

# بقا در دوران رکود اقتصادی

مترجم: ابراهیم محسنی  
 ebm44@yahoo.com

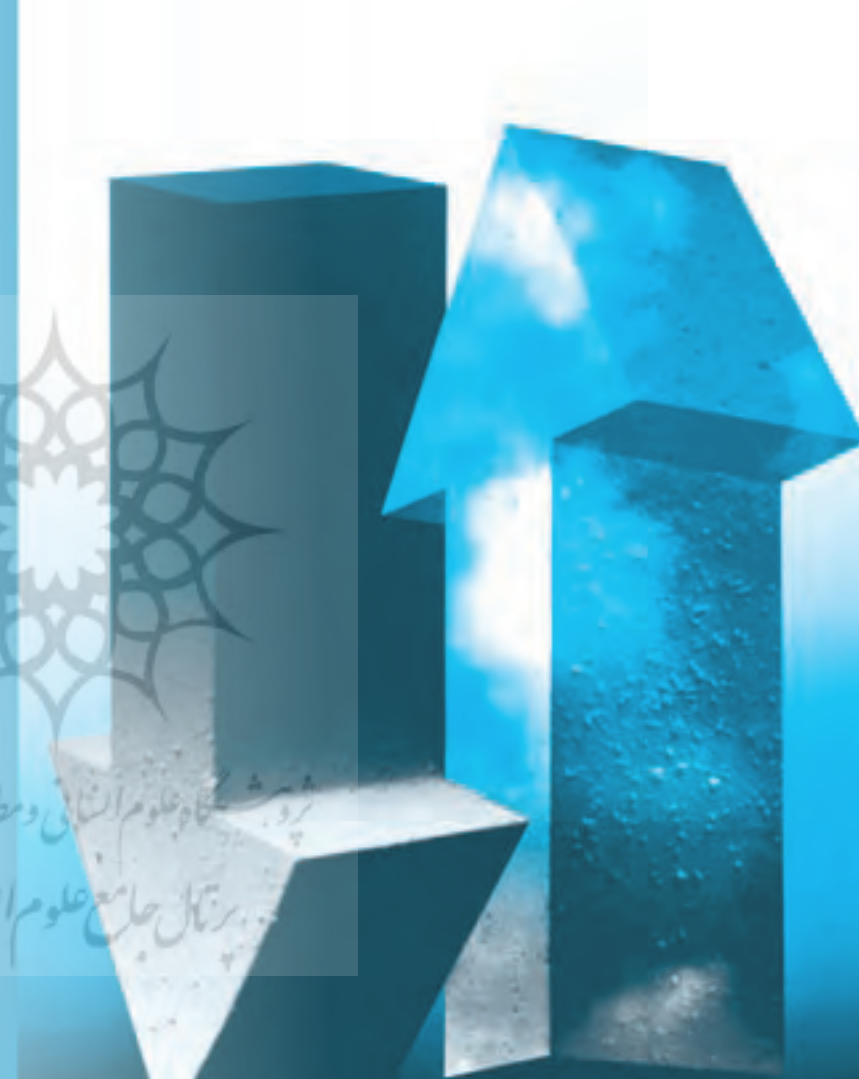
## هشت استراتژی برای کمک به مدیران و مشاوران آنها جهت مدیریت دوران رکود

بخش ناظر اعتماد در کسب و کار انجمن حسابداران خبره انگلستان و ویلز (ICAEW) در نوامبر ۲۰۰۸ اعلام کرد که میزان اعتماد برای ششمین فصل متوالی کاهش یافته و به کمترین مقدار از شروع نظرسنجی رسیده است. برخی اعتقاد دارند که این شرایط یک رکود کوتاه مدت خواهد بود و مدتی طول می کشد تا اعتماد دوباره برقرار شود. اکثر مفسران اقتصادی پیش بینی می کنند که علائم واقعی بهبود اقتصادی در سال ۲۰۱۰ رویت خواهد شد.

تجربیات گذشته نشان می دهد که شرکت هایی که قاطعانه عمل کرده و پاسخگویی سریعی به تغییر شرایط دارند، شرایط بهتری در پایان رکود خواهند داشت. انجمن یاد شده هشت راهبرد برای کمک به بقای کسب و کارها ارائه کرده است:

- مدیریت ریسک و ابهام،
- به نقدینگی فکر کنید،
- تأمین مالی خود را تضمین کنید،
- ساختار و مبانی هزینه خود را بررسی کنید،
- در اولین فرصت از مشاوره و پشتیبانی استفاده کنید،
- پایان سال خود را مدیریت کنید،
- ارزش کارکنان خود را بدانید و
- از قبل برنامه ریزی کنید.

