

مدیریت بنگاه‌های اقتصادی در شرایط رکود جهانی

نویسنده: پرویز درگی

منبع: روزنامه سرمایه

جهان در قرن‌ی که گذشت یک بار با بحرانی چنین عظیم مواجه بوده است.

(بحران مالی ۱۹۲۹ که پیامد آن رکود ۱۰ ساله در اقتصاد آمریکا و دنیا بود). فقط شباهت‌های این دو بحران نیست که ذهن‌ها را متوجه خود کرده است. تفاوت‌هایی هم در این میان هست که البته همین‌ها هم مایه خشنودی است. باید بپذیریم بازارهای ایران هم از این بحران مستثنی نخواهد بود. به علاوه اینکه خطر جدی‌تری مانند کاهش شدید قیمت نفت نیز اقتصاد ایران را تهدید می‌کند.

کاهش شدید قیمت نفت نیز در اقتصاد جهان، تقاضا در بازار نفت را به شدت کاهش می‌دهد و به سقوط قیمت نفت منجر می‌شود و این می‌تواند اقتصاد کشورهای چون ایران را که وابسته به

تشریح می‌کند و پس از آن تصویری از شرایط پیش روی بنگاه‌های اقتصادی را در ۱۰ نکته به تفصیل بررسی می‌کند و در نهایت ۲۰ توصیه کلیدی برای بازار ایران دارد که چگونه در این روزهای بحرانی عمل شود.

آنچه در پی می‌آید گزیده‌ای است از آن متن مفصل که توصیه می‌شود در صورت تمایل بنگاه‌های اقتصادی و مدیران که در موقعیت رقابتی عمل می‌کنند به اصل متن مراجعه کنند. به باور من هنوز کمی زود است که بشود در مورد رکود به طور قطعی اظهار نظر کرد. برای اینکه بگوییم وارد رکود شده‌ایم رشد منفی باید دست کم دو فصل پیاپی دوام آورده باشد اما به نظر می‌رسد با نشانه‌هایی که از همین روزها آغاز شده رکود اقتصادی محتمل باشد.

رکود اقتصاد جهانی یک واقعیت تلخ و ناکام‌کننده است. با وجود این آنچه این رکود را بیشتر تلخ می‌سازد ارزیابی بیش از حد واقعی و آثار روانی آن است. آنچه در ایران درباره این واقعیت شنیده می‌شود تاثیر روانی این رکود و نه واقعیت رکود است. از این رو گاه دیده می‌شود فعالان اقتصادی کندی و کرختی را بر فعالیت اقتصادی خود گسترانده‌اند. برخی از مجلات در این باره اقدامات خوبی را آغاز کرده‌اند. از جمله فصلنامه توسعه مهندسی بازار در شماره (زمستان - ۱۳۸۷ شماره ۸) سرمقاله‌ای دارد با این عنوان: مدیریت بنگاه‌های اقتصادی ایران در شرایط رکود اقتصاد جهانی.

نویسنده این سرمقاله پس از ترسیم این بحران سناریوهای مختلف پیش رو را

از اشتباهات دوران رونق است چرا که در زمان رقابت از کورس قهرمانی خارج می شوید و در زمان بحران از کورس کسب و کار.

اتکا بر روش های علمی مانند بهره گیری از مشاوران خبره، استفاده از آموزش های اصولی و هدفمند و بهره گیری از تحقیقات علمی بازار مانند چراغی است که در فضای مه آلود پیش روی خود روشن کرده اید.

بدون این چراغ هر آن احتمال سقوط وجود دارد. لطفاً حدسیات سازمان نیافته خودتان را به جای تحقیقات سازمان یافته از بازار نگذارید. در شرایط فعلی اهمیت گام برداشتن آگاهانه بیش از هر وقت دیگری اهمیت یافته است.

مدیریت تقاضای تنزلی را سرلوحه کار خود قرار دهید

در شرایط رکود باید دو سوال مهم از خود پرسید: چه مقدار از کاهش تقاضا در شرکت ما مرتبط با آثار جهانی و ملی رکود است؟ چه مقدار از کاهش تقاضای شرکت مرتبط با ضعف ها و کاستی های درونی شرکت است؟

باید بدانیم بحران رکود همواره تنها علت کاهش تقاضا نیست بلکه گاهی عوامل کاهش تقاضا در درون شرکت موجود بوده و فقط به خاطر رونق اقتصادی رخ نموده است و حال با ورود به دوران رکود، کم کم آثار خود را نمایان می سازد.

از این رو باید در شرایط کاهش تقاضا اقدام به آسیب شناسی سیستم فروش و بازاریابی کرد تا بخشی از کاهش تقاضا از این طریق جبران شود و چه بسا موجب پیشی گرفتن از رقبا شود.

