

راهنمای مدیران عامل در شرایط بحران

۴ اقدام عملی برای صاحبین
کسب و کار برای رویارویی با
بحران

خرداد ۱۴۰۴

به نام خدای خاک و خون

مقدمه

در شرایط فعلی‌ای که در کشور به سر می‌بریم — و منظور، شرایطی که در خرداد ۱۴۰۴ به سر می‌بریم نیست — منظور شرایطی است که از خروج ایران از برجام، به دلیل بدعهدی دولت آمریکا، آغاز شد و در ادامه بحران‌های مختلف اقتصادی را به دنبال داشت. از طرفی دیگر، بحران کرونا در سراسر دنیا و نتایج متفاوتی که این بحران در ایران، به دلیل تحریم‌ها و بسته بودن کسب‌وکارها، رقم زد، و پس از آن، بحران‌های اجتماعی‌ای که به واسطه‌ی موضوع حجاب در ایران به وجود آمد، همه‌ی این‌ها باعث شده در ۷ تا ۸ سال اخیر (اگر نگوییم بیشتر) کسب‌وکارها با شرایط بحرانی و پیچیده‌ای مواجه شوند.

این بحران‌ها، بیش از همه به خاطر نبود شفافیت نسبت به آینده و سناریوهای متفاوتی است که روی میز قرار دارند، خودش را نشان می‌دهد. سناریوهایی که دیگر لزوماً خاکستری به نظر نمی‌رسند و به سمت سناریوهای سیاه یا سفید پیش می‌روند؛ سناریوهایی که بودن در یکی از آن‌ها گاهی خوشبختی کامل را رقم می‌زند و گاهی ممکن است باعث شود تمام آن‌چه ساخته‌ایم را از دست بدهیم.

شرکت شاپرک آبی که کارش مشاوره مدیریت است، در این سال‌ها سعی کرده که همیشه بتواند افقی را، هرچند اندک، جلوتر از آن‌چه مدیران کسب‌وکار می‌بینند، تشخیص دهد — یک قدم جلوتر، یک پله بالاتر.

حُسن شرکت ما شاید این باشد که، علاوه بر این‌که درگیر هیچ کسب‌وکار مستقیمی نیستیم، به شکل غیرمستقیم درگیر بسیاری از صنایع هستیم: صنعت ساختمان، صنعت دارو، صنعت تجارت الکترونیک، فناوری و آنلاین، و اکنون AI، صنایع ساخت و زیرساختی — که همه یا مشتری‌های خارجی در کلاس بین‌المللی هستند یا مشتری‌های متوسط ایرانی که می‌خواهند رشد قابل توجهی داشته باشند.

ما توانسته‌ایم نگاهی داشته باشیم به این‌که بقیه چطور آینده را می‌بینند و جمع‌بندی‌ای از این نگاه‌ها ارائه دهیم.

مقدمه

مقاله‌ای که پیش روی شماست، در حد بضاعت این چند روز (از روز یکشنبه که روز کاری ما بوده تا امروز که روز سه‌شنبه است) تدوین شده و در اختیار شما، به عنوان صاحبان کسب و کار، قرار می‌گیرد. امیدواریم که اولاً این مقاله به دستتان برسد، بتوانید برداشت‌هایی از آن داشته باشید و نگاهتان کمی روشن‌تر شود. همچنین امیدواریم بتوانیم با شما در ارتباط باشیم تا اگر موضوعی وجود دارد، در کنارتان بمانیم.

ما کارمان دیدن یک قدم جلوتر است، و در عین حال دعوت کردن مدیران کسب و کار — در هر سطحی، نه لزوماً مدیران عامل — به تسلط و توانایی در کنار نگه داشتن خودشان در مسیر آینده، تا بتوانند آینده را کمی بهتر ببینند.

شرایط فعلی شرایط بسیار سختی است. عزیزانی را از دست داده‌ایم که همه در راه این خاک جانشان را فدا کردند. بابت این موضوع متأسفیم و به بازماندگان‌شان از همین جا تسلیت می‌گوییم. در عین حال، امیدواریم سایه‌ی شر و جنگ به‌زودی از سر مملکتمان برداشته شود.