مسائل و پرسشهای مطرح شده در این راهنما نوعی کمک عملی برای شما خواهد بود. این مسائل به کسب و کارهایی از هراندازه، فعال و غیرفعال در بورس، و همه بخشهای خصوصی، دولتی و غیرانتفاعی مربوط می شود که با چالشهای رکود مواجه هستند.



ببینید برای افزایش فروش در یک بازار در حال رکود چه کار می‌توانید بکنید. آیا برای افزایش نقدینگی می‌توانید به سرعت سهام خود را کاهش دهید؟ چقدر به مشتریان و تأمین‌کنندگان اصلی تان متکی هستید؟ روشهای کنترل اعتبار بنگاه تا چه اندازه مناسب هستند؟

اگر با مازاد نقدینگی مواجه شوید، آیا لازم است آن را اندوخته کنید یا بهتر است از نقدینگی مازاد برای منافع درازمدت تجاری استفاده کنید؟ اکنون بیش از هر زمان دیگری لازم است تعهدات مالیاتی خود را در صورت امکان به حداقل رسانده و مطمئن شوید که مقدار مالیات درستی می‌پردازید. مطمئن شوید که همه مخارج و ذخایر سرمایه‌ای را گزارش کرده‌اید. اگر شما در پرداخت مالیات مشکل دارید، پیش از سررسید، آنها را با سازمان امور مالیاتی در میان بگذارید؛ شاید توانستید توافق آنها را برای بازپرداخت بدهیها بدون تحمل هزینه اضافی برای دوره دیرکرد به دست آورید.

بسیار حیاتی است که پیش از بروز دشواریهای مالی، با تأمین‌کنندگان فعلی منابع مالی خود صحبت کنید. اگر تغییرات شرایط خود را با سرعت به آنها اطلاع ندهید، اعتمادشان را به پیش‌بینیهای آینده شما از دست خواهند داد.

### ۳- تأمین مالی خود را تضمین کنید

افزایش تریدها نسبت به آینده، موجب دشوار شدن پیش‌بینی فروش، سود و نقدینگی می‌شود. میزان ریسک افزایش یافته و بانکها رویکرد محتاطانه‌تری نسبت به بازسازی تسهیلات مالی در پیش می‌گیرند. بسیار ضروری است که منابع مالی مورد نیاز طی ۱۲ ماه



## اکنون

زمان آن فرا رسیده است که

ریسکهای تجاری خود را

شناسایی کرده و

اطمینان یابید که

از سیستمها و

کنترلهای مدیریت ریسک

مناسب

استفاده می‌کنید

## ۱- مدیریت ریسک و ابهام

گرفتار شدن شرکتها در زنجیره‌های تأمین مرتبط با نوسان‌پذیری بازار جهانی و ابهام در تأمین منابع مالی موجب تغییر گسترده ریسکهای تجاری شده است. اکنون زمان آن فرا رسیده است که ریسکهای تجاری خود را شناسایی کرده و اطمینان یابید که از سیستمها و کنترلهای مدیریت ریسک مناسب استفاده می‌کنید.

- مهمترین ریسکهای پیش روی کسبوکار شما در حال حاضر و در آینده چیست؟ این ریسک‌ها چه تغییری کرده‌اند؟
- تأثیر این ریسکها روی برنامه شما برای رشد و تأمین منابع مالی چیست؟
- آیا برنامه شما نسبت به نوسانهای نرخ ارز حساس است؟
- تأثیر کم شدن بازدهی چیست؟ آیا علائمی از عملکرد ضعیف در کسبوکار شما نمایان است؟
- اگر استقراض دشوار یا هزینه آن بیشتر شود، چه تأثیری روی منابع مالی شما خواهد داشت؟

- اطمینان طرفهای ذی‌نفع خود از قبیل سرمایه‌گذاران، سهامداران، مشتریان و کارکنان را چگونه حفظ خواهید کرد؟
- آیا رتبه‌بندیهای اعتباری تأمین‌کنندگان شما تأثیر پذیرفته است؟
- آیا بنگاه شما می‌تواند به تعهدات صندوق بازنشستگی خود جوابگو باشد؟
- آیا گرفتار مطالبات غیر قابل وصول شده‌اید؟

در شرایط کنونی باید اطمینان طرفهای ذی‌نفع شامل مشتریان مهم، تأمین‌کنندگان، بانکها، کمیته‌های حسابرسی، سهامداران... را حفظ کنید. مدیریت اطلاعات در این دوران برای حفظ اعتماد و پرهیز از غافلگیریهای نامطلوب مهم خواهد بود.

