

گردشگری و کرونا

نگاهی به تجربه بحران سال ۲۰۲۰ میلادی
و چگونگی احیای صنعت توریسم بعد از یک شوک بزرگ

تهیه و تدوین گزارش:

کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی تهران



TABLE OF CONTENTS

۳.....	مقدمه
۵.....	عبور از بحران
۱۰.....	۱۰ سال قبل
۱۶.....	فوتبال آمریکایی
۲۴.....	مختصات رکود فعلی
۲۷.....	بسته احیای اروپا



مقدمه

یکی از پرسش‌های اساسی این روزهای صنعت گردشگری این است که چطور می‌توان در روزهایی که همه‌گیری کوید-۱۹ اقتصاد جهان را متاثر کرده، از تجربه‌های مشابه گذشته یاری گرفت تا این صنعت را سر پا نگه داشت. در پاسخ به این سوال، محورترین رویکرد این است که بپذیریم همه‌گیری ناشی از ویروس کرونا تقریباً یک پدیده منحصر به فرد است و با وجود شباهت‌های زیاد، پیش از این؛ چنین بحرانی در جهان تجربه نشده است. اما شاید نزدیک‌ترین بحران به چنین موقعیتی، بحران مالی سال ۲۰۰۸ و بحران اقتصادی ناشی از حمله تروریستی به برج‌های دوقلوی شهر نیویورک باشد. بحران‌هایی که به شدت سفر و گردشگری را تحت تاثیر قرار دادند و در یک دوره خسارت‌های هنگفتی به آن وارد کردند. اما این بازارها توانستند به سرعت خود را از زیر فشار خردکننده بحران خارج و در مدت زمان مشخصی به روال‌ها و رشدهای سابق خود برگردند.

واقعیت این است که بحران مالی ۲۰۰۸ مردم جهان به ویژه کشورهای توسعه‌یافته را فقیرتر کرد و بحران ۲۰۰۱ مردم جهان را ترس‌خورده و محتاط. اما بحران ناشی از کرونا هم مردم و کشورها را فقیرتر کرده و هم محتاط‌تر و ترس‌خورده‌تر. از این‌رو شاید نتوان تمامی تجربه‌هایی که صنایع گردشگری و بیزنس‌های بزرگ این حوزه بعد از آن دو بحران در پیش گرفتند را به عنوان نسخه‌ای شفابخش برای این روزهای گردشگری تجویز کرد، اما شاید بتوان از بخش‌هایی از آن‌ها برای نجات کسب و کارها یاری گرفت و فراموش نکرد در موقعیت منحصر به فردی که قرار گرفته‌ایم هیچ چیز به اندازه نوآوری و خلاقیت و راهکارهای مبتنی بر این متغیرها نمی‌تواند نجات‌بخش باشد.

رضا جمیلی

همکاران:

عماد عزتی

مهدی نوروز

پارسا خاکنژاد

عبور از بحران به شیوه گردشگری

نگاهی به تجربه سه کشور گردشگرپذیر کاستاریکا، تانزانیا و مالدیو

برای خروج از تاثیر بحران ۲۰۰۸ در بخش توریسم

بحران اقتصادی ۲۰۰۸-۲۰۰۹ گردشگری خارجی را به شدت تحت تاثیر قرار داد به نحوی که در بخش ورود گردشگران خارجی کاهش چهار درصدی رقم خورد و همچنین سبب کاهش شش درصدی درآمد گردشگری خارجی در سال ۲۰۰۹ شد. از هنگامی که گردشگری به یک موتور محرک اقتصادی در عرصه جهانی تبدیل شده است، این وضعیت وخیم اقتصادی بر کشورهای مختلف - و بر کشورهای در حال توسعه- تاثیراتی مهم داشت زیرا گردشگری در این کشورها به طوری فزاینده به منبعی برای درآمد و اشتغال بدل شده است.

طی دو دهه گذشته، گردشگری خارجی در میان کشورهای کم درآمد اهمیتی رو به رشد داشته است، در این کشورها گردشگری خارجی در حال تبدیل شدن به یک منبع درآمد ارزی است که در مقایسه با سایر بخش‌های صادرات روندی رو به رشد دارد. بر پایه داده‌های سازمان جهانی گردشگری (UNWTO) تخمین زده شده است که در سال ۲۰۰۹ گردشگری ۴۵ درصد از صادرات خدمات در کشورهایی با حداقل توسعه یافتگی را تشکیل داده است. در همین سال اقتصادهای نوظهور ۴۱۰ میلیون توریست را جذب کرده‌اند که این عدد معادل ۴۷ درصد از حجم جهانی جذب توریست است و همچنین در آمد آن‌ها از گردشگری خارجی برابر با رقمی معادل ۳۶۰ میلیارد دلار آمریکا بوده که این رقم نیز معادل ۳۶ درصد از حجم جهانی است.

آورده رو به رشد گردشگری خارجی تاثیر به سزایی در رشد جهانی سرانه تولید ناخالص داخلی دارد و پتانسیل‌های مورد وثوق در توسعه اقتصادی مبتنی بر گردشگری شامل درآمدهای ارزی، درآمد دولت و همچنین ادغام تامین کنندگان محلی است. علاوه بر این به دلیل ماهیت نیروی کار محور، گردشگری سبب ایجاد اشتغال و فرصت‌های درآمدی خواهد شد که این دو مورد به صورت مستقیم و غیر مستقیم شامل حال گروه‌های فقیر و یا آسیب پذیر همچون جوانان، زنان، کارگران کم مهارت، کم درآمد و یا مهاجر می‌شود. در نتیجه این امر گردشگری به عنوان اهرم اصلی جهت کاهش فقر و دستیابی به اهداف توسعه هزاره نیز شناخته می‌شود.

بر پایه مقدماتی که گفته شد، مطالعه موجود در صدد بررسی این موضوع است که چگونه کاهش در تقاضای گردشگری در سال ۲۰۰۹ به عنوان نتیجه‌ای از بحران جهانی اقتصاد بر عواملی همچون اشتغال، فرصت‌های درآمدزایی و معیشت گروه‌های فقیر و آسیب پذیر اثر گذاشت و همچنین ظرفیت خانوارها برای مقابله با شوک

حاصل از آن چگونه بوده است. این ارزیابی یک نگرش در مورد پیامدهای بحران بر زندگی روزمره مردم به دست خواهد داد.

مطالعه حاضر در صدد است تا اهداف اصلی برنامه تحلیل بنیادین آسیب پذیری و تاثیرات سریع را بازتاب داده و مقایسه‌ای تطبیقی میان یافته‌های تحلیل مبتنی بر روش n بزرگ در اقتصاد کلان با تکیه بر مطالعات موردی سه کشور مالدیو، کاستاریکا و تانزانیا به دست دهد. هدف از انتخاب این کشورها به عنوان مورد مطالعه، دستیابی به یک نگرش پیرامون تاثیر بحران جهانی اقتصاد بر سطوح/فرصت‌های اشتغال و درآمدهای خانوار کارکنان کم یا بی‌مهارت در حوزه گردشگری است.

تجزیه و تحلیل مبتنی بر اقتصاد کلان

تحلیل‌های مبتنی بر اقتصاد کلان نشان می‌دهد که گردشگری خارجی در اقتصادهای پیشرفته نسبت به اقتصادهای نوظهور بسیار بیشتر تحت تاثیر قرار گرفته است. رشد ورودی گردشگران خارجی طی سال ۲۰۰۹ در سراسر جهان (به غیر از ۱۸ کشور) منفی شد؛ به غیر از آفریقا که نرخ رشد در آن همچنان سطحی مثبت داشت، بقیه مناطق طی این سال رشدی منفی در زمینه ورود گردشگران خارجی را تجربه کردند. کشورهایی که دارای پیوندی مستحکم با بازارهای مبدا در اروپا و آمریکا بودند، بیشترین تاثیر منفی را پذیرفتند و کشورهای که دارای مبنای متنوع‌تری در بازار بودند از کاهش گردشگری خارجی در طول بحران جهانی اقتصاد، تاثیر کمتری پذیرفتند. در بخش گردشگری، سفرهای تجاری بیشتر دچار مشکل شدند.

در مقایسه با سایر بخش‌های اقتصاد، اشتغال در هتل‌ها و رستوران‌ها تاثیر کمتری از بحران اقتصادی پذیرفتند. به طور متوسط رشد اشتغال در سه ماهه نخست سال ۲۰۰۹ همچنان مثبت بود و مشخصاً در سه ماهه دوم بالاترین درصد را پس از مدیریت عمومی داشت. رشد منفی اشتغال در هتل‌ها و رستوران‌ها تنها در کشورهایی دارای اقتصاد پیشرفته و در منطقه اروپا و آمریکا مشاهده شده است.

