

## سند راهبردی برای کسب و کارها در مواجهه با بحران کرونا

### (ویرایش اول)

### **پیش نویس " کمیسیون بهبود فضای کسب و کار و صنعت احداث اتاق تبریز "**

**فراگیر شدن کووید-۱۹ زندگی مردم و کسب و کارهای ما را با چالشی مواجه کرده که برایش برنامه‌ای از پیش تدارک ندیده بودیم و نیازمند پاسخی است که ضمن محافظت از مردم و کسب و کارها، آینده‌ای سرشار از سلامتی و موفقیت را برایشان رقم بزند.**

کسب و کارها نقش بسیار مهمی در کمک به جوامع در کاهش شیوع بیماریهای فراگیر دارند. این مسئولیت هم تعهد اخلاقی، هم معنوی و هم در برخی موارد یک تعهد قانونی است.

یک بیماری فراگیر با بسیاری از رویدادهای دیگری که کسب و کار را مختل میکنند متفاوت است. در چنین بحرانی، ساختمانی که در آن کار میکنیم، فناوریهای که از آن بهره میبریم و مواردی از این دست، هنوز در دسترس و قابل بهره برداری است. اما، کسب و کارمان، کارفرمایانمان و افرادمان تحت تاثیر قرار گرفته اند. برای گذار از این بحران داراییها و منابع اصلی ما، کارکنان کلیدیمان هستند.

درست همان طور که سیاست های درمانی سعی در کاهش منحنی شیوع کوید ۱۹ دارد تا نظام بهداشت و درمان دچار اختلال نشود، سیاستهای اقتصادی هم باید به دنبال کاهش منحنی رکود باشد تا نظام اقتصادی دچار اختلال نگردد.

متأسفانه، این دو (سیاست های بهداشت و درمان و سیاست های اقتصادی) به طور ناگشودنی به هم پیوند خورده اند. نکته کلیدی برای حفظ اقتصاد این است که تا آنجا که ممکن است در حالی که رکود را تحمل می کنیم، برای بهبودی سریع موقعیت تلاش نماییم. دلیلی ندارد که این بحران نقاط قوت اساسی اقتصاد را تضعیف کند. پس از پایان این بحران، ما همانند گذشته به نیروی کار سخت کوش که توانایی خلاقیت و نوآوری دارد، نیاز خواهیم داشت.

بدون شک تصمیم گیران اصلی شرکت ها یعنی اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد در مواجهه با بحران اقتصادی ویروس کرونا در سال ۹۹ با چالش های فراوانی روبرو خواهند شد.

### **عوامل موثر برای گذار از این بحران و موفقیت در دوره پس از آن:**

- ۱- رهبری در پیش بینی درست جایگاه کسب و کار در طول بحران و برنامه ریزی برای احیای جایگاه پس از این دوره.
- ۲- انعطاف پذیری و تاب آوری کارفرمایان برای ادامه فعالیت و تامین درآمد برای کسب و کار.
- ۳- قدرت مالی کسب و کار برای تطبیق با کاهش درآمد و جریان نقدینگی.
- ۴- فن آوری هایی که افراد را قادر سازند تا در طول بحران فراگیری، مشارکت معناداری در کسب و کار داشته باشند.
- ۵- تنش ناشی از کاهش جریان نقدینگی و لزوم تامین حقوق کارکنان و سایر هزینه ها.

### **محیط اقتصاد کلان ایران:**

با توجه به آن که اقتصاد کشور به شدت وابسته به نفت می باشد، اقتصاد بدون نفت در شرایط امروزی مباحثی چون بهره وری، خروجی بهینه و راندمان بالا را مطرح کرده است. ورود به اقتصاد بدون نفت شک بزرگی را به اقتصاد وارد می کند. در کنار این ها شیوع کرونا نیز با توجه به وقفه و زیانی که به کسب و کارها وارد کرده، در آینده تغییرات بسیار جدی خواهد گذاشت.