کمیته‌های حسابرسی و سهامداران باید مطمئن باشند که شما از سیستمهای مدیریت مالی و ریسک برای فعالیتهای خود در دوران رکود استفاده می‌کنید.

به یاد داشته باشید که اینترنت می‌تواند اثر اخبار خوب را در ثانیه‌ای خنثی کند. آگاه باشید که انتظارات سهامداران در دوران ابهام و عدم اطمینان تغییر کرده است. آنها می‌خواهند بدانند که شما با مفروضات خود به مبارزه رفته‌اید، به پیش‌بینیهای خود اعتماد دارید و برنامه‌هایی برای پاسخگویی و تطبیق سریع با تغییرات غیرمنتظره بازار، دارید.

## ۲- به نقدینگی فکر کنید

مدیریت وجه نقد و دسترسی به سرمایه و تأمین مالی برای همه کسبوکارها حیاتی است. باید پیش‌بینیهای نقدینگی خود را به‌روز نگه داشته و چرخه‌های بدهی، میزان سهام و سطوح سربار و سرمایه در گردش خود را به دقت کنترل کنید. مدیریت نقدینگی را به‌صورت فعال انجام داده و نقدینگی و تأمین منابع مالی را در دستور همه جلسات مدیریت قرار دهید.



آینده و پس از آن را به طور منظم بررسی نمایید. اگر وام مدت دار یا اضافه برداشت دارید، شرایط آنها را به دقت بررسی کرده و امکان تخطی از شرایط را ارزیابی کنید.

در صورت وخامت اوضاع، به نشدنیها فکر کرده و طرحهای احتیاطی و احتمالی مثل فروش داراییها تدوین نمایید. هنگام مذاکره مجدد درباره وام و اضافه برداشت، دقت کنید که بانکها رویکردهای متفاوتی به نرخ بهره، کارمزد و هزینه دارند. همچنین، ممکن است از شما بخواهند که تضمین اضافی یا ضمانت شخصی نیز ارائه کنید. برخی از شرکتهای بزرگ، منابع مالی در اختیار تأمین کنندگان خود می‌گذارند تا میزان تأمین کالاها در سطح بالا حفظ شود. بنابراین، همه گزینه‌های موجود را بررسی نمایید.

#### ۴- ساختار و مبنای هزینه خود را بررسی کنید

اکنون زمان خوبی است که ساختار کسب و کار خود را به دقت بازنگری کنید. آیا مدل صحیح کسب و کار برای فعالیت در دوران رکود و کسب بهترین جایگاه ممکن و کسب منافع هنگام شکوفایی اقتصادی را دارید؟ شرایط کنونی کسب و کار، فرصتهایی پدید می‌آورد و به شما امکان تغییراتی می‌دهد که پیش از این، مشکل یا ناخوشایند می‌نمود. اگر نیازمند انجام صرفه‌جویی‌هایی هستید، چگونگی کسب حداکثر ارزش از فعالیت تجاری خود را به دقت بررسی کرده و کسب و کار خود را به نحوی سازماندهی کنید که در پایان رکود عملکرد خوبی در انتظار شما باشد.

از صرفه‌جویی‌های همگانی یا کوتاه‌مدت که ممکن است به کسب و کارتان در درازمدت لطمه بزند، خودداری کنید. برای اطمینان از اینکه کسب و کارتان پس از دوره رکود بهترین وضعیت را داشته باشد، روی حوزه‌ها و فعالیتهای تجاری کلیدی تمرکز کنید. آیا فعالیتهایی هست که بتوانید آنها را متوقف کنید؟ آیا امکان تأمین منابع مالی خارجی، فعالیت در مکانهای دیگر یا تغییر محل وجود دارد؟

پیش از کاهش مخارج در حوزه‌های حساس مثل بازاریابی، فناوری اطلاعات یا مسئولیت اجتماعی شرکت، کاملاً هشیار باشید. به ارزش مخارج فکر کنید و نه فقط به هزینه آنها. مثلاً تحقیقات نشان می‌دهد که هنگام بروز کساد اقتصادی، شرکتهای موفق آنهایی بوده‌اند که به سرمایه‌گذاری روی نام تجاری و کسب شهرت و افزایش تعامل با گروه‌های ذی‌نفع اصلی خود ادامه داده‌اند.

طبق تحقیقات مستند، نامهای تجاری که تبلیغات خود را در دوره رکود افزایش می‌دهند، در همان حال که رقبا عقب می‌کشند، به خوبی و با صرف هزینه کمتر نسبت به دوران خوب اقتصادی، می‌توانند سهم بازار و بازده سرمایه‌گذاری خود را بالا ببرند.

به دقت بررسی کنید کدام محصولات و بازارها برای شما بیشترین ارزشمندی را دارند. مؤثرترین روش دسترسی به این بازارها چیست؟

فعالیتها و سرمایه‌گذاریهای بازاریابی خود را برای محافظت درازمدت از ارزشمندترین بازارها و مشتریان خود متمرکز کنید.

#### ۵- در اولین فرصت از مشاوره و پشتیبانی استفاده کنید

استفاده زودهنگام از مشاوره حرفه‌ای به شما امکان می‌دهد معیارهایی را شناسایی کنید که تفاوت میان بقا و سقوط در شرایط رکود را تعیین می‌کنند.

انجمن حسابداران خبره انگلستان و ویلز، یک بخش ویژه بحران اعتباری را در شبکه اطلاع‌رسانی الکترونیکی خود به نام [www.icaew.com/creditchunch](http://www.icaew.com/creditchunch)، راه‌اندازی کرده است که از مدیران و مشاوران، پشتیبانی تخصصی می‌کند. درباره مسائل مالی و منابع اصلی منتشر شده توسط قانونگذاران و استانداردها نیز توصیه‌های مفصلی در آن موجود است.

در دوران رکود، احتمال کلاهبرداری افزایش می‌یابد و مدیران، حسابداران و حساب‌برسان تحت فشار مضاعف قرار می‌گیرند.

#### ۶- پایان سال خود را مدیریت کنید

بسیار ضروری است که زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی پایان سال اختصاص دهید. با این کار مطمئن می‌شوید که اتفاقات غیرمنتظره‌ای وجود ندارد و زمان کافی برای گفتگو پیرامون مسائل مختلف با مشاوران و سهامداران در اختیار دارید. همچنین بررسی مسائل باید بر اساس یک روند پیوسته باشد. همانطوری که بسیاری شرکتهای با افزایش ابهام مواجه می‌شوند، مسئله تداوم فعالیت موضوع اصلی در تهیه گزارشهای سالانه خواهد بود. سوالی که لازم است پرسیده

در اوقات دشوار اقتصادی نیز ادامه می‌دهند، در درازمدت عملکرد بهتری خواهند داشت.

بنگاه‌ها نیز باید ساختارهای پاداش‌دهی خود را بازنگری کنند تا از مناسب بودن آنها در محیط‌های تغییر یافته مطمئن شوند؛ به‌ویژه طرح‌های اختیار خرید سهام و اهداف فروش. چه گزینه‌هایی برای حفظ وفاداری کارکنان خود دارید؟

به‌عنوان مثال، آیا می‌توانید مرخصی اجباری یا مأموریت موقت بدهید؟ آیا باید روزهای کاری را به چهار روز در هفته کاهش داده و یا از کارکنان بخواهید دستمزد کمتری بگیرند تا بدین ترتیب از تعدیل نیرو اجتناب شود؟

#### ۸- از قبل برنامه‌ریزی کنید

تمرکز بر راهکارهای سریع به‌جای دیدگاه‌های بلندمدت، خیلی آسان است. علاوه بر تمرکز بر چالش‌های آنی، باید طرح‌های توسعه و راهبردی خود را نیز مجدداً بازنگری کنید. گزینه‌های شما برای کسب منفعت از فرصت‌های راهبردی احتمالی چیست؟ اکنون چه اقداماتی باید انجام دهید تا اطمینان یابید که جایگاه مناسبی برای کسب مزیت هنگام بهبود اقتصادی خواهید داشت؟

اکنون زمان خوبی برای بازبینی بازارهای جدید و بازارهای موجود است. بازارهای اصلی و مشتریان کلیدی شما - در حال و آینده - کجا قرار دارند؟ این مسئله را به دقت بررسی کنید که آیا به یک شرکت یا بازار اصلی متکی هستید؟ آیا هیچ یک از آنها در خطر هستند؟ بازارهای بین‌المللی و جهانی را برای کشف فرصت‌های جدید جستجو کنید. همچنین، نحوه فعالیت رقبای خود در شرایط کنونی و نحوه پاسخ آنها به بحران را بررسی کنید. اطلاعات کاملی درباره رقبای خود از کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان به‌دست آورید. این کار برای شناسایی فرصت‌های بالقوه به شما کمک خواهد کرد.