سیاست‌هایی از جمله بازاریابی، شراکت دولتی یا خصوصی و اقدامات ترکیبی پولی و مالی به منظور پاسخ به بحران در مناطق درگیر با آن، بیشترین رواج را پیدا کرده است. اقدامات سیاست گذارانه در زمینه بازاریابی و تلاش در جهت تبلیغات در بازارهایی با مبدا اروپا و آمریکای شمالی، موثرترین ابزارهای کوتاه مدت در مقابله با اثرات منفی بحران جهانی اقتصاد بر گردشگری خارجی بوده و این در حالی است که سیاست گذاری با محوریت گروه‌های فقیر و آسیب پذیر شاغل در بخش گردشگری به ندرت در طول بحران این اقتصادی اجرا شده است و تنها تعدادی از اقدامات سیاست گذارانه ضمن هدف قرار دادن تقاضای گردشگری خارجی، تاثیراتی غیرمستقیم بر این گروه‌ها

گذاشت. سیاست‌های بلند مدت نیز به منظور بهبود بیشتر در بازارهای مقصد و رقابت پذیر جهانی طراحی شد و انعطاف پذیر کردن این بخش در مقابل شوک‌ها امیدوار کننده‌ترین ابزار برای جذب اثرات منفی بالقوه در بحران مشابه آینده است. سه مطالعه موردی مذکور نشان می‌دهد که این بحران تاثیر منفی بر گروه‌های فقیر و آسیب‌پذیر داشته است.

سیاست‌های پیشنهادی

بر پایه تجزیه و تحلیل تاثیرات بحران اقتصادی بر اشتغال گروه‌های فقیر و آسیب‌پذیر در بخش گردشگری و به منظور کاهش این تاثیرات در شرایط بحرانی آینده، چند توصیه قابل استنباط بوده که در این میان سه مجموعه از توصیه‌ها بیان شده است:

نخست. نظارت موثرتر بر بحران

دوم. ارزیابی تاثیرات غیر مستقیم بر بازار نیروی کار پس از بهبود کلی بحران تاب آوری در بخش گردشگری و همچنین پس از شتاب یافتن روند خروج تقاضا از حالت کاهشی.

سوم. ارزیابی اقدامات انجام شده به منظور کاهش تاثیرات مستقیم عواملی همچون بحران بر گروه‌های فقیر و آسیب‌پذیر در بخش گردشگری.

اثر بخشی نظارت بر بحران

- تحلیل‌های انجام شده از تاثیر بحران اقتصادی بر گروه‌های فقیر و آسیب‌پذیر شاغل در بخش گردشگری کاستاریکا حکایت از آن داشت که شماری از مشکلات مربوط به عدم نظارت کارآمد بر بحران است. با اینکه سیستم آمار گردشگری در کاستاریکا توسعه نسبتاً مطلوبی داشته است اما پیشرفت موثرتر در مدیریت بحران مستلزم توسعه کامل‌تر سیستم آمار گردشگری است. اجرای یک حساب اقماری گردشگری می‌تواند طی بحران آتی مهمترین سهم را در اندازه‌گیری جامع‌تر آثار مستقیم بر عملکرد اقتصادی و اشتغال بخش گردشگری کشور داشته باشد و همچنین آن را نسبت به تخمین آثار غیر مستقیم قادر کند امری که سبب ایجاد درکی بهتر از تاثیرات کلی بحران خواهد شد. در هنگام بحران چنین ابزار آماری دقیقی یک پیش نیاز برای واکنشی خاص و هدفمند در جهت ذی نفعان است.

- با توجه به بازار کار، اقدامات سیاست‌گذاری نتوانسته دقیق باشد لذا توصیه می‌شود که این سیاست‌گذاری‌ها بر پایه داده‌های ژرف، به روز و قابل اعتماد انجام شود. تحقیقات فقدان چنین داده‌هایی را نشان می‌دهد، داده‌هایی که به طور ویژه بر پایه اشتغال در بخش، سن، جنس، کار تمام وقت/پاره وقت و ملیت هستند. از آنجایی که صندوق تامین اجتماعی کاستاریکا از قبل داده‌هایی را بر اساس مشاغل مشمول بیمه اجتماعی گردآوری کرده است لذا می‌توان با جمع‌آوری اطلاعاتی که ذکر شد، آن را تکمیل کرد.

بازسازی و بهبود تاب‌آوری در مقابل بحران

بهبود کلی تاب‌آوری بخش گردشگری در مقابل بحران و سرعت بخشی به بازگشت از روند کاهشی تقاضای، موضوعی کلیدی برای به حداقل رساندن فشار بر بازارهای مرتبط با گردشگری است. از این رو متعاقباً این توصیه‌ها صورت می‌گیرد:

- ایجاد تنوع در بازار مبدا گردشگری و کاهش وابستگی به یک بازار بین‌المللی عمده و به طور مشخص ایالات متحده آمریکا.
- افزایش آگاهی در مورد گردشگری داخلی؛ اگرچه دولت قبل‌تر تلاش‌های بسیاری را به منظور جلب گردشگر محلی صورت داده است. اما تکمیل اقدامات بازاریابی به وسیله ارائه پیشنهادات ویژه‌ای که توسط بخش خصوصی و به منظور بازار داخلی طراحی شده می‌تواند نرخی تقاضا را به وضعیت تعادل بازگرداند. از آنجایی که اکثر مسافران داخلی تقاضایی برای خدمات لوکس ندارند، چنین پیشنهادات و تبلیغاتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس داخلی راهگشا خواهد بود.
- به منظور بهبود تاب‌آوری شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس حوزه گردشگری در مقابل بحران، توسعه بازاریابی مشترک قویا پیشنهاد می‌شود. از آنجا که در زمان بحران توانایی شرکت‌های کوچک مقیاس برای بسیج منابع اضافی بازاریابی محدود می‌شود و همچنین از آنجا که این شرکت‌ها بسیار خواهان گشایش بازارهایی جدید هستند، لذا کار از طریق ساختارهای نهادی مشترک - که هماهنگ‌کننده منابع بازاریابی به منظور همکاری مشترک میان شرکت‌های کوچک مقیاس هستند - می‌تواند یکی از راه‌های افزایش نفوذ به بازار این شرکت‌ها و تقویت توانایی آن برای مقابله با بحران‌های آینده باشد.
- اگرچه زیرساخت‌های گردشگری در کاستاریکا از توسعه نسبی خوبی برخوردار است، اتاق‌های فراوانی در بخش هتل و همچنین رستوران‌های فراوان وجود دارد و شرکت‌های کرایه اتومبیل نیز حضوری قوی دارند اما نیاز به بروزرسانی حمل و نقل به ویژه در عرصه زمینی بسیار احساس می‌شود. همچنین جاده‌ها و بنادر

اصلی هم نیاز به سرمایه گذاری بیشتر دارند تا با پیشرفت آن‌ها جا به جایی درون کشور و دسترسی با سهولت صورت بگیرد.

کاهش تاثیر مستقیم بحران بر گروه‌های فقیر و آسیب‌پذیر

- به منظور کاهش سطح آسیب پذیری فردی و بهبود وضعیت معیشت گروه‌های فقیر و آسیب پذیر آموزش گردشگری برای افراد می‌تواند فراهم شود. این اقدام شانس افراد مذکور را برای یافتن اشتغال پایدار تقویت می‌کند. این تجربه در استان مسافرخیز گواناکاسته موفق بوده است. در این استان نیاز به کارکنان آموزش دیده از نظر فنی بیشتر مورد توجه قرار گرفت و در یک همکاری نزدیک با بخش خصوصی و به منظور افزایش فرصت‌های شغلی برای گروه‌های فقیر و آسیب پذیر، برنامه‌های آموزشی متناسب با این گروه‌ها توسط موسسات آموزشی استان ارائه شده است. این رویکرد همچنین ممکن است با غلبه بر تنگناهای منابع انسانی سبب رشد اقتصادی در بخش داخلی شود.
- معرفی یک طرح اجباری امنیت بیکاری به عنوان طرحی مکمل که از تامین اجتماعی موجود فراتر می‌رود و در دوره‌های کوتاه مدت بیکاری آسیب پذیری شاغلان بخش گردشگری و خانوار تحت پوشش آنان را در برابر فقر کاهش می‌دهد؛ چنین طرحی به طور مشخص از کارکنان کم توان و غیر ماهر، خانوارهای بزرگ و زنان پشتیبانی می‌کند زیرا این افراد نسبت به سایر گروه‌ها بیشتر در معرض بیکاری قرار دارند. با توجه به بالا بودن نرخ طلاق در کاستاریکا (چیزی حدود ۴۰ درصد) سطح بیکاری زنان نسبت به مردان بالا بوده و بخش بزرگی از این زنان، مادران مجردی هستند که به منظور درآمد مناسب نیاز به کار دارند. این برنامه مکمل پوششی می‌تواند به بهبود وضعیت زنان آسیب پذیر و کودکان منجر شود.
- از آنجا که زنان با خطر از دست دادن شغل مواجه هستند و یافتن شغل جدید در بخش گردشگری از شانس کمتری برخوردار است لذا پیشرفت در آموزش زنان به طور کلی و همچنین تشویق و آموزش آنان در مشاغل سنتی مردانه، به زنان اجازه دستیابی به مشاغل بیشتر در بخش گردشگری داده و سبب ایفای نقش محوری‌تر در رشد این بخش اقتصادی از جانب آنان خواهد بود.