مراقب نقدینگی خود باشید و ریسک اعتباری خویش را کاهش دهید

سیستم جدی مدیریت نقدینگی را در شرکت خود پیاده سازی کنید، هزینه های زاید را به تعویق بیندازید و گزارشات

که تمام این بحث ها و خبرها چه تاثیری روی شرکت شان دارد و کدام واحد یا بخش ها از شرکت را باید مورد توجه جدی قرار دهند. هر چند سناریوهای هر شرکت و صنعت باید متناسب با شرایط خاص آن شرکت و صنعت نوشته شود اما به نظر ما شرکت ها نیازمند تمرکز بر ۲۰ نکته کلیدی هستند.

تیم پایش بحران تشکیل دهید و برای سناریوهای مختلف برنامه تهیه کنید:

یک تیم از کارشناسان و مدیران شرکت باید تغییر در شاخص های کلیدی بازار را زیر نظر قرار دهد، سناریوهای مختلف را بررسی کند و نواحی رقابت را شناسایی کند و از خود پرسید رکود چگونه می تواند بر کسب و کار ما تاثیر بگذارد؟ بدترین حالت ها را شناسایی کنید (مثلاً ۲۰ درصد کاهش حجم فروش یا ۱۰ درصد کاهش قیمت) و اقدامات متقابل را تعریف کنید. در این شرایط مدیران اجرایی نیازمند آگاهی بیشتر و دقیق تری از موقعیت و جایگاه بنگاه اقتصادی خویش و رقبایشان هستند.

با چشمان باز حرکت کنید

اشتباهات در شرایط بحران مهلک خواهند بود. اقدامات و حرکات اشتباه هنگامی که شرایط اقتصادی مناسب نیست بسیار گران تر



درآمدهای نفتی هستند دچار بحران و چالشی اساسی کند.

سناریوهای مختلف پیش رو

در شرایط پیش رو به طور خاص سازمان ها باید تمامی احتمالات رایج به طور جامع مورد بررسی قرار دهند. از آنجا که شرایط فعلی شرایط طبیعی نیست طیف پیامدهای بالقوه - تردیدها و ابهامات موجود در مورد بحران جهانی اعتبار و رکود جهانی - به قدری زیاد است که بسیاری از شرکت ها ممکن است از این مهلکه جان سالم به در نبرند. از این رو پیامدها را می توان به چهار سناریو تعبیر کرد:

- ۱- سناریوی اول: بهبود اوضاع جهانی
- ۲- سناریوی دوم: فروپاشی اما دارای توان بازسازی
- ۳- سناریوی سوم: توقف جهانی سازی
- ۴- سناریوی چهارم: یخ زدگی طولانی.

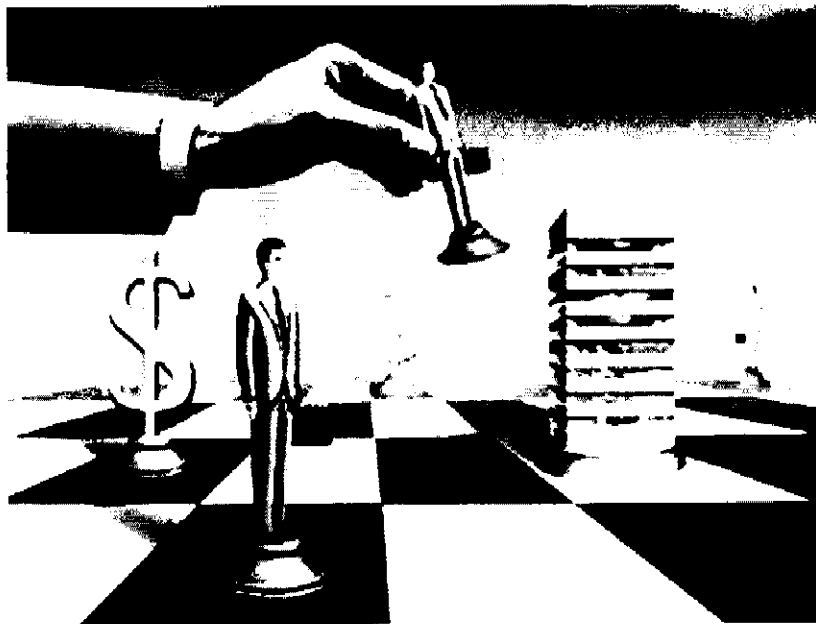
تصویری از شرایط پیش روی بنگاه ها

صرف نظر از اینکه کدام سناریو را پیش رو خواهیم داشت، تصویری از شرایطی که به طور مشخص شرکت ها در اقتصاد واقعی با آنها روبه رو می شوند دربرگیرنده یک، چند یا همه موارد ذیل خواهد بود:

- ۱- دسترسی دشوارتر به سرمایه
- ۲- بازارهای بورس ضعیف تر
- ۳- کاهش جریان نقدینگی
- ۴- از دست رفتن اعتبارات
- ۵- تغییرات مکرر قیمت مواد اولیه
- ۶- محافظه کاری مشتریان در همه بخش های زنجیره ستامین
- ۷- موج ادغام های سازمانی
- ۸- دخالت بیشتر دولت ها
- ۹- تغییر در رفتار مصرف کننده
- ۱۰- تاثیر همه گیر بر همه صنایع.

