصت را دارند تا سیستم‌ها و شیوه‌های [مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار خود](#) را تجزیه و تحلیل کنند و آگاهی درستی نسبت به استراتژی‌های خلق شده، داشته باشند. در این صورت، مدیران کسب و کار می‌توانند تصمیمات استراتژیک صحیح اخذ کنند تا کسب و کار به حالت تعلیق در نیاید.



۲- در اوایل دوران رکود رشد کنید

دوران رکود، فرصت رشد برای کسب و کارهایی است که تمرکز خود را از دست نمی‌دهند. به عنوان مثال، آخرین رکود اقتصادی برای بسیاری از شرکت‌های اسباب‌بازی به زمان سختی تبدیل شد. اما در ابتدای شروع دوران رکود این صنعت، شرکت لگو زمانی که رقبای آنها در خواب زمستانی بودند، با گسترش بازار به آسیا و افزایش فروش در اروپا، در بازارهای جهانی سهم بازار بالایی را بدست آوردند. در پایان این دوران، سود شرکت لگو ۶۳ درصد افزایش یافت.

این اشتباه است که فکر کنید کسب‌وکار شما در زمان رکود می‌تواند نتایج ضعیفی را بپذیرد، به این امید که پس از رونق اقتصادی دوباره به حالت اول برگردد. طبق مطالعه Bain، کمتر از ۳۰ درصد از کسب و کارهایی که در رکود سال ۲۰۰۱ سهم بازار خود را از دست دادند، توانستند موقعیت خود را بازیابند.

۳- در فناوری سرمایه‌گذاری کنید

پس از اینکه سازمان‌ها با رکود مواجه می‌شوند، معمولاً اولین واکنش، عقب نشینی و کاهش سرمایه‌گذاری برای حفظ جریان‌های نقدی است. با این حال، یکی از بهترین راهبردهایی که می‌تواند به مدیریت سازمان‌ها در دوران رکود و خروج از آن کمک کند، سرمایه‌گذاری در فناوری و خدماتی است که برای کسب‌وکار شما ارزش افزوده خلق می‌کند. زیرا راهکارهای مبتنی بر فناوری، به سازمان شما شانس بیشتری خواهد داد تا پس از پشت سر گذاشتن رکود، بتوانید از رقبای خود سبقت بگیرید. برای مثال یک کسب و کار می‌تواند از ابزارهای تجزیه و تحلیل سیستم برای شناخت و پیش بینی خطاها استفاده کند تا مدیران و کارکنان بدانند در صورت مواجهه با مشکل، چگونه می‌توانند آن را حل کنند.

۴- با تامین کنندگان، ارتباط مناسب برقرار کنید و هزینه‌های خود را کاهش دهید

با استفاده از سه راهکار زیر می‌توانید تا حد ممکن، هزینه‌های خود را کاهش دهید و با تامین کنندگانی که با شما روابط کلیدی دارند، ارتباط مناسب برقرار کنید:

- **رابطه مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید:**

بپذیرید که هر دو طرف نباید سعی کنند از موقعیت سوء استفاده کنند. این موضوع، یک رابطه مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کند که در آن، هر دو طرف با هم کار می‌کنند تا در زمان بهبود شرایط، راهی برای موفقیت پیدا کنند.

- **برای صرفه‌جویی در زمان، از فناوری‌های ارتباطی استفاده کنید:**

برای اینکه هم در زمان سازمان و تامین‌کنندگان، صرفه‌جویی صورت گیرد، یکی از راهکارها، استفاده از ابزارهای ارتباطی مفید مانند کنفرانس‌های ویدئویی است تا در کمترین زمان ممکن بتوانید در مورد مسائل مختلف کسب‌وکار به گفتگو بپردازید.



- **به طور منظم در تعامل باشید:**

برگزاری جلسات منظم به هر دو طرف کمک می‌کند تا بتوانند عملیات را به خوبی ارزیابی کنند تا بررسی کنند که آیا انتظارات دو طرف از یکدیگر، برآورده شده است یا خیر. این راه حل منجر به **صرفه جویی در زمان و هزینه** جهت رفع مشکل می‌شود.