در شرایطی که کاهش تقاضا از یک سو و افزایش هزینه ها از سوی دیگر گریبانگیر کسب و کارهای سنتی شده، عدم انعطاف پذیری کسب و کارهای سنتی و نیز عدم تمایل آن ها برای به همگام شدن با تغییرات و پیشرفت فناوریانه و حضور در فضای دیجیتال، شوک دیگری به آن ها وارد می کند. به خصوص این موضوع با شیوع ویروس کرونا خود را بیشتر نشان می دهد.

کنترل شیوع کرونا نیازمند کم شدن ارتباطات انسانی غیرضروری با هدف قطع زنجیره شیوع کرونا است که به کاهش بسیاری از فعالیتهای اقتصادی منجر می گردد و هزینه های اقتصادی را به دهک های مختلف درآمدی تحمیل می کند. با بررسی گزارش مرکز پژوهش های مجلس مشکلات زیر برای کسب و کارهای ایرانی بعد از شیوع کرونا معرفی شده است.

## بخش اول:

### اثرات شیوع بیماری کرونا بر حوزه های اقتصادی :



#### ۱- کاهش تولید:

اقتصاد ایران در حالی با معضل کرونا مواجه شده که متغیرهای اقتصاد کلان وضعیت مناسبی را نشان نمی‌دادند. براساس اعلام مرکز آمار ایران رشد اقتصادی در ۹ ماهه نخست سال ۱۳۹۸، در حدود منفی ۷/۶ درصد بوده و رشد اقتصادی بدون نفت نیز تقریباً صفر بوده است. همچنین، نرخ تورم نقطه به نقطه نیز در پایان بهمن ماه ۲۵ درصد بوده است. ازسوی دیگر دولت به لحاظ منابع در تنگنا قرار دارد و کسری بودجه دولت یکی از معضلات مهم اقتصاد ایران برای سال ۱۳۹۹ است. در چنین شرایطی، هزینه های تحمیل شده در اثر اپیدمی کرونا و همچنین کاهش تولید ناشی از آن، میتواند اقتصاد را با تورم های بالاتر و رشد های اقتصادی پایین تر مواجه سازد. از بین رفتن برخی از مشاغل و یا کاهش شدید درآمد در برخی از بخش ها باعث کاهش رشد اقتصادی میشود و از طرف دیگر، برخی مشاغل دیگر مانند تولیدات مواد بهداشتی و... در این بازه زمانی رشد بالایی خواهند داشت.

بسته شدن مرزهای زمینی توسط کشورهای منطقه ازجمله عراق، افغانستان و ترکیه و مرزهای هوایی به ویژه ترکیه، گرجستان و امارات به بهانه کرونا نیز بر افزایش قیمت ارز، کاهش صادرات و واردات تاثیر خواهد داشت. کاهش و توقف صادرات محصولات به دلیل بسته شدن مرزها یا ممنوعیت واردات از سایر کشورها که به کاهش تولید و فروش منجر می گردد.

#### ۲- رفتار مصرف کنندگان و مشتریان:

۲- شوک ناشی از کرونا، اقتصاد را هم با شوک عرضه و هم با شوک تقاضا مواجه میسازد. از طرفی یک شوک به عرضه نیروی کار است (به دلیل سیاستهای قرنطینه خانگی که برای کنترل شیوع بیماری ضروری است) و از طرفی شوک به تقاضای کالاها و خدمات (هم از جهت کاهش تقاضای کل و به تعویق افتادن خریدهای غیرضروری و هم از جهت جابجایی تقاضا بین صنایع مختلف) قلمداد میشود. مهمترین موضوع در شوک سمت عرضه جلوگیری از اختلال در زنجیره تأمین است که نیازمند سیاستهای تأمین سرمایه در گردش و ساماندهی نیروی کار است. ازسوی دیگر، بهترین راهکار برای جلوگیری از کاهش تقاضای کل، از یکسو جلوگیری از بیکاری کارگران و ایجاد انگیزه برای پرداخت حقوق ماهیانه آنها، و ازسوی دیگر ایجاد چتر حمایتی از اقشار ضعیف است. در پیشنهادهای حمایت از کسب و کارها، اولویت بر حمایتهایی است که منجر به حفظ نیروی کار و عدم اخراج یا تعدیل آنها شود.