در این مقاله سعی کردیم تمرکز کنیم بر این که از چه چیزی می‌توانیم الگو بگیریم برای مدیریت کردن بحران، تسلط بر آن، و عبور از آن. مقاله‌ای که پیش روی شماست نسخه‌ی اول است، و در روزهای آینده نسخه‌ی دوم آن را نیز، بر حسب وظیفه، ارائه خواهیم کرد.

از شما خواهش می‌کنیم اگر نظری دارید درباره این که چطور می‌توانیم مقاله یا نوشتار بهتری در اختیار شما بگذاریم، حتماً آن را با ما در میان بگذارید. همچنین اگر نیازهایی دارید که می‌توانیم روی آن‌ها کار کنیم، لطفاً با ما در تماس باشید.

و در پایان از شما خواهش می‌کنیم اگر این مقاله را برای کسی مفید می‌دانید، آن را به دستش برسانید. امیدواریم این نوشته برایتان مفید باشد.

ما فکر می‌کنیم آینده روشنی در انتظار ماست، و این خاک پاینده بوده و پاینده خواهد ماند.

مجید کیانیپور

مدیرعامل شاپرک آبی و

خدمت‌گزار کسب و کارهای ایرانی



۴ اقدام عملی صاحبین کسب و کار برای رویارویی با بحران

اقدام اول

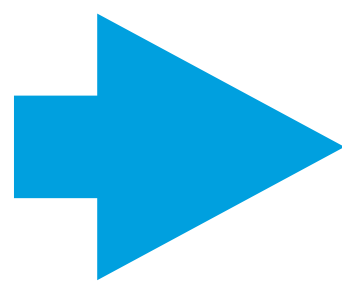
ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک

اقدام اول

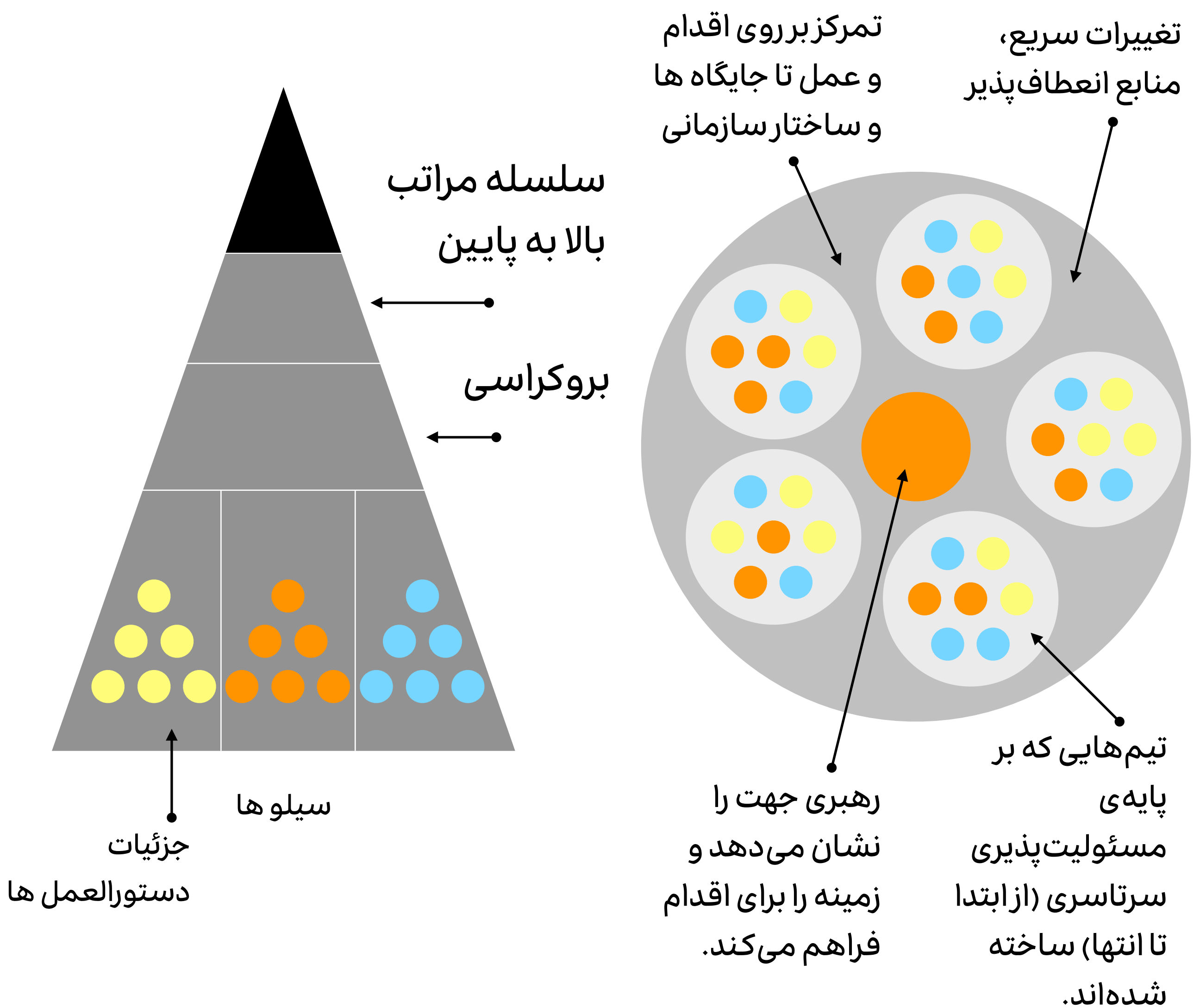
ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک

ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک (Agile & Rapid Decision-Making) در شرایط بحرانی مانند وضعیت فعلی ایران، یکی از حیاتی‌ترین مؤلفه‌های بقای سازمان است. در محیطی که عدم قطعیت بالا، نوسانات سریع، و تهدیدهای هم‌زمان وجود دارد، ساختارهای سنتی تصمیم‌گیری—که سلسله‌مراتبی، کند و پراز بوروکراسی هستند—نمی‌توانند پاسخگو باشند.

از سازمان‌هایی به مثابه
«ماشین»‌ها...



به سوی سازمان‌هایی همچون...
«ارگانیسم»‌ها (موجودات زنده)



اقدام اول

ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک

۱

تمرکز بر تیم‌های چندوظیفه‌ای (Cross-functional Teams)

به جای تصمیم‌گیری صرفاً در جلسات مدیریت ارشد، تیم‌هایی کوچک و متمرکز از نمایندگان کلیدی (مالی، عملیات، منابع انسانی، تولید و فروش) تشکیل دهید. این تیم‌ها مسئول بررسی روزانه به صورت روزانه ۳۰ دقیقه در ساعت مشخص برای وضعیت و ارائه پیشنهادات سریع برای تصمیم‌گیری روزانه و سریع.

۲

اختیارات مشخص و تفویض شده

تصمیم‌گیری باید به نزدیک‌ترین نقطه به اجرا واگذار شود. یعنی، مثلاً مدیر عملیات یا مدیر فروش بتواند در چارچوب اختیارات تعریف شده، درباره تأمین کالا، تغییرات قیمتی، یا مذاکره با تأمین‌کننده، بدون نیاز به تأیید رسمی هیئت‌مدیره تصمیم بگیرد.