- **۵- از جریان‌های نقدی در دوران رکود، محافظت کنید**

برای محافظت از جریان‌های نقدی در شرایط رکود، راهکارهای مختلفی وجود دارد که عبارتند از:

- **جریان‌های نقدی جایگزین خلق کنید**

در نظر بگیرید که چگونه می‌توانید به طور موقت - یا حتی به طور دائم - جریان‌های درآمدی متفاوتی را اتخاذ کنید. **تنوع بخشیدن به جریان‌های درآمدی می‌تواند فشار هزینه‌ها را کاهش دهد** و جریان درآمد متنوع‌تری را در بلند مدت برای کسب و کار شما به همراه داشته باشد. برای مثال در دوران کرونا در ایران، بسیاری از شرکت‌های تولید کننده محصولات بهداشتی به دلیل تقاضای بالای بازار، شروع به تولید ضد عفونی‌کننده‌های الکلی و بهداشتی کردند و از این طریق، جریان‌های نقدی خود را گسترش دادند.

- **بر مدیریت موجودی کسب و کار خود تمرکز کنید**

یکی از مهم‌ترین مسائلی که می‌تواند در دوران رکود بحران‌زا باشد، کمبود مواد اولیه برای تولید است که منجر به اختلال کلی زنجیره تامین می‌گردد. کسب و کارها برای اینکه به چنین مشکلاتی گرفتار نشوند، می‌بایست در زمان رخ دادن یک بحران، **پارامترهای مختلف را ارزیابی و به روز کنند تا قادر باشند نوسانات بازار را تا حد ممکن کنترل کنند.**

- **هزینه‌های متغیر در دوران رکود را بازنگری کنید**

یک راه سریع برای کاهش جریان‌های نقدی، تمرکز بر هزینه‌های متغیر است. بسیاری از شرکت‌ها اقدامات مختلفی را برای **کاهش هزینه‌های متغیر اجرا می‌کنند؛ مانند ممنوعیت سفرهای کاری و جلسات غیر ضروری، عدم استخدام نیروهای جدید و محدود کردن هزینه‌های سرگرمی و آموزشی.** به کسب و کارها توصیه می‌شود به جای اینکه هزینه‌های ثابت خود (مثل دستمزد و بیمه کارکنان) را کاهش دهند، تلاش کنند تا هزینه‌های متغیر خود را پایین آورند.

- **خارج از چارچوب فکر کنید**

همه کسب و کارها در یک اکوسیستم اقتصادی کار می‌کنند که هر کدام، تشکیل دهنده بخشی از این پازل هستند. اگر کسب و کارها جریان‌های بالادستی و پایین دستی زنجیره تامین خود را به درستی در نظر بگیرند.



والمارت یک نمونه عالی از یک زنجیره تامین توسعه یافته و همسو است. آنها با **تامین کنندگان** خود برای داشتن موجودی مدیریت شده توسط فروشنده کار کردند، مشارکت های استراتژیک با **فروشنندگان** برای کاهش قیمت ها ایجاد کردند، از فناوری برای به دست آوردن کارایی زنجیره تامین و موارد دیگر استفاده کردند.

جمع بندی

با توجه به شرایط بسیار سختی که سازمان های ایرانی این روزها با آن دست و پنجه نرم می کنند، لزوم توجه به راهکارهایی که بتواند به آنها برای خروج از رکود سازمانی کمک کند، بیش از گذشته از اهمیت بالایی برخوردار است. در این بین، راهکارهایی که بتوانند تحول آفرین باشند و سازمان ها را به سمت رشد مستمر سوق دهند، به شدت احساس می شود. **راهکار جامع تحول سازمانی**، جزو آن دسته از راهکارهایی است که می تواند عملکرد و سودآوری سازمان شما را افزایش دهد. این راهکار با استقبال شرکت های تولیدی در ایران نیز روبرو شده است.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید