

# خود را برای بدترین شرایط آماده کنید

مترجم: ابراهیم محسنی

## ورشکستگی فروشندگان اصلی مواد و کالا

بنگاه‌های تجاری به فروشندگان مواد و کالای خود وابستگی زیادی دارند. اگر آنها با مشکلاتی مواجه شوند، وضعیت شما نیز به مخاطره خواهد افتاد، زیرا هزینه‌ی تغییر ناگهانی این فروشندگان و احتمال ناتوانی شما در تأمین سفارش‌های مشتریان، می‌تواند شما را به‌ویژه در اوضاع کنونی با مشکلاتی مواجه کند. در مدت زمانی که احتمال بروز چنین خطرهایی هست، یافتن جایگزین‌های مناسب می‌تواند راهی در جهت بررسی رقبای موجود باشد که علاوه بر آن، این امر به یافتن راه‌حل‌های مناسب نیز کمک می‌کند.

## ناتوانی مشتریان در پرداخت مطالبات

افزایش قیمت‌ها موجب کاهش قدرت خرید مشتریان و مصرف‌کنندگان شده است. آنها نسبت به مصرف کالاهای "لوکس" نیز بی‌میلی نشان می‌دهند. بهای مسکن در بریتانیا و ایالات متحده یکی از شدیدترین افت‌ها را پس از رکود بزرگ دهه‌ی ۱۹۳۰ تجربه کرده است که نشان از کاهش شدید اعتماد مصرف‌کنندگان دارد. این عوامل به همراه کاهش اعتبار فروشندگان مواد و کالا به‌طور نامطلوبی بر توانایی و تمایل مصرف‌کنندگان در صرف هزینه، تأثیر می‌گذارد. مطالعه‌ی جدیدی که در آمریکا انجام شده است نشان می‌دهد یک چهارم خانواده‌های مورد بررسی، در پرداخت یکی از صورت‌حساب‌های خود حداقل یک ماه تأخیر داشته‌اند. حدود چهل و سه درصد این افراد، اعلام کردند که وضعیت مالی آنها نسبت به سال قبل بدتر شده

دورنمای اقتصادی چندان امیدبخش نیست، این دیدگاه تفاوت بین پیش‌بینی عوامل غیرمترقبه و نابودی کسب و کار را مشخص می‌کند. ریسک‌هایی که کسب و کارها با آن مواجه‌اند، طی ۱۲ ماه گذشته به‌طور کلی تغییر کرده‌اند. لازم است شما همیشه راهبردهای مدیریت در کسب و کار خود را بررسی کنید و آن را به روز کنید تا این‌که هرگونه تغییر مورد نیاز لحاظ شود.

## برای ریسک‌های جدید برنامه‌ریزی کنید

حتی اگر طرح مناسبی دارید که به‌طور کامل به‌روز شده و مورد آزمون نیز قرار گرفته است، اکنون زمان آن فرارسیده است که به مسائل اساسی خودتان بپردازید و از خود پرسید: "چگونه پروفایل ریسک ما تغییر کرده است؟" هنگام تحلیل این ریسک‌ها باید همه‌ی اثرهای بالقوه روی کسب و کار خود را در نظر بگیرید که بر ۴ حوزه‌ی تبلیغات، فرآیندها، دارایی‌ها و کارکنان متمرکز است.

ریسک‌هایی مثل ورشکستگی یکی از فروشندگان اصلی مواد و کالا، ناتوانی مالی مشتریان یا کمبود اعتبار ممکن است تأثیر عمده‌ای روی کسب و کار و حسن شهرت شما داشته باشد. شرکت‌های فعال در سراسر جهان می‌توانند این مهم را اثبات کنند. مبنای اصلی که شرکت‌های تجاری، کسب و کار خود را بر آن اساس بنا می‌نهند، در حال دگرگونی است. در حقیقت بنگاه‌های هشیار فرصتی دارند که از این تغییرات به نفع خود استفاده کنند و این امر زمانی محقق می‌شود که آنها آینده‌نگر باشند و درباره‌ی چگونگی کاهش ریسک‌های پیش رو، سخت‌کوش باشند.