**انجمن حسابداران خبره انگلستان و ویلز (ICAEW)** به‌عنوان یک نهاد جهانی پیشرو در زمینه حسابداری، رهبری و پشتیبانی عملی خود را به بیش از ۱۳۰۰۰۰ عضو در ۱۶۰ کشور عرضه کرده و همکاری نزدیکی با دولت‌ها، قانونگذاران و صنعت به‌منظور اطمینان از حفظ بالاترین استانداردهای حرفه‌ای دارد.

اعضای انجمن اطلاعات و راهنمایی مالی را براساس بالاترین استانداردهای فنی و اخلاقی ارائه می‌کنند. آنها آموزش دیده‌اند که افراد و سازمانها را به اندیشه و اقدام متفاوت و آوار کرده، شفافیت و دقت را رعایت کرده و به ایجاد و حفظ سودآوری کمک کنند. پس انجمن اطمینان می‌دهد که این مهارت‌ها به‌طور مستمر توسعه یافته و ارج نهاده می‌شوند. انجمن به افراد کمک می‌کند که کسب‌وکارشان را با اطمینان انجام دهند.

[www.icaew.com](http://www.icaew.com)

شود، این است که «آیا احتمالاً فعالیت بنگاه در آینده قابل پیش‌بینی ادامه دارد؟»

شما باید مستندات کافی مثل صورت پیش‌بینی جریان نقد و مصوبات هیئت مدیره را برای استفاده از مبنای تداوم فعالیت همراه داشته باشید. همچنین باید شواهد ارزیابیها و تصمیمات را به‌دقت ثبت و آمادگی افزایش موارد افشا درباره جایگاه مالی و به‌ویژه ریسک نقدینگی را داشته باشید. در شرایط کنونی، لازم است تا چگونگی مدیریت مسائل تداوم فعالیت را به‌وسیله عمل به تعهدات مالی هنگام سررسید زیر ذره‌بین داشته باشید.

شما باید مدیریت دقیق و مستمری روی نقدینگی خود داشته باشید تا مطمئن شوید که منابع مالی، هنگام نیاز موجود است. همواره بهتر است که خود را برای بدترین شرایط آماده کرده و فرض نکنید که همه کارها با اندکی تلاش انجام خواهد شد.

#### ۷- ارزش کارکنان خود را بدانید

همواره اطلاع دادن اخبار بد دشوار است، ولی دقیقاً در همین مواقع است که ارتباط آزاد، صادقانه و مستمر با کارکنان بسیار اهمیت پیدا می‌کند. عملکرد شما در اوقات دشواری، روی شهرت شما به‌عنوان یک کارفرمای مسئول تأثیر گذاشته و برای جذب و حفظ کارکنان خوب در آینده ضروری است.

آیا سخنگویان اوضاع ناگوار را شناسایی کرده‌اید؟ افرادی که اعتبار مناسبی داشته و می‌توانند برای انتقال اطلاعات حیاتی به کارکنان کلیدی مورد اعتماد قرار بگیرند؟ آیا کانال‌های ارتباطی مؤثری برای آگاه کردن کارکنان و سهامداران در مواقع ضروری طراحی کرده‌اید؟ به‌هنگام رکود ممکن است با تعدیل نیرو یا تجدید ساختار به‌منظور صرفه جویی روبرو شوید؛ ولی آیا کارکنان کلیدی را که برای موفقیت درازمدت کسب‌وکار شما ضروری هستند، شناسایی کرده‌اید؟ برای حفظ و توسعه این استعدادها چه مراحل را طراحی کرده‌اید؟

طبق تخمین‌ها، دو پنجم مدیران امرزی برای نخستین بار در دوران شغلی با فشارهای رکودی روبرو خواهند شد. آنها ممکن است هنگام افزایش فشارهای داخلی و خارجی، به پشتیبانی و حمایت نیاز پیدا کنند.

به‌دنبال مشاورانی در داخل یا خارج شرکت خود باشید که می‌توانند براساس تجربیات گذشته راهنمایی و مشاوره ارائه کنند. همچنین باید به تیم مدیریت خود توجه کرده و ببینید که آیا مهارت‌های لازم برای مدیریت مشکلات جدید را دارند یا خیر.

برخی شرکتها در اوایل دهه ۱۹۹۰، دچار اشتباه شده و هزینه‌های آموزش را کاهش دادند و در نتیجه با کمبود کارکنان خوب و ماهر در دوران شکوفایی اقتصادی روبرو شدند. تحقیقات **انجمن حسابداران خبره انگلستان و ویلز** نشان داده است سازمان‌هایی که آموزش را