۱۰ سال قبل: چطور صنعت گردشگری

توانست خودش را دوباره احیاء کند؟

نگاهی به معجزه جبران سقوط ۷۴ درصدی سهام برخی کسب و کارهای

گردشگری

ده سال پیش بانک برادران لمن یا همان لمن برادرز در ایالات متحده آمریکا اعلام ورشکستگی کرد، اتفاقی که هنوز هم از آن به عنوان بزرگترین پرونده ورشکستگی تاریخ آمریکا یاد می‌شود. این اتفاق در واقع نقطه عطفی شد در فروپاشی بسیاری از شرکت‌ها و به این ترتیب شیوه ارائه وام‌ها در سیستم مالی این کشور زیر سؤال رفت و البته مشاغل مختلف و بسیاری از مصرف‌کنندگان دنیای امروزی زیر سایه همان ورشکستگی زندگی می‌کنند.

طی سال ۲۰۰۸ میلادی بسیاری از مشاغل وابسته به صنعت گردشگری دستخوش تغییراتی عمده شدند. بطوری که پس از وقوع بحران یاد شده اغلب مصرف‌کنندگان با مدیریت هزینه‌های خود سعی در گذر از بحران داشتند، برنامه‌های سفر لغو شد، اغلب پروازها کنسل و به زمانی دیگر موکول شد. در این دوره حتی شرکت‌های تجاری نیز هزینه‌های مسافرت پرسنل و مدیرانشان را کاهش دادند و تقریباً بودجه‌های سفر را به صفر نزدیک کردند.

برخی از فعالان بازار سرمایه که در بازار S&P 500 که سبدي از اوراق و سهام شرکت‌های مختلف را خریداری کرده بودند؛ مثل سایر بورس‌ها دچار مشکلات اقتصادی شده و حجم بالایی زیان کردند، به صورتی که برآوردها نشان می‌دهد ۵۰۰ شرکت در این مقطع زیان هنگفتی کرده و نرخ سهامشان به پایین‌ترین سطح خود رسید.

این درحالی است که طی دوران یادشده سهام شرکت‌های مرتبط با گردشگری از جمله ایرلاین‌ها شرایط نامناسب‌تری را تجربه کرد تاجایی که سهام ایرلاین‌ها مجموعاً ۶۸ درصد و صنعت هتلداری ایالات متحده آمریکا کاهش ارزش سهام ۷۴ درصدی را تجربه کرد.

برخی از کارشناسان و تحلیلگران در چنین شرایطی آینده‌ای مبهم را برای صنعت گردشگری پیش‌بینی کردند اما چند سال بعد از بحران بخش هتلداری و ایرلاین‌ها روند بهبود شرایط را تجربه کردند که بسیاری معتقدند ابتکار عمل شرکت‌ها و ارائه خدمات نوین روند بهبود شرایط را تسریع کرد. به عنوان مثال ارائه خدمات آنلاین، ارائه پکیج سفر به نقاط کمتر شناخته شده و در نهایت سفرهای هیجانی از جمله این نوآوری‌ها بود.

نکته این بود که دقیقا در همین دوره شرکت‌هایی که همچنان مثل گذشته و سیاست‌های قبلی خود مشغول ارائه خدمات بودند؛ روند نزولی کسب و کارشان را تجربه می‌کردند و در همان افق‌های مبهم پیش‌بینی شده از سوی کارشناسان رفته رفته از دور رقابت خارج شدند.

به این ترتیب خدمات نوین مثل استارت‌آپ‌های گردشگری، باشگاه‌های مشتریان و ده‌ها خدمات نوین دیگر عامل رونق مجدد در صنعت گردشگری و خدمات وابسته آن شد.

مشاغل گردشگری چطور دوباره شکل گرفت؟

در پی بروز بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی با نزولی شدن سود کسب و کارهای مرتبط با گردشگری هزاران فرصت شغلی از دست رفت و بسیاری از فعالان در این عرصه بیکار شدند تاجایی که اغلب براین باور بودند جبران این فرصت‌های شغلی از دست رفته زمان زیادی لازم دارد و بعضا دستیابی به جایگاه‌های قبلی غیرممکن است.

اغلب کارشناسان براین باور بودند که احیای مجدد فرصت‌های شغلی در بخش مسکن امری ساده‌تر و با سرعت بیشتری اتفاق خواهد افتاد؛ درحالی که زمان نشان داد با رونق سریع بخش‌های خدمات حمل و نقل و اقامتی فرصت‌های شغلی صنعت گردشگری نه تنها سریع احیاء شد بلکه روندی روبه رشد به خود گرفت.

برآوردها نشان می‌دهد در دوره بحران اقتصادی طی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ میلادی نزدیک به ۱۴۴۰۰۰ فرصت شغلی فقط در دو بخش ایرلاین‌ها و هتلداری در ایالت متحده آمریکا از دست رفت، اما همانطور که قبلا اشاره شد در بخش‌هایی از صنعت گردشگری مثل رستوران‌ها، هتلداری، حمل و نقل فرصت‌های شغلی آنقدر سریع‌تر از نرخ رشد اشتغال کلی کشور احیاء شد که بسیاری این روند را یک معجزه عنوان کرد.

ایرلاین‌ها برای جبران مشکلات و بهبود شرایط خود طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳ میلادی با بررسی شرایط و ساختار استخدامی خود تغییرات عمده و قابل ملاحظه‌ای در این ساختار ایجاد کردند تا با افزایش بهره‌وری کمترین میزان نیروی انسانی را بکار گیرند، تاجایی که این تحولات در سال ۲۰۱۷ میلادی جواب داد و اغلب ایرلاین‌ها سطح نرخ دستمزد را در سطوح استاندارد قبل از شرایط بحرانی مدیریت کردند.

به این ترتیب در سال ۲۰۱۷ میلادی شرکت‌های هواپیمایی تقریبا تمامی اثرات بحران را پشت سر گذاشته و در شرایط مناسبی قرار گرفتند این درحالی است که رونق فعالیت‌های آنلاین برای رزرو بلیت‌هواپیما عاملی شد که در آژانس‌های مسافرتی شاهد نزولی شدن تعداد مشاغل باشیم به صورتی که در این بخش ۱۳۰۰۰ نفر کمتر از سال ۲۰۰۸ پرسنل استخدام شد.

بسیاری از کارشناسان معتقدند البته این اصلاح ساختاری در بخش مشاغل خدمات ایرلاین‌ها یک اصلاح ساختاری است که دهه ۹۰ میلادی آغاز شده و بروز بحران به آن سرعت بخشیده است.

هتل‌ها در صدر جدول بهبود شرایط

در سال ۲۰۰۷، هتل‌های ایالات متحده آمریکا برای هر اتاق به مسافران متوسط رقمی معادل ۶۶ دلار پیشنهاد می‌دادند. اگرچه این قیمت براساس شاخص علمی (RevPAR) برای هر اتاق تعیین شده بود اما بسیاری از هتلداران شاخص یادشده را قابل‌اتکاء نمی‌دانستند، چون نمی‌توانند هزینه‌ها و میزان سودآوری هر اتاق موجود برای صاحب هتل را در آن مشخص کنند.

از سوی دیگر با بروز بحران اقتصادی شاخص یادشده با کاهش قابل‌توجهی روبرو شد تا جایی که هر اتاق با رقمی معادل ۵۴ دلار به متقاضیان پیشنهاد شد و در مجموع ۱۸ درصد نزول کرد. اما اتفاق جالبی در ایالات متحده باعث شد تنها یکسال بعد از بحران یعنی سال ۲۰۰۹ میلادی بخش هتلداری آمریکا روند روبه‌رشد به خود گرفته و سالانه رشدی معادل ۷/۵ درصد را به خود اختصاص دهد تا جایی که هر اتاق به متقاضیان با رقمی معادل ۸۴ دلار فروخته شد.

قابلیت ایرلاین‌ها برای ریکاوری

شاید تا چندی پیش بسیاری از صاحبان سرمایه براین باور بودند که سرمایه‌گذاری در خطوط هوایی یک تجارت بسیار مشهور اما کم‌سود است، به این دلیل که رقابت و هزینه‌ها بسیار بالاست. در واقع این تفکری اشتباه بود چون این صنعت قبل از بروز بحران اقتصادی تجارتی بسیار سودآور بود تا اینکه بحران از راه رسید و صنعت حمل و نقل هوایی ایالات متحده روی هم ۲۴ میلیارد دلار زیان کرد و ۱۳ درصد از ارزش سهام خود را از دست داد.

آمارها نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۰ میلادی اغلب صاحبان ایرلاین‌ها در این کشور زیان کردند، اما در تلاش بودند به نوعی کسب‌وکار خود را حفظ کنند. قیمت بالای سوخت در این دوره رقابت‌های بسیار سخت‌کرده و حاشیه سود را برای آنها به حداقل رساند.

نکته این بود که این رقابت در نهایت به نفع مشتریان تمام شد و ارائه قیمت‌های باورنکردنی موجی از تقاضا را برای صنعت حمل و نقل هوایی آمریکا به ارمغان آورد، درحالی که حاشیه سود بسیار پایین بود و برخی از ایرلاین‌ها در

واقع زیان ده شده بودند و نهایتاً سال ۲۰۱۳ بود که موجی از ورشکستگی از راه رسید تا صنعت دوباره خود را بازیابی کند.

این اصلاح ساختاری باعث شد تا صنعت حمل و نقل هوایی آمریکا با توجه به تقاضای بالای سفر (۸۴۹ میلیون نفر در سال ۲۰۱۷) دوباره به سمت سودآوری و بهبود حرکت کند و سوخت ارزان قیمت هم در این روند تسریع ایجاد کرد و نهایتاً در ۱۲ ماه گذشته ایرلاین‌های آمریکایی سود ۱۸ میلیارد دلاری را برای خود با حاشیه سود ۸ درصدی ثبت کردند.

این اتفاق اگرچه باعث شد نظر سرمایه‌گذارانی مثل وارن بافت که ایرلاین‌ها را محل مناسبی برای سرمایه‌گذاری نمی‌دانستند، جلب کند. بافت با استفاده از داده‌های اقتصادی در چهار شرکت هواپیمایی اصلی ایالات متحده یعنی دلتا، آمریکا، یونایتد و جنوب غربی سرمایه‌گذاری کرد.

ورود بافت به این صنعت اگرچه این پیام را به بازارها القاء کرد که ایرلاین‌ها فرصت مناسبی برای سرمایه‌گذاری هستند اما سایه سنگین آینده بازار سوخت در این صنعت هنوز مشهود بود و هنوز مشخص نیست که شرکت‌های هواپیمایی آیا می‌توانند از این هزینه‌های رو به رشد عبور کنند یا خیر. که البته حالا با نفت ۱۰ دلاری شاید بتوان به این سوال به راحتی پاسخ داد.

آژانس‌های مسافرتی آنلاین و جنگیدن برای بقاء

رزرو آنلاین و حذف خدمات آفلاین (حضور) در صنعت گردشگری اگرچه روندی طولانی بود، اما به دلیل بحران مالی انجام شد و به نوعی می‌توان از آن به عنوان رفرمی در این صنعت یاد کرد. به صورتی که آمارها نشان می‌دهد در سال ۲۰۰۴ میلادی گروه اکسپدیا و بوکینگ (شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات مسافرتی) جمعاً ۱۵ میلیارد دلار سود ناخالص ثبت کردند، درحالی که این دو شرکت در اوج رکود اقتصادی ۲۰۰۸ میلادی توانستند ۳۱ میلیارد دلار سود ناخالص با ارائه خدمات رزرو آنلاین داشته باشند.

شاید در نگاه اول میزان رشد ۹ درصدی سود ناخالص این دو شرکت در این فاصله زمانی ناچیز باشد اما نکته اینجاست که رشد سود ناخالص دو شرکت یاد شده در دورانی اتفاق افتاده که سایر شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات گردشگری سنتی در حال سقوط آزاد تا مرز ورشکستگی بودند و ارائه خدمات نوین عاملی بود تا سرعت رشد تقویت شده و در کوتاه‌ترین مدت روند ثابت شود.

در برآوردهای انجام شده توسط موسسه آماری M&A در سال ۲۰۱۵ دو شرکت Expedia و Orbitz نشان دادند حرکت به سمت ارائه خدمات آنلاین سرعت گرفته و تنها شش سال بعد از بروز بحران اقتصادی به سود ناخالص ۵ برابر نسبت به دوران رکود یعنی ۱۷۰ میلیارد دلار رسیده بودند.

بازارهای نوظهور را دریابید

شاید بتوان گفت یکی از مهمترین اتفاقات در کاهش اثرات دوران رکود ۲۰۰۸ در صنعت گردشگری؛ بازارهای نوظهور بود، به این دلیل که افزایش تقاضای سفر از سوی ساکنان این کشورها عاملی شد تا یکباره حجم بالایی از تقاضای سفر در اقصی نقاط جهان به مقاصد مشخص آغاز شود که ادامه خواهد داشت.

براساس آمارهای موجود کشورهای در حال توسعه نزدیک به ۸۳ درصد از جمعیت جهان را شامل می‌شوند که فقط ۳۵ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۴۱ درصد از گردشگران سراسر جهان را به خود اختصاص داده‌اند. به این ترتیب **مصرف‌کنندگان بزرگی در حال ظهور هستند که قدرت خرید بالایی هم دارند. بانک جهانی در آمار سال ۲۰۱۶ میلادی خود تعداد سفر انجام شده از سوی کشورهای کم‌درآمد و متوسط را ۱/۳ میلیارد سفر برآورد کرده که ۴۱ درصد از کل سفرهای انجام شده است.**

کارشناسان این نهاد بین‌المللی معتقدند این نسبت براساس آمارهای فعلی همچنان در حال صعود است درحالی که بیست سال پیش کشورهای مورد مطالعه تنها ۲۱ درصد از کل سفرها را به خودشان اختصاص داده بودند. در حال حاضر مهمترین مناطق در حال توسعه برای مسافران چینی، هندوستان و آمریکای لاتین هستند.

بحران‌ها؛ زمان مناسب برای تعریف سرویس‌های نوین

Airbnb در اواخر سال ۲۰۰۸ تاسیس شد و در یک دوره توانست به رتبه A اقتصادی در نوامبر سال ۲۰۱۰ میلادی دست یابد. به گفته بسیاری از کارشناسان اگرچه این شرکت ارائه‌دهنده خدمات آنلاین مسافرتی در دوره بحران اقتصادی ایجاد شده اما خدمات نوینی که ارائه می‌کند عاملی در موفقیت و تثبیت جایگاهش بوده است. این گروه می‌گویند Airbnb در زمان و مکان مناسب تشکیل شد.

بررسی آمارهای ثبت درخواست خدمات در این شرکت نشان می‌دهند بیش از ۵ میلیون درخواست آنلاین و ۲/۶ میلیارد دلار سود ناخالص شرکت بوده است. این درحالی است که رقابت قابل توجهی میان ارائه‌دهندگان خدمات مشابه آغاز شده که می‌تواند اثرات معناداری در آینده اقتصادی شرکت یادشده داشته باشد. به عنوان مثال هم

اکنون بوکینگ دات کام و اکسپدیا گروپ در حال ارائه خدماتی مناسب‌تر نسبت به Airbnb هستند و کم‌کم سهم بازارشان را افزایش می‌دهند.

شرکت‌های یادشده با الهام گرفتن از سیاست‌های مدیریتی و سرمایه‌گذاری Airbnb اکنون نزدیک به ۳/۳ میلیارد دلار سود ناخالص برای خود به دست آورده‌اند تا به قول معروف نسل جدیدی از استارت‌آپ‌های ارائه‌دهنده خدمات آنلاین سفر در جهان را معرفی کرده باشند. وب سایت متمرکز استارت‌آپ Angellist از سال ۲۰۱۱ تاکنون ۴۰۰ استارت‌آپ جدید ارائه‌دهنده خدمات گردشگری را ردیابی کرده و گمان می‌رود هنوز استارت‌آپ‌های زیادی وجود دارند که شناخته نشده‌اند. کارشناسان صنعت گردشگری معتقدند نوآوری‌های استارت‌آپی در صنعت گردشگری باعث شده تا بسیاری از زیرمجموعه‌های وابسته نیز رونق قابل ملاحظه‌ای داشته باشند و احتمالاً همین شرایط امکان مقابله با بحران‌های بعدی را خواهند داشت.



وقتی گردشگری

می تواند از فوتبال آمریکایی یاد بگیرد

کرونا صنعت گردشگری را به کما برده؛ آیا می توان از بحران های قبلی اقتصادی دنیا برای نجات این صنعت در این روزها یاری گرفت؟

شیوع بیماری کرونا و بروز مشکلات اقتصادی در سراسر دهکده جهانی ثابت کرد که همه کسب و کارها باید خودشان را برای آینده ای نا معلوم آماده کنند و به قول معروف استراتژی های کاربردی برای سخت ترین دوران اقتصادی برای خود تدوین کنند. در این ایام با توجه به بسته شدن مرزها در اغلب کشورها بیشتر فعالیت های مرتبط با صنعت حمل و نقل هوایی و اقامتی دچار مشکلاتی شدند که تبعان آن می تواند تا سال ها در این بخش از اقتصاد ماندگار و اثرگذار باشد. بنابراین این سؤال مطرح می شود که اگر واقعا رکود اقتصادی دیگری در حال شکلگیری است ایرلین ها و هتل ها چه راهکاری را برای بقاء خود باید بکارگیرند؟

بیایید کمی به در اعماق تاریخ گذر کنیم و تجارب گذشته در فوتبال آمریکایی درس بگیریم، از سال ۱۹۰۶ قوانین پاس کاری بازیکنان در فوتبال آمریکایی برای حفظ جان بازیکنان دستخوش اصلاحات شد، اما تیم ها و بازیکنان از همان سال اول توانستند با ابداع شیوه های مختلف این قانون های محدود کننده را دور زده و برای پیروزی خود تلاش کنند.

به این ترتیب در همان سال اول بازیکنان محدودیت های استفاده از یک سبک بازی در راگی «shovel» قانون را دور زدند و برای خود استراتژی جدیدی ایجاد کردند. یکسال بعد تیم مدرسه صنعتی Indian Carlisle سبک دیگری برای خود با نام ماریچ ابداع کرد که همین امر موجب شد تا برای یک فصل از دیگران جلو باشد.

اگرچه امروز استفاده از سبک یاد شده عادی و همه مربیان از آن استفاده می کنند؛ اما نباید فراموش کنیم دستاورد سبک مورد نظر برای تیم مدرسه صنعتی Carlisle Indian بود که آنها را یک فصل قهرمان لیگ کرد.

حالا بیایید بازگردیم به دودوتای اقتصادی خودمان و راهکارهای برون رفت از رکود برای بنگاه ها بخصوص در بخش ایرلین ها و هتلداری. در این زمینه بد نیست بپذیریم با بروز مشکلات و ایجاد رکود اقتصادی قطعا شرکت ها برای خود استراتژی هایی تدوین می کنند اما این پایان کار نیست چون ممکن است این استراتژی در رکود بعدی کارایی خود را از دست داده باشد.

بروز بیماری کرونا نشان داد که علائم کاملاً قابل دفاعی وجود دارد که یک رکود اقتصادی بزرگ دیگر شکل گرفته و باید از همین امروز برای آن آماده باشیم. بررسی سیاست‌گذاری‌های گذشته بخصوص آخرین رکود اقتصادی جهانی نشان داد شرکت‌ها برای خود استراتژی‌های مشخصی تدوین کردند و آنها را به کار بستند اما سؤال این است که این شرکت‌ها آیا برای رکود بعدی آماده هستند و می‌توانند با قوی‌تر ظاهر شدن از دیگران سبقت بگیرند؟

بسیاری از کارشناسان براین باورند که بطور کلی شرکت‌ها برای مقابله با چالش رکود اقتصادی نه تنها لازم است به سرمایه‌گذاری‌های خود فکر کنند و با مدیریت آنها منابع را همچنان حفظ کنند بلکه اصولاً باید در اولویت‌بندی آنها نیز دقت و اصولی تمرکز داشته باشند. به عنوان مثال شاید در رکود اقتصادی گذشته تمرکز تمام شرکت‌ها در کاهش هزینه‌ها و ایجاد فرصت بیشتر برای بقاء بود اما واقعاً این نسخه برای رکود اقتصادی آتی کاربردی است؟ یا اینکه مثلاً شرکت‌ها باید به سمت ادغام مالکیت‌ها برای افزایش قدرت باشند. به هر حال کارآیی اقتصادی ترکیبی از این موارد است که باید شرکت‌ها در نظر داشته باشند و برای عبور از بحران با استفاده از شیوه‌های مناسب برنامه‌ریزی کنند. این درحالی است که نباید فراموش کنیم در شرایط بحرانی اصولاً شرکت‌های هوایی و هتل‌ها باید استراتژی‌های مخصوص به خود را ارائه کنند، اما ما قصد داریم چهار ستون اصلی استراتژی‌های بحرانی را بیان کنیم تا شرکت‌های موردنظر بتوانند با استفاده از این پایه‌ها برنامه‌های منطقی خود را دنبال کرده و حیات اقتصادی خود را به نوعی تضمین کنند. اصولاً براین باوریم این ترکیب از بلوک‌های ساختاری قابل استفاده و استراتژیک می‌تواند پایه و اساس فناوری، استعداد و قابلیت‌های عملیاتی را فراهم آورد که در برابر دشواری‌های پیش رو مقاومت می‌کند.

درس‌هایی از گذشته

اگر تمام نشانه‌های بروز بحران اقتصادی را در آینده نزدیک کنار یکدیگر داشته باشیم؛ ایرلین‌ها و هتل‌ها می‌توانند به یک نکته دلخوش کرده و برای آینده برنامه‌ریزی کنند و این نکته عبارت است از: «گام‌های هوشمند بیش از بقای صرف» بطور کلی تحلیل‌های رفتار مدیریت بحران شرکت‌ها در دوران بروز چالش‌های گسترده نشان می‌دهد شرکت‌هایی که عملکرد خوبی در دوران رکود یا بحران‌های اقتصادی دارند اصولاً شرکت‌هایی هستند که تمایل دارند در دراز مدت هم عملکردشان نمونه باشد. بنابراین باید بگوییم هر قدم کوچکی اصولی و علمی که امروز شرکت‌ها قبل از بروز بحران بعدی برمی‌دارند در واقع بیمه کننده بقاء حیات اقتصادی آنها در دوران بحران پیش‌رو است.

استراتژی ایرلین‌های مطرح جهان در بحران ۲۰۰۸

اگر بخواهیم دلایل بروز بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی را بررسی کنیم به این نکته می‌رسیم که این بحران حاصل عواملی از چرخه اقتصاد و عواملی از رویدادهای خارجی بود که توانست مشکلات عمده‌ای را در دودوتای اقتصادی شرکت‌ها

تحمیل کند. بطور کلی کاهش شدید درآمد افراد منجر به سقوط آزاد تقاضا در میان خریداران کالا و خدمات شد تاجایی که برخی شرکت‌ها برای بقاء اقتصادی خود به سمت ابتکار عمل‌هایی روی آوردند که گوشه‌ای از آنها را بیان می‌کنیم.

- ادغام: برای افزایش کارایی و بهره‌وری معمولاً شرکت‌ها در یک منطقه با یکدیگر ادغام شده‌اند
- بازنشستگی زودهنگام تجهیزات: اصولاً با افزایش سن هواپیماها و تجهیزات هزینه‌های نگهداری آنها نیز روند صعودی به خود می‌گیرد بنابراین ایرلاین‌ها معمولاً قبل از این اتفاق اقدام به واگذاری (فروختن) تجهیزات به سایر شرکت‌های متقاضی می‌کنند یا آنها را اجاره می‌دهند.
- خدمات جانبی: ارائه خدمات جانبی که تاکنون استفاده نشده می‌تواند سطح درآمد را افزایش دهد.

این رویکردها دقیقاً همان سیاست مارپیچ در فوتبال است که قبلاً به آن اشاره کردیم. به‌طور کلی برخی از سیاست‌ها که ایرلاین‌ها در سال ۲۰۰۸ بکار گرفتند اگرچه امروز هم می‌تواند کارآمد باشد اما نباید فراموش کنیم بدون تردید راهکارهای جدید دیگری هم وجود دارد فقط کفایت بیشتر دقت کنیم یا از زاویه‌ای دیگر به موضوع بنگریم. به‌عنوان مثال اگر M&A قبلاً توانست به ایرلاین‌ها کمک کند اما اکنون با توجه به قوانین نظارتی بالایی که وضع شده ادغام‌های گسترده شاید امکان‌پذیر نباشد پس بهتر است از هم اکنون به فکر راهکارهای جدید بود.

- برخی ابزارها برای عبور از بحران مناسب نیست: بررسی سطح بدهی فعلی شرکت‌ها و نرخ بهره نشان می‌دهد وام بیشتر راهکار مناسبی نیست و ترکیب ترازنامه‌های فعلی بیانگر چالش‌های آتی است. به این ترتیب با توجه به عمر بالای هواپیماها انتخاب کمی برای اغلب ایرلاین‌ها وجود دارد.

بررسی دقیق‌تر سیاست‌های استفاده شده از سوی شرکت‌ها در رکود سال ۲۰۰۸ میلادی می‌بینیم راهکارهایی علاوه بر کاهش هزینه‌های عملیاتی، ادغام با شرکت‌های بزرگتر؛ ایرلاین‌های معتبر مثل دلتا و Southwest سرمایه‌گذاری در هواپیماهای پیشرفته و همچنین استراتژی‌های مشتری مدارانه را برای مقابله با بحران کاهش تقاضا در بازار استفاده کردند.

از نظر عملیاتی ادغام شرکت دلتا در سال ۲۰۰۸ با Northwest عاملی شد تا عمیق عملیاتی آنها گسترش یافته و خدمات ارزانتری به مشتریان ارائه کنند و به این ترتیب تقاضای بالاتری به خود اختصاص دادند. این درحالی است که با تغییر کلاس‌های پروازی خود تنوع غذایی در طول پرواز را هم ایجاد کردند تاجایی که ارزش افزوده کلاس‌های پروازی بالاتر برای آنها قابل توجه شد و کاهش هزینه‌های کلاس اقتصادی هم سودآوری بالاتری برایشان به ارمغان آورد.

این درحالی است که Southwest با خرید شرکت ATA در واقع توانست سطح قیمتی خدمات زمینی را در فرودگاه‌ها بخصوص فرودگاه نیویورک را کاهش دهد. البته نباید فراموش کنیم این شرکت با استفاده از نرخ‌های شناور براساس ساعات ورود و خروج روز توانست بخش عمده‌ای از کاهش تقاضا را جبران کند.

ابتکار عمل «کیف پرواز آزاد» - مسافران بدون بار هزینه کمتری پرداخت می کردند و بجای آن هواپیما بار دیگران را جابجا می کرد - برگ برنده این ایرلاین در دوران رکود شد.

هتل ها چه می توانند بکنند؟

خوب همانطور که ایرلاین ها توانستند با استفاده از ابتکار عمل های جالبی دوران بحران اقتصادی را به نوعی پشت سر بگذارند قطعاً در بخش هتلداری نیز شاهد مواردی از همین دست بوده ایم. اما نکته اینجاست که براساس نوع خدماتی که ارائه می شود هتل ها قدرت مانور بالاتری نسبت به ایرلاین ها در اختیار دارند. در این بخش شاید در ابتدا تغییر نگرش مالکیتی برای صاحبان هتل و همچنین کاهش هزینه های ساخت در اولویت باشد اما هنوز راهکارهای بسیاری است که می تواند ارزش افزوده بالاتری برای مشتریان ارائه کند و می توان به خوبی از آنها استفاده کرد و تجربه نشان داده استفاده از استراتژی نمایندگی برتر موفق ترین بوده است. در این شرایط برخی از سرمایه گذاران صنعت هتلداری سرمایه های خود را صرفاً در سازه یا املاک قرار ندادند و با استفاده از سرمایه گذاری های مشترک یا جایگزین قدرت مالی خود را در دوران بحران حفظ کردند دقیقاً کاری که ایرلاین ها نیز انجام دادند. این نوع سیاست گذاری وابستگی به درآمدهای ناشی از خریداران را کاهش می دهد به این ترتیب تامین هزینه های موجود کار ساده تری خواهد شد. چنین استراتژی هوشمندانه ای باعث شد تا هنگام رکود گردش مالی در این نوع هتل ها همچنان ادامه داشته باشد و به قول معروف دخل و خرج با هم تقریباً یکسان باشد تا در دوران رونق دوباره منافع اقتصادی ایجاد شود.

به عنوان مثال IHG در سال ۲۰۰۷ میلادی تضمین کرد که یک میلیارد دلار از دارایی خود را در پلت فرم Holiday Holiday هزینه کند. این پلت فرم در واقع به صورت اجاره بلندمدت یا همان هتل آپارتمان فعالیت می کند و شاید بتوان آن را یک بنگاه املاک آنلاین دانست. این سیاست یعنی همان تغییر نام تجاری و استفاده از خدمات جدید باعث شد تا برخی از هتل های زنجیره ای نیز به فکر افتاده و خدمات مشابهی ارائه کنند. در این میان انعقاد قراردادهای اجاره بلند مدت که می توانست تضمین کننده درآمد شرکت باشد راهکار دیگری شد که امکان مقاومت در مقابل بازار را که برای این برند ایجاد کرد. به عنوان مثال برند Accor در سال ۲۰۱۸ میلادی رقمی معادل ۵/۴ میلیارد دلار از فروش یا اجاره املاک و مستغلات دیگران درآمد کسب کرد. در موردی مشابه نیز برند Hyatt برآورد کرده است در سه سال آینده ۱/۵ میلیارد دلار درآمد با تحویل املاک و مستغلات را به متقاضیان کسب کند.

به موقع دست به کار شوید

بررسی استراتژی های ارائه شده از سوی دو بخش ایرلاین ها و خدمات هتلداری در صنعت گردشگری هنگام بروز بحران های اقتصادی نشان می دهد که در هر دو زمینه سرمایه گذاران تلاش کردند با استفاده از راهکارهایی قبل از پایان بحران بقاء اقتصادی خود هنگام بحران را مدیریت کنند.

بنابراین دقت در عملکرد آنها بدون تردید می‌تواند درس‌های جالبی برای امروز و مقابله با بحران‌های آینده ارائه کند و شاید مهمترین آموزه این است که همواره شرکت‌ها باید به دنبال فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری‌های هوشمند درباره سرمایه‌هایشان باشند. البته نکته جالب اینجاست که با توجه به پیشرفت روز افزون فناوری‌های نوین این امکان در اختیار صاحبان سرمایه قرار دارد که بتوانند بهتر و دقیق‌تر از گذشته برنامه‌ریزی کنند، چون قطعاً این امکانات دوده قبل در اختیار سرمایه‌داران نبوده است. بسیاری از کارشناسان تاکید می‌کنند ابزارهای نوین که در اختیار صاحبان سرمایه قرار دارد قطعاً فرصت‌های بهتر و بهینه‌ای برای مقابله با چالش‌های اقتصادی ایجاد می‌کند فقط کافی است گام‌های درستی را برداشته باشند.

نیروی انسانی آینده را دریابید

دوباره به موضوع اصلی یعنی آماده شدن برای مقابله با بحران بازمی‌گردیم و سؤال اینجاست که برای این منظور چکار باید انجام شود و اصلاً هدف چیست؟ کدام یک از استراتژی‌های قبلی که ایرلین‌ها یا هتل‌ها استفاده کردند برای شرایط فعلی یا بحران بعدی کارآمد است؟ اجازه دهید کار را تقسیم کنیم تا بهتر و دقیق‌تر قدرت تصمیم‌گیری داشته باشید: اصولاً چهار رکن اصلی برای آماده سازی شرکت در مقابله با بحران‌ها داریم که دو مورد آن مربوط به توانمندسازی و دو مورد دیگر در استراتژی‌های شرکتی خلاصه شده است. براساس اصول علمی ستون‌های سرمایه‌گذاری توانمند، مدل‌های مهارتی نسل آینده است که نیروی کار را می‌تواند برای برآورده کردن خواسته‌های آینده قدرتمند کند و البته به یک سازمان این امکان را می‌دهد که در مقابله با بحران‌ها سریع و دقیق تغییر استراتژی داده و به قول معروف انعطاف‌پذیر عمل کند.

از این رو نباید فراموش کنیم که این افراد یا همان نیروی انسانی است که مراحل را برای دو رکن بعدی در بخش استراتژی تعیین می‌کنند. در این زمینه وفاداری مشتریان و توجه به حفظ مشتریان با بیشترین ارزش افزوده و انعطاف‌پذیر بهترین گزینه است که پاسخگوی بخش عمده‌ای از مشکلات است و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد در شرایط بحرانی حداقل‌ها را در اختیار داشته باشد و برای رقابت‌های آینده آماده باشد.

طرحی برای استراتژی تجاری خود در طول رکود اقتصادی داشته باشید

بادرنظر گرفتن تمام موارد یادشده بد نیست شرکت‌ها کمی به خودشان فکر کنند و برای بحران فعلی برنامه‌ریزی کنند. اما قبل از هرکاری بهتر است صاحبان، برنامه‌ریزان یا مدیران شرکت‌ها به سه سؤال اصلی پاسخ دهند. پاسخ سؤال‌های زیر تعیین کننده نوع استراتژی و آینده اقتصادی شرکت است بنابراین خوب و با دقت به آنها پاسخ دهید.