۳

چارچوب‌های روشن برای تصمیم‌گیری

همه افراد تصمیم‌گیرنده باید سه نکته را بدانند:

- سقف اختیاراتشان چیست؟
- در چه حوزه‌هایی باید هماهنگ کنند؟
- در چه زمان‌هایی باید فوراً گزارش دهند؟

اقدام اول

ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک

۴

تناوب بالای بررسی اطلاعات (Feedback Loops)

اطلاعات بازار، تغییرات نرخ ارز، نارضایتی مشتریان یا وضعیت زنجیره تأمین باید در بحران‌ها، روزانه در تیم‌های مربوطه بررسی و تحلیل شود. برای این کاریک کانال مخصوص در نظر بگیرید تا با افراد

۵

تمرکز بر اقدام، نه کمال

شعار تصمیم‌گیری چابک این است: "تصمیم ۷۰٪ درست، امروز بهتر از تصمیم ۱۰۰٪ درست، هفته آینده است." یعنی باید جرأت کرد تصمیم‌های کوچک و سریع گرفت و در صورت اشتباه، فوراً اصلاح کرد.

۶

تعریف ماتریس تصمیم‌گیری سریع

چه کسی در چه حوزه ای و با چه محدوده ای می تواند تصمیم بگیرد به عنوان مثال:

حوزه تصمیم	مسئول	سقف اختیار	نیاز به تایید مدیرعامل
خرید مواد اولیه	مدیر تامین	تا ۵ میلیارد تومان	فقط در شرایط خارج از بودجه
تغییر قیمت محصول	مدیر فروش	تا ۱۰٪ افزایش یا کاهش	بله
تعدیل نیروی موقت	مدیر منابع انسانی	تا ۱۵ نفر	خیر
توقف خط تولید	مدیر عملیات	تا ۲ روز	بله

اقدام اول

ساختار تصمیم‌گیری سریع و چابک

و در آخر با تعریف ۵ شاخص کلیدی سازمان (مانند فروش، تولید، سطح موجودی، نرخ ارز، ورودی و خروجی نقدی) به صورت روزانه با استفاده از ابزارهایی مانند WhatsApp، گروه‌های تلگرامی، یا پلتفرم‌های داخلی برای هماهنگی در لحظه به عنوان مکانیزم‌های شفاف‌سازی سریع اطلاعات در نظر بگیرید.



اقدام دوم

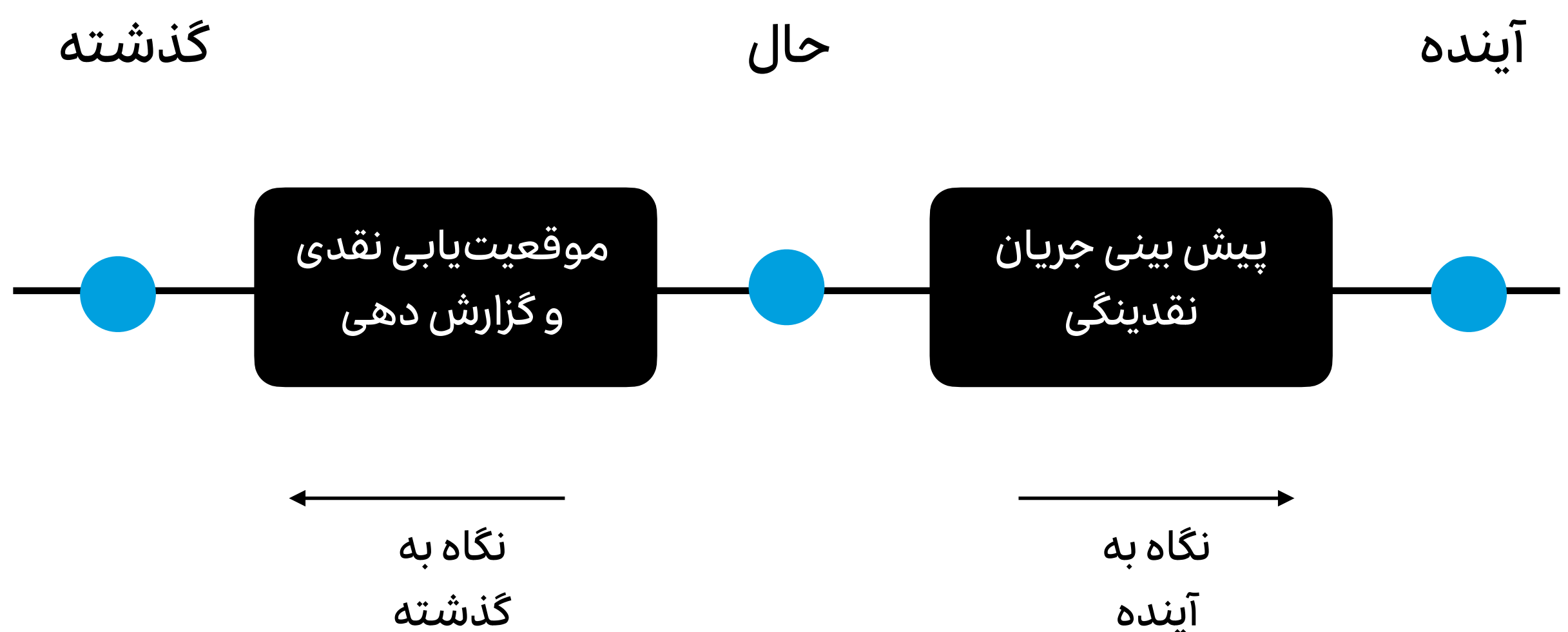
حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی

اقدام دوم

حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی

در شرایط تورمی، رکودی، تحریم زده یا جنگی، منابع نقدی سازمان (اعم از ریال و ارز) به سرعت در معرض تهدید قرار می گیرند. افزایش قیمت ها، عدم دسترسی به منابع، افت فروش، قطع زنجیره تأمین، نوسانات نرخ ارز، ریسک های بانکی و محدودیت در نقل و انتقال پول، همگی موجب می شوند که مدیریت نقدینگی نه تنها برای رشد، بلکه برای بقا و کسب و کار ضروری باشد.

ساخت حفاظ مالی یعنی ایجاد لایه هایی از پایداری، کنترل، و ابزارهای دفاعی در برابر نوسانات مالی تا سازمان بتواند با ثبات نسبی، دوره بحران را پشت سر بگذارد.



موقعیت یابی نقدی و پیش بینی جریان نقدی دو وظیفه ی کلیدی در مدیریت نقدینگی هستند.

اقدام دوم

حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی

پیش‌بینی جریان نقدی ۱۳ هفته‌ای، پرکاربردترین نوع پیش‌بینی کوتاه‌مدت است.

در حالی که پیش‌بینی‌های بلندمدت، جریان نقدی شرکت را در بازه‌ای بین شش ماه تا پنج سال آینده پیش‌بینی می‌کنند، پیش‌بینی ۱۳ هفته‌ای بر موارد زیر تمرکز دارد:

پول نقدی که اکنون در اختیار دارید، پولی که انتظار دارید در طی این ۱۳ هفته دریافت کنید،

و پولی که انتظار دارید از کسب‌وکارتان خارج (پرداخت) شود.



جریان نقدی یکی از نگرانی‌های اصلی برای کسب‌وکارها در هر اندازه و مرحله‌ای است.

مدیریت نقدینگی - یعنی پایش و بهینه‌سازی موجودی نقدی فعلی - برای انجام تعهدات مالی، حفظ نقدشوندگی و سرمایه‌گذاری برای رشد، ضروری است.

همچنین، پیش‌بینی تغییرات این موجودی در آینده، بر اساس ورود و خروج‌های نقدی پیش‌رو، به همان اندازه اهمیت دارد.

