



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
معاونت بررسی‌های اقتصادی

## توصیه‌هایی به بنگاه‌ها در شرایط بروز رکود یا بحران



بدون شک، بنگاه‌هایی که امروز سالم‌تر هستند، در شرایط بروز رکود، تاب‌آورتر و مقاوم‌تر خواهند بود. رویکرد بنگاه‌های مقاوم در زمینه کاهش هزینه، ارتقاء بهره‌وری و پشتیبانی از نیروی کار به گونه‌ای است که همچنان حاشیه سودی را هرچند کمتر برای بنگاه خود حفظ خواهند کرد. گفت‌وگوی اخیر موسسه مک‌کینزی و یکی از شرکای آن، حاوی نکات مهمی در زمینه نحوه رویارویی بنگاه‌ها با شرایط رکود یا بحران در اقتصادهاست که در این مطلب به برخی از نکات آن اشاره شده است.

## معاونت بررسی های اقتصادی

موسسه مشاوره مدیریتی مک کینزی در آوریل ۲۰۱۹ گفتگویی را با یکی از شرکای خود اسون اسمیت در خصوص امکان بروز رکود در آینده و نحوه آماده شدن بنگاه‌ها برای رویارویی با آن را از طریق پادکستی، منتشر کرد. ذیلاً برخی از نکات استخراج شده از این گفتگو، ارائه شده است:

- احتمال بروز رکود در اقتصاد جهانی، با توجه به تجربه سیاست‌های پولی جدید و تغییرات ایجاد شده در نرخ بهره از این لحاظ که حباب بعدی در کجا اتفاق خواهد افتاد؛ در بازار مسکن یا در بازار تکنولوژی، نیاز به بررسی بیشتری دارد ولی آنچه مشخص است بدلیل طیف بالای اثرگذاری رکود بعدی بر سطوح بیشتری از بخش‌ها، تفاوت آن با رکودهای قبلی، پررنگ خواهد بود. بخش مالی جزء لاینفک تاثیرپذیر از بحران آتی است، بازار اوراق به‌ویژه در منطقه آسیا هم از بروز بحران متاثر خواهد شد. اثرپذیری تورم و نرخ بهره هم در برخی مناطق شروع شده است. به‌رحال بحران یا رکود بعدی جهانی تصویری کاملاً متفاوت خواهد داشت.
- توصیه‌های مهم به بنگاه‌ها برای آماده شدن قبل از بروز رکود و یا در حین و بعد از آن چیست؟ پاسخ ساده این است که **هرچقدر امروز، یک بنگاه سالم‌تر باشد، فردا، فصل بعد و دوره‌های بعد در شرایط بروز رکود، تاب‌آورتر و مقاوم‌پذیرتر خواهد بود. بنگاه‌های با سطح هزینه کمتر، بافر یا ضربه‌گیر بیشتری برای مقابله با رکود دارند.** اگر ترازنامه این بنگاه‌ها کمتر اهرم شده باشد، در این صورت آنها ظرفیت بیشتری برای گردش امور و رفع مسائل جاری و ظرفیت بالاتری برای سرمایه‌گذاری دارند. بررسی زمینه‌های سرمایه‌گذاری در زمان پس‌بحران یا پسارکود هم موضوع مهمی است. یافتن این موارد می‌تواند امکان هدایت نیروهای کارآمد و شتاب‌دهی به رشد را تسهیل کند.
- بررسی‌ها نشان می‌دهد که در زمان بروز بحران، برخی از بنگاه‌ها، کمتر دچار پیامدهای منفی رکود شده و یا در حین بهبود، به سرعت، امکان توسعه را دارند. در بررسی پروفایل درآمدی این بنگاه‌ها و مقایسه آن با بنگاه‌های آسیب‌پذیر، تفاوت زیادی وجود ندارد و تفاوت اصلی این دو گروه بنگاه، در سود حاشیه‌ای دو گروه در زمان رکود است. سود بنگاه‌های مقاوم، در زمان رکود هم رشد می‌کند البته با نرخی کمتر. دلیل این اتفاق، وجود رویکرد پیش‌گیرانه کاهش هزینه در این بنگاه‌هاست، در حالی که در بنگاه‌های غیرمقاوم، معمولاً این موضوع به بعد از بحران‌ها، موکول می‌شود. بنگاه‌های مقاوم، بر روی نسبت اهرمی، زیاد کار می‌کنند به‌ویژه از طریق کاهش سرمایه‌گذاری. این اقدامات باعث می‌شود آنها در موقعیت بهتر نقدی قرار داشته باشند.
- همراه با کاهش هزینه، باید به موضوع بهبود بهره‌وری هم توجه کرد. **همواره و در همه شرایط (به ویژه در زمان بروز رکود یا بحران)، ارتقاء بهره‌وری از الزامات بهبود هر کسب و کاری است.** همچنین می‌توان برخی تصمیمات سرمایه‌گذاری جدید را با توجه به عدم قطعیت موجود، به تعویق انداخت و در زمان مناسب، مجدداً سرمایه‌گذاری جدید را با سرعت بالا، شتاب داد.
- در شرایط بحران و رکود، نحوه پشتیبانی از نیروی کار هم مطرح است. آنچه مشخص است در این شرایط، بنگاه‌ها امکان جبران همه هزینه‌ها را ندارند و لازم است با مشارکت بخش عمومی، راه حل مناسبی را مثلاً بدین صورت که نیمی از هزینه‌های مازاد نیروی کار توسط دولت و نیمی دیگر توسط بنگاه، پرداخت شود،

## معاونت بررسی های اقتصادی

انتخاب کرد. اکنون در دوره میلتون فریدمن نیستیم که در زمانی که تقاضا وجود ندارد، شما نیروی کار را اخراج کنید و منتظر باشید تا خود بازار، مسائل شاغلان بیکار شده را رفع کند. بسیاری از تنش‌های فعلی در صحنه سیاسی، بدلیل عدم توجه دقیق به این موارد و عدم توجه نهادهای دولتی و کسب و کارها به وظایفشان در مقابل جامعه، شکل می‌گیرد. بسیاری از بنگاه‌ها هستند که در حال تربیت و آموزش نیروی کار فعلی خود متناسب با نیازها و مشاغل جدید آینده هستند.