### ۳- بازار نفت:

۳- انتظار می رود رکود اقتصادی ناشی از شوک ارزی و تحریمها تشدید شود. لذا لازم است تا سیاستهای حمایتی هم از خانوار و هم از کسبوکار صورت گیرد. در شرایطی که دولت با تنگنای مالی مواجه بوده و علاوه بر کاهش درآمدهای ناشی از تحریم و کاهش قیمت نفت و فرآورده های نفتی، با افزایش هزینه های بهداشتی و درمانی ناشی از کرونا نیز روبه رو است، منابع برای سیاستهای حمایتی به شدت محدود است. بسیار مهم است که سیاستهای حمایتی، بهینه اتخاذ شده و از اجرای سیاستهای حمایتی کور (نظیر تخصیص ارز ترجیحی به برخی کالاها) اجتناب شود، زیرا به احتمال قوی، این منابع با هزینه تورم تأمین شده اند. بر این اساس سیاست های افزایش تقاضای کل از طریق جلوگیری از کاهش اشتغال و درآمد خانوار باید در اولویت قرار گیرند.

### ۴- بازارهای مالی و سهام:

بانکهای مرکزی کشورهای مختلف از زمان آغاز بحران کرونا اقدام به کاهش نرخ بهره بانکی کرده اند تا با این ابتکار بتوانند از تعطیلی بنگاههای اقتصادی جلوگیری به عمل آورند. به طور مثال نرخ بهره ۱۰ ساله در ایالات متحده به پایینترین سطح خود یعنی ۰٫۲۵٪ (بیست و پنج صدم در صد) کاهش یافته است. از طرفی با توجه به کاهش فعالیت های بنگاههای اقتصادی، ارزش سهام در اکثر کشورهای جهان به شدت در حال کاهش است. در حالت کلی اثرات ویروس کرونا بر بازار سرمایه را میتوان در دو بُعد مدنظر قرار داد:

۱. ابعادی که پارامترهای اقتصادی و مالی بنگاههای موجود در بازار سهام را تحت تأثیر قرار میدهد؛ مانند فروش، تولید و سودآوری بنگاهها.
۲. ابعاد مربوط به معاملات سهام بنگاهها در بازار سرمایه.

## بخش دوم:

### چالش ها، سناریوها و توصیه هایی به شرکت ها:

در بخش اول اثرات شیوع کرونا بر حوزه های اقتصادی مطرح شد. در این بخش بر این موضوع تأکید می گردد که تصمیم گیرندگان اصلی بنگاههای اقتصادی کشور یعنی اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد شرکت ها در مواجهه با بحران ویروس کرونا طی سال ۹۹ با چالش های فراوانی مواجه خواهند بود. بدین منظور برخی از چالش ها در ادامه معرفی شده است.

#### • عوامل دولتی:

۱. افزایش هزینه های دولت به دلیل تامین هزینه های درمانی ناشی از شیوع بیماری کرونا.
۲. پایین بودن توان مالی دولت در حمایت از کسب و کارها به دلیل مشکلات بودجه ای.
۳. چالش های بیمه ای، تامین اجتماعی و مالیاتی شرکت ها در ماه های آینده.

#### • عوامل شرکتی:

۱. شوک در سمت عرضه زنجیره تامین مواد اولیه به دلیل وابستگی به واردات از کشورهای مختلف به ویژه چین.
۲. افزایش هزینه های تولید و خدمات به دلیل کاهش بهره وری، فروش، منابع انسانی و هزینه های ثابت.
۳. الکترونیکی نبودن برخی کسب و کارها در شرایط فعلی و کاهش فروش.
۴. تعطیلی برخی کسب و کارهای خدماتی و استارتاپ ها و تعدیل نیروی کار.
۵. کاهش فیزیکی تعداد نیروی کار فعال به دلیل تعطیلی و شیفتی شدن.
۶. کاهش نقدینگی بسیاری از کسب و کارها به دلیل کاهش درآمد اسفندماه و عدم دریافت مطالبات.
۷. ناکارآمد بودن روش های فعلی در حل چالش ها و نیاز به راهکارهای خلاقانه و کارآفرینانه.
۸. جهت گیری ناخواسته فضای کسب و کار به سمت احتکار.

## سناریوهایی برای کسب و کارهای ایرانی:

### ۱- سناریوی واقع بینانه (اسفند ۹۸ - خرداد ۹۹):

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر فروردین ۹۹ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۶۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر خرداد ۹۹ فروکش می کند تعداد کل مبتلایان حدود ۱۲۰ هزار نفر تخمین زده شده است.

اقدامات ابتکاری شرکتها در سناریوی واقع بینانه:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	تعیین پیش بینی تقاضای واقعی مشتریان همکاری با کانال های توزیع معتبر
۲	مشتریان	تلاش برای کاهش قیمت محصولات و بررسی احتمال اجرای سیاست قیمت گذاری نفوذی ارائه تخفیف های مقطعی برخی از محصولات تدوین برنامه های پیشبرد فروش (تخفیف، قرعه کشی و جوایز، اشتهای خرید عمده، هدایای تبلیغاتی ...) تقویت تیم بازاریابی و فروش راه اندازی و توسعه فروش آنلاین
۳	مالی	تدوین استراتژی تامین مالی کوتاه مدت و میان مدت بنگاه بررسی امکان جذب سرمایه گذاران جدید
۴	کارکنان	ایجاد فضای مثبت اندیشی تقویت انگیزش و مسئولیت پذیری تقویت حس همکاری و وفاداری دریافت و بررسی سریع پیشنهادات کارکنان

### ۲- سناریوی بدبینانه (اسفند ۹۸ - مرداد ۹۹):

در این سناریو، اوج شیوع در اواخر اردیبهشت ۹۹ رخ خواهد داد و تعداد مبتلایان در آن زمان به حدود ۱۰۰ هزار نفر خواهد رسید. پس از آن تعداد مبتلایان جدید وارد روند کاهشی خواهند شد. در این سناریو که در اواخر مرداد ۹۹ فروکش می کند تعداد کل مبتلایان حدود ۲۰۰ هزار نفر تخمین زده شده است.

اقدامات ابتکاری شرکتها در سناریوی بدبینانه:

ردیف	حوزه	اقدامات پیشنهادی
۱	زنجیره تامین	تشکیل تیم پایش بحران با محوریت زنجیره تامین بکارگیری راه حل های ابتکاری
۲	مشتریان	انجام تحقیقات بازاریابی ساختاریافته انعطاف پذیری در تحویل به موقع محصولات توسعه مشتری مداری افزایش مکان های فروش و دسترسی آسان مشتریان به محصولات مشارکت در امور خیریه و ایفای مسئولیت های اجتماعی
۳	مالی	تخصیص منابع مالی به مواد اولیه کمیاب بازبینی فرآیندها و هزینه های سربار
۴	کارکنان	انجام ساعت کاری انعطاف پذیر و دورکاری کاهش ساعت کاری روزانه کاهش روزهای کاری در هفته

## توصیه‌هایی برای تاب‌آوری شرکت‌ها و کسب و کارها:

تاب‌آوری سازمانی مفهومی است که برای مقابله سازمان با مخاطرات محیطی و موقعیت‌های چالشی بکار گرفته می‌شود. این مفهوم موجب تقویت نگرش و رفتارهای سازنده رهبران سازمان شده و توانایی‌های شرکت را در مواجهه با بحران‌های پیش‌رو بهبود می‌بخشد. با ارتقا سطح تاب‌آوری سازمان در برابر مشکلات، مقاومت بیشتری از خود نشان داده و مدیران نیز تصمیمات صحیح‌تری را برای بقا و پایداری سازمان اتخاذ می‌کنند. در این بخش ۸ ویژگی سازمان‌های تاب‌آور برای غلبه بر بحران و ویروس کرونا پیشنهاد می‌گردد.



