



قطب نماد ر مه





ما در مدیریت ریسک به دنبال حذف ریسک نیستیم، بلکه به دنبال هدایت عدم قطعیت در جهت تصمیمات هوشمندانه و مؤثرتر هستیم. یک جمله معروف می‌گوید: «عدم قطعیت واقعیت است و مدیریت آن، هنر».



دنیای پر از عدم قطعیت

تا پیش از این، ریسک به معنای انتخاب میان گزینه‌هایی با احتمال وقوع مشخص تعریف می‌شد، اما بحران‌های اخیر نشان داده‌اند که گاهی با رخدادهای دفعی و تکرار نشدنی مواجه هستیم که پیش‌بینی پذیر نیستند؛ همان چیزی که نسیم نیکلاس طالب آن را «قوهای سیاه» می‌نامد. در این شرایط، تنها یک اصل ثابت باقی می‌ماند: «هیچ قطعیتی وجود ندارد و ریسک اجتناب‌ناپذیر است». بنابراین ما در مدیریت ریسک به دنبال حذف ریسک نیستیم، بلکه به دنبال هدایت عدم قطعیت در جهت تصمیمات هوشمندانه و مؤثرتر هستیم. یک جمله معروف می‌گوید: «عدم قطعیت واقعیت است و مدیریت آن، هنر».



شاخص‌های کلیدی پس از بحران‌ها

تجربه ناآرامی‌ها و تنش‌های منطقه‌ای اخیر، مجموعه‌ای از تغییرات ساختاری در اقتصاد و جامعه را آشکار کرده است:

- «افزایش تورم: جهش قیمت کالاهای اساسی، انرژی و خدمات،
- «کاهش قدرت خرید خانوارها: فاصله میان درآمد و هزینه‌ها بیشتر می‌شود و تقاضا برای کالاهای غیرضروری افت می‌کند،
- «تغییر سبک زندگی مصرف‌کنندگان: حرکت به سمت مصرف بهینه، جایگزینی کالاهای داخلی به جای وارداتی و گرایش به راهکارهای اقتصادی‌تر،
- «کاهش سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت: به دلیل نااطمینانی در آینده بازار و سیاست،
- «افزایش شکاف طبقاتی: فشار اقتصادی بیشتر بر اقشار آسیب‌پذیر.



دکتر حجت‌اله محمدرضائی

رئیس کمیته بهره‌وری و صنعت سبز کمیسیون صنعت اتاق بازرگانی کرمان



بحران‌های بزرگ و شوک‌آور از جمله تنش‌ها، جنگ‌ها، تحریم‌ها و اپیدمی‌ها نشان داده‌اند که جهان بیش از هر زمان دیگری در معرض عدم قطعیت قرار دارد. رخدادهایی که پیش‌بینی‌شان دشوار و پیامدهایشان عمیق است؛ از تحریم و تنش‌ها گرفته تا جنگ‌های خاورمیانه. این شرایط نه تنها نظم اقتصادی جهانی را دستخوش تغییر می‌کند، بلکه سبک زندگی، رفتار مصرف‌کننده و چشم‌انداز کسب‌وکارها را نیز تحت تأثیر مستقیم قرار می‌دهد. با توجه به شرایط حساس اقتصادی و ناپایداری بازار در سال‌های اخیر، بسیاری از کسب‌وکارها با ریسک‌های جدی نقدینگی، کاهش تقاضا و تغییرات سریع مقررات مواجه هستیم. این یادداشت با تمرکز بر راهکارهای اجرایی و قابل پیاده‌سازی مدیریت ریسک، به افزایش تاب‌آوری کسب‌وکارها و اتخاذ تصمیمات بهینه و مؤثر در جهت کاهش آسیب‌های مالی، توانایی حفظ عملکرد و سودآوری در شرایط تغییرپذیر بازار کمک می‌کند.





این شاخص‌ها نشان می‌دهند که بحران‌های بزرگ نه تنها تهدید اقتصادی هستند، بلکه به معنای تحول در رفتار مشتری و بازار نیز محسوب می‌شوند.



اثر سیاست بر کسب‌وکار

تحریم‌ها و جنگ‌ها مستقیماً بر امنیت سرمایه‌گذاری (ریزش‌های شدید بورس) و نوسانات قیمت انرژی تأثیر می‌گذارند. همچنین تحریم و تنش‌ها جریان‌های مالی، زنجیره تأمین و حتی تجارت خرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در چنین محیطی، کسب‌وکارها دیگر نمی‌توانند صرفاً بر برنامه‌های عملیاتی روزمره و روند خطی (ادامه به روش گذشته) تکیه کنند؛ آن‌ها به استراتژی‌های چابک و منعطف نیاز دارند.



فرصت در دل تهدید

جیم کالینز در کتاب «از خوب به عالی» می‌گوید: تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که رویارویی با حقایق ناخوشایند و پذیرش واقعیت‌های سخت، آن‌ها را قوی‌تر و انعطاف‌پذیرتر کرده است، نه ضعیف‌تر.

با وجود فشارهای شدید، بحران‌ها همواره حامل فرصت هستند (تبدیل تهدید به فرصت):

- « رشد صنایع داخلی و جایگزینی واردات،
- « توسعه راهکارهای دیجیتال و تغییر الگوهای مصرف،
- « نوآوری در مدل‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری.



نقش استراتژی در تصمیم‌سازی

اثر بخشی مدیریت ارتباط مستقیمی با کیفیت تصمیم‌گیری دارد. در شرایط پر ابهام، تصمیمات درست می‌توانند به رشد و بقا منجر شوند، در حالی که تصمیمات نادرست زمینه نابودی یک کسب‌وکار را فراهم می‌کنند.