تداوم در کسب و کار در گذشته منوط به مدیریت همه‌جانبه‌ی ریسک‌های مربوط به آتش‌سوزی یا سیل بوده است، که اکنون از این حالت درآمده است. امروزه شاهد ناکامی بنگاه‌های تجاری هستیم، که این امر ناشی از عدم توانایی در تعامل با انواع ریسک‌هایی است که به دنبال رکود اعتباری پدیده آمده‌اند. تداوم فعالیت تجاری را باید در برنامه‌ی مدیریت ریسک‌های حاد و بحرانی بگنجانید، تا بتواند از شکست کسب و کار شما جلوگیری کند. ولی اغلب طرح‌ها توجه کافی به این مقوله ندارند. یکی از مشاوران ریسک، که با عواقب ضعف در مدیریت ریسک‌ها مواجه است، معتقد است: "بسیاری از بنگاه‌های تجاری یا مدیریت ریسک را در نظر نمی‌گیرند یا تمام دامنه‌ی ریسک‌های موجود را پوشش نمی‌دهند."

این امر موجب لطمه زدن به اعتبار تجاری، کلاهبرداری، ناکارآمدی، کاهش فروش و حتی ضعف اخلاق جمعی کارکنان خواهد شد. این تأثیر، در اوضاع مساعد اقتصادی، ممکن است به کم‌ترین سطح خود برسد، اما در اوضاع کنونی ضروری است بنگاه‌های تجاری ریسک‌های پیش رو را شناسایی کنند، مورد بررسی قرار دهند و سپس نسبت به کاهش این ریسک‌ها اقدام کنند. در این اوضاع، ناتوانی در انجام این کار ممکن است نتایج اسفباری را به دنبال داشته باشد. در اینجا چند نکته‌ی کلیدی در مورد آنچه شما باید برای مراقبت از سازمان خود انجام دهید، ارائه می‌کنیم:

## اوضاع اقتصادی را در نظر داشته باشید

در خلال اوضاع مناسب اقتصادی ممکن است بپندارید تداوم در کسب و کار فقط مستلزم بیمه‌ی مناسب است. مادامی که

نقدشوندگی، سودآوری، و نسبت بدهی، در جهت افزایش استقراری بر روی توانایی کسب و کار تأثیرگذار باشد دلایل ارزیابی طرح تداوم فعالیت کسب و کار، اهمیت زیادی پیدا می‌کند.

## ثروت به سوی افرادی می‌رود که آمادگی دریافت آن باشند

محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر است. پس اگر قصد دارید، صبر کنید و منتظر بمانید تا اطلاعات مناسب به شما برسد و سپس تصمیم بگیرید، سخت در اشتباه هستید. با وجود این که در شرایط بحرانی، کسب و کارها به حالت سکون درآمده‌اند، دنیا به سرعت در حال پیشرفت است و اطلاعات تا زمانی که شما به آن احاطه پیدا نکنید، منسوخ خواهد شد.

دستیابی به تداوم کسب و کار اغلب بر عهده تیم‌های عملیاتی گذاشته می‌شود، در حالی که مسئولیت در قبال مدیریت ریسک بر عهده هیأت مدیره است. آیا استمرار کسب و کار در سازمان شما جایگاه مناسبی دارد و آیا افراد مناسبی مسئولیت تحقق آن را بر عهده دارند؟

سهامداران، مشتریان و کارکنان شما همگی به درایت و آمادگی شما اعتماد کرده‌اند. لازم است همه ریسک‌های عملیاتی مربوط به کسب و کارتان را به طور کامل ارزیابی کنید.

اکنون زمان آن فرا رسیده است طرح‌های تداوم فعالیت مربوط به کسب و کار خود را دوباره ارزیابی کنید و مطمئن شوید ریسک‌های کنونی را پوشش می‌دهد. حالا وقت آن نیست دست روی دست بگذارید.