- از آخرین رکود چه درس‌هایی می‌توان گرفت؟
- آیا اکنون یک مورد برای آماده‌سازی اعمال آنها وجود دارد؟
- و این آماده‌سازی چیست؟

همانطور که قبلا اشاره شد چهار ستون اصلی برای تدوین استراتژی مناسب عبارتند از الف) مدل‌های استعدادی-مهارتی نسل بعدی، ب) تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، ج) وفاداری و انعطاف‌پذیری مشتریان، د) عملیات و پاسخگویی مناسب که براساس شاخص‌ها و توانمندی‌های فعلی بنا شده‌اند. تحلیلگران و کارشناسان در این زمینه تاکید دارند این چهارستون تعیین‌کننده برنامه‌ریزی‌های آتی هستند. فقط سرعت عمل در این زمینه بسیار تعیین‌کننده خواهد بود. این گروه معتقدند تجارب ده سال گذشته صاحبان شرکت‌های زیرمجموعه صنعت گردشگری بگونه‌ای بوده که می‌توان از آنها به‌خوبی استفاده کرد تا بحران‌های فعلی آینده را مدیریت کرد.

برآوردها نشان می‌دهند انتخاب‌های هوشمند و تصمیم‌گیری‌های هوشمند در شرایط عادی می‌تواند استانداردهای متفاوتی را برای تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی در اختیار مدیران قرار دهد، پس هرچه بهتر و دقیق‌تر در زمان عادی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کنیم بدون تردید در دوره بحران کاملا آسوده و محکم گام برمی‌داریم. اصولا مدیران و صاحبان شرکت‌هایی تجربه عبور از بحران گذشته را دارند می‌توانند نمای دقیق‌تری در اختیار دیگران قرار دهند، استفاده از تجارب آنها در کنار داده‌های اطلاعاتی مربوط به شرکت‌های مورد نظر نهایتا تصویری واضح از اقداماتی که باید انجام دهد تشکیل می‌دهد. شاید گروهی بگویند تضمینی نیست همه تجارب و سیاست‌ها یا راهکارهای به‌کارگرفته شده قبلی امروز هم نتیجه بخش باشند اما فراموش نکنید که استفاده از تجارب مثبت و منفی آنها می‌تواند هزینه‌های احتمالی را کاهش دهد چون از گذشته گفته شده: «آزموده را آزمودن خطاست».

بخش پتانسیل‌ها/بخش استراتژی‌ها

- ۱- برروی توانایی‌ها و تعداد مشتریان خود تمرکز کنید - وفاداری مشتریان.
 - ۲- یک استراتژی انعطاف‌پذیر طراحی کنید که براساس شرایط و مشتریان سریعا واکنش مناسب ارائه کند - همواره اجرای سیاست‌های مسئولانه و انعطاف‌پذیر رادر دستور کار داشته باشید.
 - ۳- بکارگیری اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های بهتر و کارآمد در آینده - تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.
 - ۴- مهارت‌ها و استعداد منبعی برای دیدار با استعدادهای فردا - مدل استعدادهای آینده.
- این موارد سرمایه‌گذاری یا سیاست‌گذاری‌هایی است که می‌تواند یک سازمان را تقویت کرده و آنها را در مقابل شوک‌های احتمالی مقاوم‌سازی کند. بیایید نگاهی به این ساختار بیان‌دازیم و بررسی کنیم که چگونه عناصر استراتژیک، وفاداری مشتری، انعطاف‌پذیری سیاست‌ها و پاسخگویی به مشتریان شرایط را تغییر می‌دهند و ستون‌های سازنده آینده کسب‌وکار می‌شوند.

با نگاه به آینده حرکت کنیم

رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی باعث شد تا موج تازه‌ای از استراتژی‌های بقاء برای شرکت‌ها ارائه شود که اغلب توسط شرکت‌های پیشرو بکارگرفته شده است. تجزیه و تحلیل این اطلاعات اکنون می‌تواند برای مدیران و سیاست‌گذاران شرکت‌های فعال این واقعیت را نمایان کند که احتمالا با چه چالش‌هایی روبه‌رو خواهند شد و بهترین راهکار برای مقابله با آنها چیست؟

فراموش نکنیم داده‌های مربوط به رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸ میلادی در کنار فناوری‌های نوین امروزی بدون تردید سیاست‌های کارآمدتر و قابل اعتمادتری در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهد که بتوانند در مقابل بحران بعدی ایستادگی کنند و برای آینده برنامه‌ریزی کنند. نیم نگاهی به تیم فوتبال مطرح شده در ابتدای متن داشته باشید، مربی با استفاده از پتانسیل‌های تیم توانست ابتکار عمل را در دست گرفته و جام قهرمانی را برای مدتی بالای سر خود نگهدارد. واقعیت اینجاست که موفقیت‌ها و تجارب گذشته قطعا فرضیات سیاست‌گذاری‌های امروزی است.

البته قطعا باید در نظر داشته باشیم حذف تجارب منفی و سیاست‌های اشتباه می‌تواند شانس موفقیت را بیشتر از قبل کرده و در نهایت امتیازات ارزشمندتری در اختیار شرکت‌ها قرار دهد و آنچه تاکنون از نوآوری‌ها در صنعت گردشگری ثبت شده همه موفقیت آمیز بوده و سرمایه‌گذاران و فعالان از عملکردشان پشیمان نشده‌اند. به عنوان مثال اضافه کردن بخش مولتی‌مدیا به سایت‌های فروش بسته‌های گردشگری که می‌توانست با صدا و تصویر گردشگران را شیفته کند و برای تجربه آن دست به جیب شوند، گویای این واقعیت است که اگر دقیق و صحیح از امکانات و فناوری‌های نوین استفاده شود قطعا امتیازات و فرصت‌های بهتری در آینده ثبت می‌شود.

اگر ظرفیت‌ها و نیازهایی که امروز به آنها نیاز دارید را در اختیار ندارید بهتر است از همین لحظه برای یکسال آینده خود برنامه‌ریزی کنید که همه را برای خود ایجاد کرده باشید. اصولا سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک نیاز به شناسایی و مشخص کردن سرمایه دقیق برای سرمایه‌گذاری دارد که در شرایط بد اقتصادی کمی هزینه‌ها بالاتر رفته و شرایط سخت‌تر می‌شود، از این رو باید هم اکنون با یک برنامه یکساله اقدام کنید. تا در آینده و دوران بحران توان مقابله با مشکلات را داشته باشید.



مختصات رکود اقتصادی

حاصل از کووید ۱۹

تا زمانی که درک بهتری از زمان و چگونگی حل بحران بهداشت عمومی حاصل از کووید ۱۹ صورت نگیرد، اقتصاددانان نخواهند توانست پایان رکود اقتصادی‌ای که هم‌اکنون در حال وقوع است را پیش‌بینی کنند. با این همه دلایل زیادی برای رسیدن به این پیش‌بینی زود هنگام وجود دارد که رکود اقتصادی حاصل از کووید ۱۹ بسیار عمیق و طولانی‌تر از آنچه خواهد بود که در سال ۲۰۰۸ تجربه شد.

با گذشت هر روز، به طور فزاینده‌ای به نظر می‌رسد که بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ تنها یک دستگرمی در مقابل فاجعه اقتصادی امروز بوده است. هم‌اکنون آنچه در بازه زمانی کوتاه مدت در حال وقوع بوده فروپاشی ستاده‌ها (تولید بنگاه‌ها) در سطح جهانی است و به نظر می‌رسد که فراتر از تمام موارد نظیر خود در ۱۵۰ سال گذشته باشد.

حتی با وجود تلاش‌های همه‌جانبه بانک‌های مرکزی و مقامات مالی به منظور کاهش این ضربه، بازارهای مالی دچار آسیب شده‌اند و سرمایه با سرعتی نفس‌گیر از بازارهای نوظهور خارج می‌شود و در حال حاضر رکود عمیق و بحران مالی اجتناب‌ناپذیر است. سوال کلیدی این است که این رکود تا چه حد بد خواهد بود و چه مدت زمانی دوام خواهد آورد.

ما نمی‌دانیم که این چالش مرتبط با بهداشت عمومی با چه سرعت و چه هنگام کاملاً بر طرف خواهد شد لذا برای اقتصاددانان نیز پیش‌بینی پایان این بحران تقریباً غیرممکن است. حداقل همانطور که در مورد رفتار کرونا ویروس جدید از نظر علمی به یافته‌های قطعی نرسیده‌ایم، از نظر اجتماعی-اقتصادی نیز قطعیتی درباره رفتار مردم و سیاست‌گذاران طی هفته‌ها و ماه‌های آتی وجود ندارد.