در اینجا است که پیش‌بینی جریان نقدی نقش پیدا می‌کند:

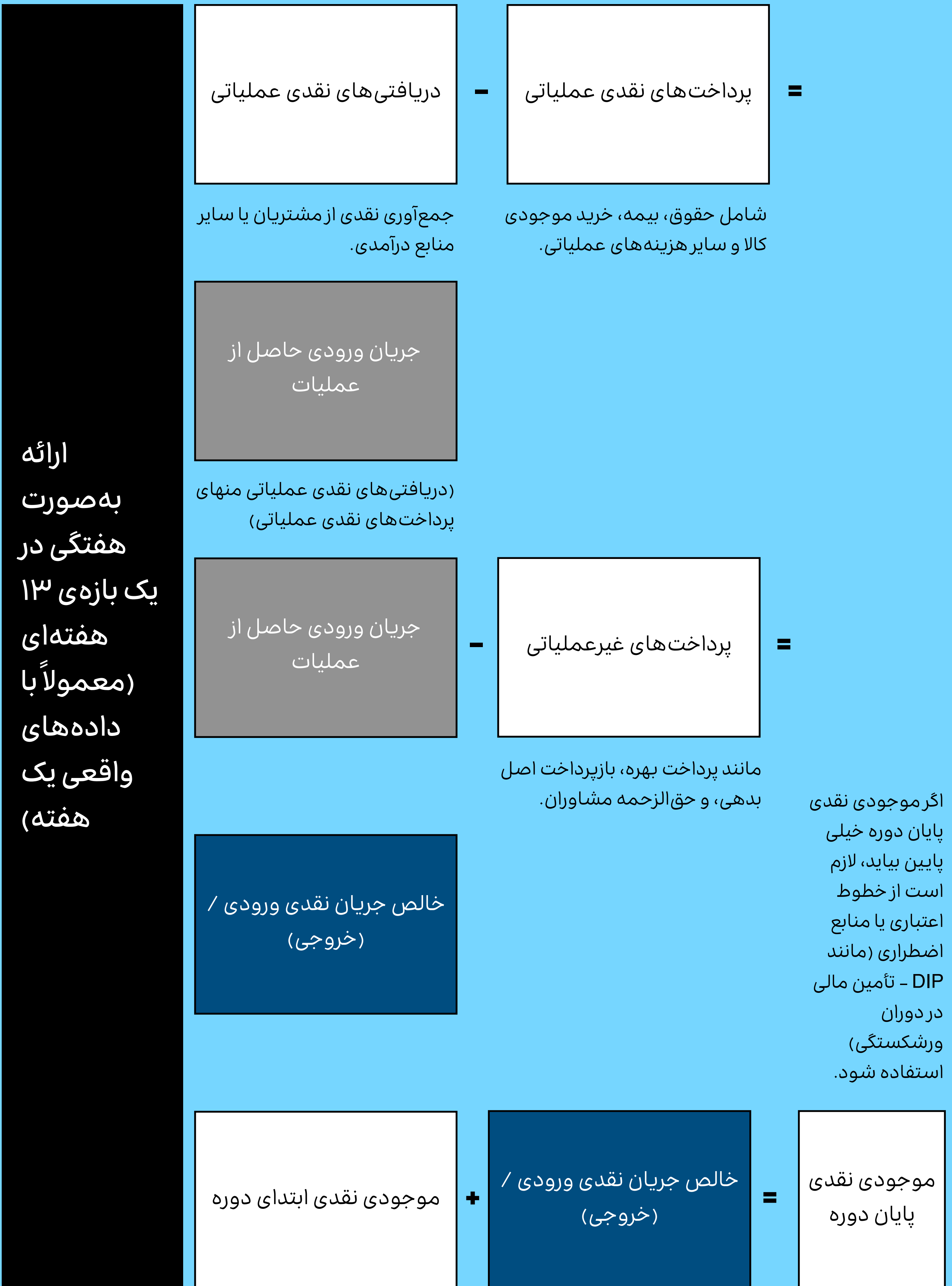
این فرآیند، حرکت ورود و خروج پول نقد به کسب‌وکار شما را در آینده پیش‌بینی می‌کند و به شما کمک می‌کند برای مازاد یا کسری احتمالی برنامه‌ریزی کنید.

در حالی که موقعیت‌یابی نقدی (Cash Positioning) وضعیت فعلی نقدینگی را نشان می‌دهد، پیش‌بینی جریان نقدی، وضعیت آتی نقدینگی را برای هفته‌ها، ماه‌ها یا فصل‌های پیش‌رو ترسیم می‌کند.