نباید صبر کنید و منتظر تحولات باشید. حالا باید پرسش‌های دشواری را مطرح کنید و به دنبال پاسخ‌های درستی باشید و باید اقداماتی انجام دهید تا طرح‌های تداوم کسب و کار خود را بهبود بخشید.

### منبع:

Vaughan, Adrian st,(2009)"Prepare for theWorst", Accountancy, April, pp. 48-49.

می‌توانید ضایعات را حذف و برنامه‌ریزی را بهبود بخشید و در نتیجه هزینه‌ها را کاهش دهید؟ اگر کسب و کار شما توانایی مقابله با کاهش قیمت را ندارد، این امر مستلزم چه اقدامات خاصی هست تا با وجود کاهش فروش، کسب و کار خود را پابرجا نگه دارید؟

این موارد جزء مسائل ناممکن محسوب نمی‌شود و پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها است که تفاوت اساسی میان مدیران و بنگاه‌های موفق و سایر مدیران و بنگاه‌ها را مشخص می‌کند.

## میزان تکیه بر اعتبار

اعتبار و خطر عدم دسترسی به اعتبار، به‌ندرت در استمرار کسب و کار لحاظ می‌شود. اما رکود



اعتباری موجب شدت بخشیدن به سیاست‌های وام‌دهی شده است. بانک‌ها پول کم‌تری را برای اعطای وام دارند و توجه زیادی هم می‌کنند که این پول را به چه کسی بدهند.

اگر هزینه‌ی استقراری افزایش یابد و یا - در بدترین حالت - استقراری غیرممکن شود، کسب و کار شما چه وضعیتی پیدا خواهد کرد؟ آیا شما قراردادهای وام را نظارت می‌کنید؟ اگر نسبت‌های مالی مهم مثل نقدینگی، سودآوری و نسبت بدهی با خطر رسوخ مواجه باشند، آیا شما راهبردهایی را برای کاهش خطر احتمالی و هشدارهای اولیه در نظر گرفته‌اید؟ از آنجا که این احتمال وجود دارد که عواملی چون

است. همین روند در انگلستان نیز مشاهده می‌شود که برخی از شرکت‌های آب‌گزارش کرده‌اند مشتریان آنها با مشکلات روزافزونی در پرداخت قبوض آب مواجه هستند. از این رو، این شرکت‌ها در حال اجرای برنامه‌هایی در جهت پایین آوردن ریسک احتمالی افزایش در مطالبات سوخت شده هستند و به طور دقیقی بر دریافت‌های نقدی متمرکز شده‌اند.

توانایی مشتریان در پرداخت بدهی‌شان، تأثیر عمده‌ای روی تصمیم شما برای ارائه‌ی اعتبار و به‌ویژه شرایط آن خواهد داشت. آیا شما برای مدیریت و کاهش ریسک‌های اعتباری به محدودیت‌های اعتباری و ارزیابی صلاحیت اعتبار مشتریان توجه می‌کنید؟ شما می‌توانید با استفاده از اطلاعات به دست آمده از کنترل کیفی مطالبات، ریسک‌های بالقوه‌ی موجود را نیز با افزایش ذخیره‌ی مطالبات سوخت‌شده کاهش دهید.

## کاهش فروش‌ها

مشتریان در همه‌ی عرصه‌ها به دنبال کاهش میزان مصرف و میزان پرداخت هستند. اما این امر روی اصل مطلب تأثیری نخواهد گذاشت. هر کسب و کاری می‌تواند از مشتریان خود این انتظار را داشته باشد که تقاضای قیمت‌گذاری رقابتی کنند. این امر چه تأثیری روی موقعیت شما در بازار خواهد داشت؟ اگر نتوانید بهترین قیمت‌ها را ارائه کنید، چگونه می‌خواهید مشتریان را از جایگاه ارزشمند خود آگاه سازید. آیا در فعالیت شما هزینه‌هایی وجود دارد که قابل کاهش باشد، آیا فرآیندهای ناکارآمدی هست که قابل حذف یا بهبود باشد و آیا