- برخی در زمان بروز رکود یا بحران عنوان می‌کنند که **"اجازه ندهید تا یک بحران خوب، ضایع و تلف شود."** در این خصوص نمونه‌های گوناگونی در رابطه با عملکرد برخی بنگاه‌ها وجود دارد. بهترین نمونه، کسانی هستند که در زمان بروز بحران، در زمینه‌هایی که همچنان تقاضا برای آنها وجود دارد و در حال گسترش است، سرمایه‌گذاری می‌کنند مانند فناوری‌های جدید انرژی، تکنولوژی‌های جدید در زمینه صنعت ساخت و تکنولوژی نیمه هادی‌های جدید. موضوع دیگر، نحوه بهره‌برداری از فرصت‌هاست. در زمان بحران یا رکود، برخی بنگاه‌ها از صحنه بازار خارج می‌شوند، در این شرایط می‌توان با اتخاذ رویکرد کنش‌گرایانه، دارایی‌ها و یا نیروی کار متخصص را از سمت بنگاه‌های مذکور به سمت بنگاه خود، جذب کرد.
- گزینه ادغام و تملیک، در زمان بحران و رکود، برای سرمایه‌گذارانی که مدت‌های طولانی باید منتظر باشند تا سرمایه لازم را برای توسعه فعالیت خود کسب کنند، شاید به دلیل در دسترس بودن آن و نه الزاماً ارزان بودن، انتخاب خوبی باشد زیرا چه بسا بنگاه‌هایی که خرید خود را در هر شرایطی چه گران و چه ارزان باشد، انجام می‌دهند، عملکرد صحیح‌تری از حیث ایجاد یک رویه پیوسته، دارند.
- تخریب دیجیتالی، مدتهاست شروع شده و برندگان و بازندگان آن هم مشخص هستند. بنظر می‌رسد در زمان بروز بحران یا رکود، شکاف بین دو گروه بیشتر خواهد شد. برخی حوزه‌ها که به تقاضای عمومی حساسیت بیشتری دارند مانند خرده‌فروشی، از جانب فعالان آنلاین این گروه فعالیت، تحت فشار هستند. تبدیل وضعیت به سوی فعالیت آنلاین، ممکن است در ابتدا باعث جهش درآمد شود. در مورد فعالیت‌هایی که در معرض فشار از سمت رقبای آنلاین هستند، کاهش تقاضا می‌تواند شدت بیشتری گرفته و افت بیشتری را برای غیرآنلاینی‌ها بدنبال داشته باشد. **فرصت برای سرمایه‌گذاری در زمینه فعالیت‌های آنلاینی وجود دارد.** آینده شامل فعالیت‌های دیجیتالی و آنلاین است و در شرایط بحران و رکود، شکاف بین سودآوری کسب و کارهای آنلاینی و غیرآنلاینی، افزایش می‌یابد.
- **بنگاه‌های موفق، هشیار و مراقب شرایط هستند. آنها سازمان‌هایشان را در برابر تغییرات حساس کرده‌اند و همیشه سناریوهای متفاوتی را برای واکنش و پاسخ‌دهی به شرایط بحران یا رکود دارند.** آنها از این طریق هم آگاهی خود را نسبت به شرایط ارتقاء داده و هم آمادگی برای مقابله با آن را دارند. بنگاه‌ها باید کتاب‌بازی<sup>1</sup> داشته باشند برای اینکه در زمان بروز رکود، چه باید بکنند به همراه سناریوهای گوناگون که ممکن است چگونه این اتفاق بیفتد.

<sup>1</sup> Playbook

## معاونت بررسی های اقتصادی

- در شرایط بحران یا رکود و هنگامی که شرایط بخرنج و پیچیده است، مهم ترین توصیه به بنگاه ها این است که سعی کنید کالیبراسیون خود را حفظ کنید. بررسی ها نشان می دهد که هیچ رکودی وجود ندارد که عمری بیش از یک تا دو سال داشته باشد و در هر صورت هر رکودی، پایان می یابد. در نتیجه باید منتظر زمان خوب باشیم. در زمان بحران و رکود باید دائماً به فکر کاهش هزینه و انجام یک سری اقدامات بود. نباید فراموش کرد که اقداماتی که در زمان رکود در رابطه با آینده، انجام می شود، به اندازه اقداماتی که برای مقابله با آن صورت می گیرد، مهم هستند. کالیبراسیون بنگاه با اوضاع رکود و یا بحران، بسیار دشوار است. معمولاً سودحاشیه ای بنگاه ها زیاد نیست، در نتیجه در حین رکود، ممکن است تصویر درآمدی بنگاه، به سرعت تغییر وضعیت داده و ناخوشایند شود. پاسخ دادن مناسب در این شرایط مهم است. یافتن شرایط توازن و روش هایی که زمان بازخورد مناسب داشته باشند، در زمان رکود اهمیت ویژه ای دارد. برای هر اقتصادی، بروز رکود اتفاقی بزرگ، بد و زشت است. اما، باید به فکر آینده هم بود که می تواند تصویر بهتری داشته باشد.