چگونه در این روزهای بحرانی عمل کنیم

بسیاری از مدیران به دنبال این نکته هستند



هفتگی از وضعیت نقدینگی خود بخواهید. مشتریان تمایل زیادی به معاملات غیر نقدی و بلندمدت دارند اما در وضعیت رکود با مشکلات جدی روبرو خواهید شد. مشتریان خود را بخش بندی کنید، مشتریان کلیدی خود را شناسایی و سعی کنید ریسک اعتباری خود را کاهش دهید.

با نگرش سیستمی و ایجاد انگیزه‌های جدید لشکر را برای مقابله با بحران آماده کنید

نقش ژنرال در دوران رکود و برای مدیریت بحران مهم ترین اصل سازمانی است. رهبران قوی سربازان خود را ضمن تجهیز به سلاح و دانش با آگاهی رسانی نسبت به موضع موجود و افزایش ضریب همدلی برای مقابله با مسائل و مصائب ناشی از محیط کلان آماده می‌سازند. بانیره‌های خود صحبت کنید، انگیزه‌های آنان را مضاعف سازید. بی شک دل‌افزار یکی از مهم ترین ابزارهای توفیق در هر شرایطی است.

همین حالا روی کارایی هزینه و فعالیت‌های سازمان خود کار کنید

اندازه‌گیری‌های خود را برای محاسبه کارایی هزینه‌ها و فعالیت‌های سازمان به کار

دهید؛ مواردی که نیاز است کاهش دهید یا حتی حذف کنید و مواردی که ضروری است تقویت یا اضافه کنید.

شرکت‌ها هم اکنون باید رویکرد انعطاف پذیرتری را به برنامه ریزی اختیار کنند. هر کدام از آنها باید چندین طرح استراتژیک - عملی چندهدفی و نه تنها تک‌هدفی را تهیه کنند. تمامی این طرح‌ها باید تمامی حوزه‌های وظیفه‌ای، واحدهای کسب و کار و جغرافیای یک شرکت را شامل شود و نحوه بهترین عملکرد در یک محیط خاص اقتصادی را نشان دهد.

این برنامه‌ها نمی‌توانند در حد تکالیف دانشجویان تهیه شوند بلکه باید بسیار قابل اجرا و عملیاتی باشند؛ مدیران اجرایی باید آماده باشند هر یک از آنها را به سرعت با مرتفع شدن ابهامات و تناسب شرایط اختیار کنند و به کار گیرند. در واقع طیف وسیعی از نتایج قابل قبول در کسب و کارهای امروزی حاصل رویکرد تفکر استراتژیک در کنار برنامه ریزی استراتژیک بوده است.

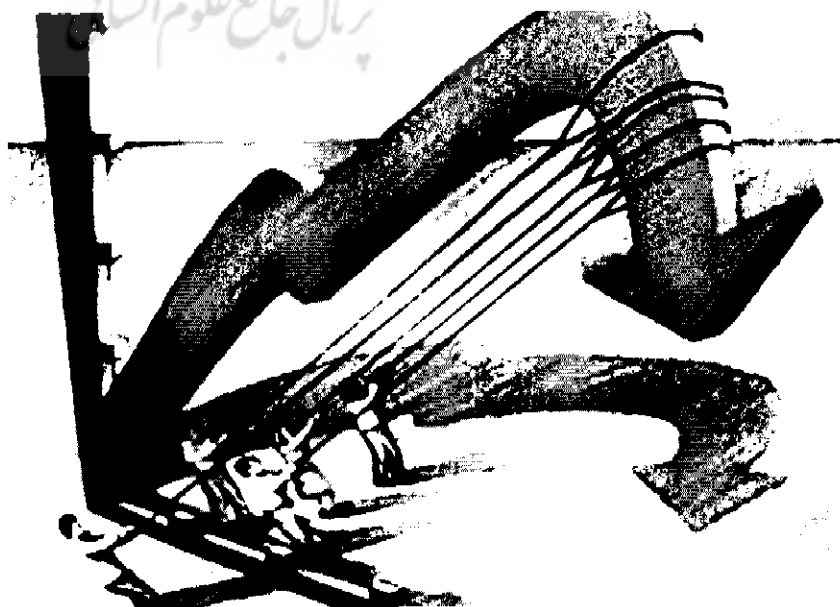
در صورت لزوم با ادغام شرکت‌های کوچک تر با یکدیگر بزرگ شوید تا بمانید