ترکیب این دو، دیدی جامع از مدیریت نقدینگی در اختیار تیم‌های مالی قرار می‌دهد.

اقدام دوم

حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی



اقدام دوم

حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی

۱

پایش و پیش‌بینی جریان‌های نقدی (Cash Flow Forecasting)

- تهیه گزارش روزانه / هفتگی جریان ورودی و خروجی نقدی برای ۹۰ روز آینده
 - تفکیک هزینه‌ها به سه گروه: حیاتی، مهم و قابل تعویق
 - شبیه‌سازی سناریوهای بدبینانه برای کاهش فروش و افزایش هزینه‌ها
- با هدف درک دقیق از وضعیت فعلی نقدینگی و آماده‌سازی برای فشارهای آتی...

۲

اولویت‌بندی و کاهش هزینه‌ها با رویکرد سه‌مرحله‌ای

- حذف هزینه‌های غیرضروری (تبلیغات غیرهدفمند، مأموریت‌های غیر اضطراری، هزینه‌های رفاهی درجه سه و ...)
 - تعویق هزینه‌های بلندمدت (توسعه زیرساخت، خرید تجهیزات جدید، پروژه‌های سرمایه‌ای)
 - مذاکره برای بازمهندسی قراردادهای (مذاکره برای تقسیط بدهی‌ها)
- به جای اینکه بودجه سال قبل را مبنا قرار دهید و فقط درصدی را کم یا زیاد کنید، تمامی هزینه‌ها از صفر بررسی کنید.
- هر واحد باید ثابت کند که چرا به یک هزینه نیاز دارد، در غیر این صورت حذف یا تعویق می‌خورد.

اقدام دوم

حفاظت از نقدینگی و ساخت حفاظ مالی

۳

تثبیت و ایمن سازی ذخایر مالی

- تبدیل بخشی از ذخایر ریالی به دارایی‌هایی با قدرت حفظ ارزش (ارز، طلا، کالاهای پایه)
- نگهداری بخشی از منابع در بسترهای امن تر (حساب ارزی، صندوق طلا، حساب‌های چندجانبه) - بخشی از این بسترهای امن در شرایط کنونی ممکن است به راحنی در دسترس نباشند فلذا توصیه می گردد آن بخش از نقدینگی در این بسترها ذخیره سازی گردد که بازه زمانی بلند مدت تری به آنها نیاز نباشد.
- توزیع نقدینگی در چند بانک / صندوق برای کاهش ریسک بلوکه شدن و خطرات سیستم بانکی

اقدام سوم

تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی

اقدام سوم

تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی

در شرایط بی ثبات اقتصادی، جنگی یا بحران های سیاسی، یکی از مهم ترین چالش هایی که کسب و کارها با آن مواجه می شوند، اختلال در زنجیره تأمین و مدیریت موجودی انبار است. تضمین تداوم زنجیره تأمین و بهینه سازی موجودی ها نه تنها برای حفظ تولید و فروش حیاتی است، بلکه بخش کلیدی از "حفاظ مالی" و بقاء در دوران بحران محسوب می شود.

چرا تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی در شرایط بحرانی حیاتی است؟

هزینه های لجستیکی
افزایش می یابد.

در شرایط تحریم، جنگ
یا نوسانات ارزی،
تأمین کنندگان ممکن
است ورشکسته یا
ناپایدار شوند.

ذخایر انبار ممکن است
یا بیش از حد افزایش
یابند (هزینه زا)، یا
به سرعت تمام شوند
(اختلال عملیاتی).

تاخیر در واردات یا
دسترسی به مواد اولیه
رخ می دهد.