گذشته از همه مواردی که عنوان شد، جهان در حال تجربه چیزی شبیه به یک حمله از جانب بیگانگان است. ما می‌دانیم که عزم و خلاقیت انسان غالب خواهد شد اما با چه هزینه‌ای؟ همچون این نوشتار، بازارها نیز محتاطانه امیدوار هستند که شاید از سه ماهه چهارم سال جاری روند سریع بازایی شروع شود. بسیاری از تحلیلگران تجربه

چین را دلگرم کننده دانسته و آن را برای سایر نقاط جهان متصور هستند. اما آیا این دیدگاه واقعا موجه است؟ اشتغال در چین تا حدودی رشد کرده است، اما دور از ذهن است که چه زمان به محدوده قبل از شروع کووید ۱۹ باز گردد و حتی اگر تولید چین کاملاً به سطح قبل بازگردد، چه کسی از درون اقتصاد جهانی‌ای که در حال غرق شدن است، قصد خرید آن کالاها را خواهد داشت؟ در مورد ایالات متحده آمریکا نیز بازگشت به ۷۰ یا ۸۰ درصد از ظرفیت ماقبل کووید ۱۹ دور از دسترس به نظر می‌رسد.

هم اکنون ایالات متحده آمریکا با وجود دارا بودن پیشرفته‌ترین سیستم بهداشتی جهان در مهار این شیوع به طرز بدی شکست خورده است و تا زمانی که واکسن به طور گسترده در دسترس قرار نگیرد بازگشت به حالت عادی اقتصادی برای آمریکایی‌ها دشوار خواهد بود و البته تولید گسترده واکسن نیز یک سال یا بیشتر زمان خواهد برد. عدم قطعیت موجود حتی به چگونگی برگزاری انتخابات در نوامبر ۲۰۲۰ نیز کشیده خواهد شد.

در حال حاضر به نظر می‌رسد که به مدد برنامه‌های محرک و عظیم ایالات متحده، بازارهای این کشور از آرامش برخوردار هستند که این برنامه‌ها برای حفاظت از کارگران عادی کاملاً ضروری بوده است و از سقوط بازار جلوگیری می‌کند، با این حال حتی در این کشور گفته می‌شود اقدامات بیشتری باید صورت بگیرد.

اگر این فقط یک وحشت معمول در حوزه مالی بود، تزریق گسترده محرک‌های تقاضا توسط دولت آن را از بین می‌برد اما جهان از زمان شیوع آنفولانزا طی سال‌های ۱۹۱۸-۱۹۲۰ جدی‌ترین همه‌گیری را تجربه می‌کند. اگر این بار ۲ درصد از جمعیت جهان جان خود را از دست بدهند، شمار تلفات چیزی حدود ۱۵۰ میلیون نفر خواهد بود.

خوشبختانه با توجه به محدودیت‌های سختگیرانه و فاصله‌گذاری اجتماعی اتخاذ شده در سراسر جهان، احتمالاً شمار تلفات در ابعاد ذکر شده نخواهد بود اما تا زمانی که این بحران بهداشت عمومی بر طرف نشود، وضعیت اقتصادی بسیار ترسناک به نظر می‌رسد و حتی پس از بازگشایی مجدد فعالیت‌های اقتصادی، اثر ضربه وارده به مشاغل و بازار اوراق قرضه باقی خواهد ماند به ویژه آنکه بدهی جهانی قبل از شروع بحران در سطح رکوردشکنی قرار داشت.

به طور یقین دولت‌ها و بانک‌های مرکزی طی روشی که تقریباً چینی به نظر می‌رسد، به سمت پشتوانه گسترده‌ای از بخش مالی حرکت کرده‌اند و دارای این قدرت هستند که در صورت لزوم اقدامات بیشتری انجام بدهند. مشکل اما آنجاست که علاوه بر شوک تقاضا با شوک عرضه نیز مواجه هستیم. کاهش تقاضا ممکن است به سود افرادی باشد که برای نزولی کردن منحنی شیوع در خانه مانده‌اند اما در این رابطه محدودیتی وجود دارد مبنی بر این که این امر چگونه به اقتصاد کمک خواهد کرد اگر بگوییم که ۲۰-۳۰ درصد از نیروی کار برای بیش از دو سال آینده در شرایط قرنطینه هستند.

ذکر این نکته را نیز نباید از قلم انداخت که رکود جهانی و عدم قطعیت بر سیاست نیز تاثیر خواهد گذاشت کما اینکه بحران مالی ۲۰۰۸ و تاثیرات عمیق و فلج کننده آن بر سیاست سبب برآمدن رهبران پوپولیست و ضد تکنوکراسی شد در نتیجه می توان انتظار داشت که بحران حاصل از کووید ۱۹ نیز منجر به اختلالاتی شدیدتر بشود. واکنش بهداشت عمومی آمریکا به دلیل مجموعه عواملی همچون بی کفایتی و غفلت در بسیاری از سطوح حکمرانی از جمله بالاترین سطح آن، فاجعه بار بوده است. اگر وضعیت به همین نحو ادامه پیدا کند، شمار تلفات در نیویورک به تنهایی با منطقه شمال ایتالیا برابری خواهد کرد.

البته می توان سناریوهای خوشبینانه را نیز تصور کرد. با گرفتن تست های گسترده می توان بیماران بیشتری را شناسایی کرد و نتیجه گرفت که چه کسی در حال حاضر سالم و مصون از بیماری بوده و می تواند به سر کار بازگردد؛ این بسیار گرانبها خواهد بود. اما باز هم، به دلیل سو مدیریت انباشته شده در سال های متمادی و اولویت دهی های نادرست، ظرفیت ایالات متحده از نظر تست گیری کم است.

اگر درمان های موثر بتوانند به سرعت اجرایی شوند، در آن صورت حتی بدون در دسترس قرار گرفتن واکسن نیز اقتصاد به حالت عادی با خواهد گشت. اما تست گیری گسترده و همچنین چشم اندازی روشن از وضعیت "عادی" طی دو سال آینده وجود ندارد بنابراین ترغیب مشاغل برای سرمایه گذاری و استخدام، کاری دشوار خواهد بود به ویژه وقتی که آن ها صورت های مالیاتی سنگین تری را نیز برای پس از پایان بحران پیش بینی می کنند. همچنین ممکن است که خسارت بازار بورس و سهام تاکنون کمتر از سال ۲۰۰۸ به نظر برسد، این هم صرفا به آن دلیل است که افراد به خاطر دارند که چگونه در آن زمان ارزش سهام به سرعت بازگشت اما اگر مشخص شود که بحران مالی ۲۰۰۸ در مقابل ۲۰۲۰ صرفا شبیه به یک دستگرمی بوده، در آن صورت سرمایه گذاران نباید انتظار بازگشت سریع سرمایه شان را داشته باشند.

دانشمندان طی ماه های آینده این مهاجم میکروسکوپی را بهتر خواهند شناخت. به مدد وجود این ویروس در ایالات متحده، محققان به اطلاعات و داده های مرتبط با بیماران دسترسی دارند و دیگر لازم نیست فقط به اطلاعات چینی از استان هوبی متکی باشند. در نهایت پس از عقب راندن ویروس این امکان وجود خواهد داشت که بر روی آنچه که از این تحول ناگهانی باقی مانده است قیمت گذاشته و هزینه آن محاسبه شود.

بسته احیای اقتصادی اتحادیه اروپا

برای درک بهتر ابعاد بحران مالی در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ ذکر این نکته لازم است که طی آن بحران تولید ناخالص اروپا ۴,۳ درصد سقوط کرد. به طور منطقی و با در نظر گرفتن میزان بخش عرضه در بخش تولید کشورها و زنجیره جهانی (از جمله داخل اتحادیه اروپا و خارج از آن) می‌توان انتظار بحرانی فراگیرتر از سال ۲۰۰۹ را داشت.

هم اکنون و به دنبال بحران ناشی از کووید ۱۹ کشورهای حوزه اتحادیه اروپا بسته تحرک مالی‌ای را به تصویب رسانده‌اند که حدود ۲ درصد از تولید ناخالص داخلی و ۱۳ درصد از نقدینگی این اتحادیه را شامل می‌شود (رقمی معادل ۲۴۰ میلیارد برای کشورهای منطقه یورو) در همین رابطه بانک مرکزی اروپا هشدار داده است که ممکن است نیاز به دوبرابر شدن این بسته محرک به وجود بیاید یعنی چیزی معادل ۴ درصد از تولید ناخالص.