تحقیقات نشان داده‌اند ادغام‌های هنگام

ببرید. اما دقت کنید ریسکی متوجه فرصت‌های طلایی شرکت شما نشود - درحالی‌که ممکن است بحران کوتاه مدت باشد، به هر حال دستیابی به نقطه سر به سر پایین تر در هر حالتی مفید به فایده است. از تلاطم‌های محیط خارجی برای توجیه تحرک‌های مهم داخلی سازمانی خود بهره ببرید.

برنامه توسعه‌ای خود را دوباره بررسی کنید

برنامه‌های شما بدون توجه به رکود جهانی تهیه شده‌اند. بنابراین ضروری است تا بار دیگر آنها را مورد بررسی قرار



تحولات عملیاتی به دست می‌آید. رالف والدو امرسون گفت: زمان حاضر مانند همه زمان‌ها است. اگر بدانیم با آن چه کارهایی را انجام دهیم بهترین زمان است و دکتر شوارتز نیز می‌گوید ابتکارات تنها در صورت عملی شدن دارای ارزش و اعتبار خواهند بود.

بازاریابی هنر یافتن، پروردن و سود بردن از فرصت‌ها است. اندیشمندان حرکت کردن به بنگاه‌های اقتصادی این امکان را می‌دهد تا نه تنها باقی‌مانند بلکه از فرصت‌های فوق‌العاده‌ای که در پی‌گذار از مراحل شک و تردید به وجود خواهد آمد بهترین استفاده را بکنند. عالم عامل عاشق باشید.

بسیاری از قواعد بازی را که تا به حال فکر می‌کردید همیشگی است، تغییر می‌دهد. نهایت بهره را از ضعف رقبا برای تعریف مجدد زمین بازی صنعت خود ببرید. راننده خوب همیشه در پیچ‌های تند از حریفانش پیش می‌افتد.

برنده این شرایط شرکت‌هایی هستند که به انتخاب‌های متفکرانه و دقیق به رغم پیچیدگی، ابهام و تردیدهای موجود دست بزنند و با ارزیابی صادقانه سناریوهای جایگزین و بررسی الزامات آنها خود را برای هر یک از این شرایط آماده کنند.

راکفلر و کارنگی سرمایه‌گذاران هوشمند در سال‌های رکود دهه ۱۸۷۰ بودند که با استفاده از تکنولوژی‌های جدید پالایش نفت و تولید فولاد توانستند بر ضعف رقبا انگشت بگذارند و جایگاه متمایزی را برای خود پدید آورند.

وارن بافت ثروتمندترین مرد آمریکایی یک قرن پس از راکفلر و کارنگی در شرایط بد اقتصادی توانست یک شرکت نساجی نیمه‌جان به نام برکشایر هائوری را به یک منبع مالی بزرگ برای سرمایه‌گذاری‌های درازمدت مبدل کند.

به اعتقاد استراتژیست‌ها فرصت از تغییر و

رکود به طور معمول ۱۵ درصد بیشتر از ادغام‌های هنگام رونق اقتصادی منافع دربرداشته‌اند. به دقت شرکت‌های مورد نظر خود را در نظر بگیرید و از سلامت صورت‌های مالی و وضعیت مالی آنها اطمینان حاصل کنید.

پیش از گذشته به رفتارهای مشتری نوازی اهمیت دهید

در شرایط رکود قدرت چانه‌زنی مشتریان باز هم افزایش می‌یابد و از طرفی جهت گسترش تکنولوژی شباهت کیفی محصولات بنگاه‌های اقتصادی هم‌ردیف بسیار به هم نزدیک شده است اما چیزی که می‌تواند به عنوان مهم‌ترین وجه تمایز خصوصاً در شرایط رکود پیش‌رو مطرح باشد، بهره‌گیری از تیم مشتری‌نواز با روابط عمومی بالاست. با اقدامات خویشتن برای مشتریان موانع خروج و برای رقبا موانع ورود ایجاد کنید.

دقیق بنگرید

شاید همین رکود برای شما فرصتی باشد تا از رقبایتان فاصله بیشتری بگیرید: رکود

www.idm.co.ir

**نشریه بیمه و توسعه
در پایان هر فصل
منتشر میشود**

info@idm.co.ir

**جهت اشتراک نشریه به
سایت اینترنتی مراجعه نمایید**

www.idm.co.ir

تهران - صندوق پستی
۱۵۸۷۵-۸۱۷۸