اقدام سوم

تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی



شناسایی اقلام حیاتی

اقلام حیاتی با مصرف ثابت و ارزش بالا را شناسایی کنید. بعد از شناسایی این اقلام نیاز دارید که به صورت ویژه برای این موارد برنامه ریزی داشته باشید. (اقلام AX)

	X	Y	Z
	قابل پیشبینی	پیشبینی پذیری متوسط	سخت و یا غیر قابل پیشبینی
A	تقاضای پایدار و ثابت	تقاضای متغیر	تقاضای نامنظم
بیشترین ارزش یا بالاترین حجم			
B	تقاضای پایدار و ثابت	تقاضای متغیر	تقاضای نامنظم
ارزش یا حجم متوسط			
C	تقاضای پایدار و ثابت	تقاضای متغیر	تقاضای نامنظم
ارزش یا حجم پایین			

اقدام سوم

تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی

این روش عمدتاً برای نتیجه‌گیری از داده‌های گذشته استفاده می‌شود، اما آینده نیز باید در نظر گرفته شود. بنابراین مهم است که به روند رشد محصولات توجه شود و همچنین در محصولات جدید پتانسیل را دید — حتی اگر در ابتدا فروش کمی داشته باشند.

پس از انجام دسته‌بندی موقعیت‌های فردی (محصولات)، می‌توان اقدامات مناسبی را از نتایج به دست آمده استخراج کرد. به عنوان مثال، برای کالاهایی با گردش مالی بالا باید اقدامات و منابع بیشتری نسبت به محصولات C (کم‌اهمیت) اختصاص داده شود.

۲

تنوع‌بخشی تأمین‌کنندگان (Supplier Diversification)

به جای ذخیره‌سازی زیاد یا صفر، موجودی ایمنی را بر اساس سطح ریسک تأمین و نوسان مصرف محاسبه می‌کنید. (می‌توانید با یک فایل اکسل ساده، سطح موجودی بهینه را برای هر قلم کالای حیاتی محاسبه کنید)

پارامترهای کلیدی:

- Lead Time
- مصرف ماهانه
- ضریب نوسان تقاضا
- ناپایداری زنجیره تأمین

اقدام سوم

تضمین تداوم زنجیره تأمین و مدیریت موجودی

۳

مذاکرات استراتژیک با تأمین کنندگان

در بحران‌ها، باید به جای معامله، شریک استراتژیک داشته باشید.

- قراردادهای همکاری بلندمدت ببندید
- اولویت تأمین در شرایط خاص بگیرید
- ذخیره‌سازی مشترک یا پیش‌خرید کالا با مشارکت طرفین را در نظر بگیرید

اقدام چهارم

ارتباط شفاف با ذی نفعان

اقدام چهارم

ارتباط شفاف با ذی‌نفعان

چه کسانی ذی‌نفعان اصلی شما هستند؟

ارتباط شفاف با ذی‌نفعان (stakeholders) در شرایط بحرانی مانند جنگ، ناآرامی‌های سیاسی یا بحران‌های اقتصادی، یکی از حیاتی‌ترین عوامل بقاء و پایداری یک کسب‌وکار است.

این ارتباط نه تنها از بروز شایعات، بی‌اعتمادی و تصمیمات احساسی جلوگیری می‌کند، بلکه باعث ایجاد هم‌راستایی، همراهی و مشارکت فعالانه ذی‌نفعان کلیدی در عبور از بحران می‌شود.

کارکنان (در تمام سطوح)

مشتریان کلیدی و وفادار

تأمین‌کنندگان استراتژیک

شرکای مالی (بانک،
سرمایه‌گذار، مالک)

مخاطبین یا رسانه‌های تأثیرگذار
(در صورت برند بودن)

اقدام چهارم

ارتباط شفاف با ذی‌نفعان

با ذینفعان درباره وضعیت کنونی، روند اقدامات جاری و کانال‌های ارتباطی اضطراری گفتگو کنید و در صورت لزوم اطلاع‌رسانی نمایید.

همچنین یک کانال ارتباطی سریع با تیم‌ها راه‌اندازی کنید و از طریق آن هر ۱۲ ساعت بسته به شرایط، به‌روزرسانی ارسال کنید.

خرداد ۱۴۰۴