مراحل کلیدی تصمیم‌گیری شامل:

- « شناسایی دقیق مسئله،
- « جمع‌آوری داده‌های معتبر،
- « شناسایی و ارزیابی سناریوها و راهکارهای مختلف،
- « انتخاب گزینه بهینه،
- « اقدام و اجرای تصمیم،
- « بازبینی و اصلاح مستمر؛ بازبینی تصمیمات اهمیتی ویژه دارد، چرا که محیط پیرامون به‌طور پیوسته در حال تغییر است.



راهکارهای کلیدی برای مدیران در شرایط بحران و تحریم

۱ چابکی استراتژیک (Strategic Agility)

استراتژی‌های کسب‌وکار باید قابلیت ویرایش و اصلاح سریع داشته باشند،

سناریوسازی: برای هر تغییر بزرگ (مثلاً جنگ، افزایش نرخ ارز یا افت تقاضا) از قبل دو یا سه سناریو آماده داشته باشید.

۲ مدیریت ریسک یکپارچه

(ERM Enterprise Risk Management)

■ شناسایی همه ریسک‌ها: مالی - نقدینگی (مدیریت هزینه و درآمد)، بازار و تقاضا، عملیاتی و ساختاری، زنجیره تأمین





■ **اثر بخشی مدیریت ارتباط مستقیمی با کیفیت تصمیم گیری دارد. در شرایط پر ابهام، تصمیمات درست می توانند به رشد و بقا منجر شوند، در حالی که تصمیمات نادرست زمینه نابودی یک کسب و کار را فراهم می کنند.**

- نوآوری در محصولات متناسب با کاهش قدرت خرید (نسخه های اقتصادی یا بسته های کوچک تر)،
- توسعه همکاری های استراتژیک و اتحاد های موقت برای کاهش هزینه ها.

۸ **رصد محیط و دیپلماسی کسب و کار**

- **مدیر موفق** باید آنلاین باشد؛ اخبار و روندهای سیاسی، نوسانات ارزی، تغییر قوانین اقتصادی از جمله تعرفه ها را رصد نماید. و همچنین برای پیش بینی بهتر تغییرات ارتباط نزدیک با نهادهای صنفی، تجاری و حتی بین المللی داشته باشد.

۹ **سیستم بازیابی و یادگیری مستمر**

- هیچ تصمیمی در بحران نهایی نیست،
- بازیابی ماهانه تصمیمات استراتژیک و اصلاح مسیر،
- ثبت تجرب و آموخته ها برای استفاده در بحران های بعدی.

۱۰ **فرهنگ سازمانی تاب آور (Resilient Culture)**

- تقویت فرهنگ انعطاف پذیری و یادگیری سریع،
- القای باور به تیم که بحران یک «تهدید مطلق» نیست، بلکه «فرصت تحول» است،
- ساختن یک هویت سازمانی مقاوم که در سخت ترین شرایط، امید و انگیزه را حفظ کند.



جمع بندی

بحران های بزرگ و تنش های ناگهانی بار دیگر یادآوری می کنند که با توجه به پیچیدگی سیستم و پویایی محیط، دستیابی به قطعیت کامل امکان پذیر نبوده و آینده هیچ گاه قطعی نیست.

در شرایط جنگ، تحریم و بحران های بزرگ، مدیران موفق کسب و کار کسانی هستند که نه با انکار واقعیت، بلکه با پذیرش آن و طراحی استراتژی های منعطف، چابک و داده محور عمل کنند. در این مسیر، ابزارهای علمی، مدیریت ریسک، تنوع بخشی منابع، نوآوری و فرهنگ تاب آوری، کلیدهای اصلی بقا و رشد هستند.

- (مدیریت موجودی و تأمین پایدار)، نیروی انسانی،
- وزن دهی و اولویت بندی ریسک ها با ابزارهایی مثل MCDM یا تحلیل حساسیت،
- طراحی برنامه های جایگزین برای ریسک های پرخطر (سناریوهای محتمل).

۳ **تنوع بخشی در منابع و بازارها**

- وابستگی به یک منبع تأمین یا یک بازار فروش بسیار پر ریسک است،
- ایجاد شبکه های جایگزین؛ تأمین کنندگان داخلی، همکاری های منطقه ای، یا حتی تولید مشترک،
- حرکت به سمت صادرات به بازارهای کوچک تر و کم ریسک تر.

۴ **مدیریت نقدینگی و منابع مالی**

- در شرایط تورم و تحریم، نقدینگی مثل اکسیژن است،
- اولویت با حفظ جریان نقدی مثبت به جای سرمایه گذاری های پر ریسک،
- استفاده از ابزارهای نوین مالی (مثل تهاتر، تأمین مالی جمعی، سرمایه گذاری جسورانه محلی).

۵ **تحلیل داده و هوش تجاری (Business Intelligence)**

- تصمیم گیری بر مبنای «احساس» خطرناک است؛ باید داده محور عمل کرد،
- استفاده از داشبوردهای مدیریتی برای رصد شاخص ها؛
- تورم، تغییر قدرت خرید، رفتار مشتری،
- پیش بینی روند بازار با داده های تاریخی و مدل های تحلیلی.

۶ **مدیریت سرمایه انسانی در بحران**

- کارکنان ستون اصلی بقا هستند. در شرایط فشار، حفظ انگیزه و امنیت روانی آن ها حیاتی است،
- شفاف سازی تصمیمات و ارتباط مستقیم با تیم،
- آموزش مهارت های جدید برای انطباق با شرایط (Reskilling & Upskilling).

۷ **نوآوری و مدل های کسب و کار انعطاف پذیر**

- تغییر مدل درآمدی؛ حرکت به سمت سرویس دهی آنلاین، اشتراک محور یا Pay-as-you-go.