- ۱- پذیرش و درک واقعیت: شاید بتوان اذعان داشت، پذیرش و درک صحیح از واقعیت موجود اولین گام برای مقابله با این بحران فراگیر است.
- ۲- افزایش تحمل ابهام: منظور از تحمل ابهام این است که افراد در تطبیق خود با تغییرات محیطی تا چه اندازه احساس تهدید می‌کنند. هنگامی که تغییرات به صورت سریع و غیر قابل پیش‌بینی رخ می‌دهد، اطلاعات ناکافی و غیرشفاف بوده و تفاوت نگرش افراد در نوع واکنش آنها اثر می‌گذارد. افرادی که تحمل ابهام بالایی دارند، معمولاً درک مناسبی از رویدادها دارند.
- ۳- ایجاد تیم‌های کاری تخصصی: حضور رهبران سازمان در تیم‌های تخصصی مقابله با بحران کرونا بر همکاری بهتر این تیم‌ها و تقویت روحیه کار تیمی خواهد افزود و اعضای تیم‌ها را که از سطوح مختلف سازمان انتخاب شده‌اند به انجام موثر وظایف محوله تشویق خواهد نمود.
- ۴- تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل.
- ۵- شناسایی نقاط اهرمی: نقاط اهرمی محل‌هایی از یک سیستم پیچیده هستند که یک تغییر کوچک در یک جزء می‌تواند تغییرات بزرگی را در همه اجزاء سیستم به همراه داشته باشد.
- ۶- اطلاع‌رسانی به هنگام: شفاف‌سازی اقدامات انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده به همراه رفتار صادقانه می‌تواند رهبران سازمان را در ترسیم چشم‌انداز واقع‌گرایانه و خوش‌بینانه یاری نموده و تاثیر مثبتی بر ذینفعان به ویژه کارکنان و سهامداران شرکت خواهد داشت.
- ۷- اقدامات کارآفرینانه و خلاقانه: کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری همزمان از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود و یا دوسوتوانی در این زمینه اهمیت دارد.
- ۸- همدلی با کارکنان.

## توصیه هایی برای اطمینان بخشی به کارکنان :

از مهمترین وظایف رهبران سازمان در مواجهه با بحران‌های بزرگ از جمله کرونا آن است که به‌گونه‌ای اقدام نمایند که کارکنان کماکان احساس کنند که سازمان برای آنها ارزش قائل است و آنها را مورد توجه قرار می‌دهد. مدیران بایستی به کارکنان نشان دهند با درک ابعاد گوناگون بحران در تلاش هستند تهدیدهای پیش‌رو را خنثی نموده و در این راه از توانمندی‌های کارکنان استفاده خواهند نمود. تشویق کارکنان به اقدامات ابتکاری، استرس وارده به کارکنان را کاهش داده و تا حد زیادی مشارکت فعالانه آنها برای خروج سریع‌تر از بحران مهیا خواهد ساخت. حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد. از دست دادن نیروهای با استعداد در زمان فعلی در دوران پساکرونا به سادگی قابل جبران نخواهد بود.

- ۱- توصیه اکید به کارکنان برای جدی گرفتن وظیفه مراقبت از خود و تعهدات ناشی از آن.
- ۲- آگاه ساختن مدیران و پرسنل خود از نحوه شناسایی و رفتار با افرادی که با علائم بیماری وارد محیط میشوند.
- ۳- یادآوری برنامه هایی به کارکنان که میتواند پشتیبانی آنها از خود و خانواده‌هایشان را تسهیل سازد از قبیل خدمات مشاوره پزشکی، بیمه درمانی / بیمه تکمیلی درمان و . . . .
- ۴- ایجاد میز مخصوص و یا خطوط تلفن ویژه برای پاسخ به سوالات و نیازهای خاص پرسنل.
- ۵- راه اندازی سامانه داخلی (اینترانت یا شبکه داخلی، رسانه اجتماعی یا سایت اینترنتی) برای دسترسی کارکنان.
- ۶- یادآوری ارزشهایی که باید در طول بحران، رعایت شوند.
- ۷- تمرکز بر روی سلامتی و ایمنی کارکنان و خانواده هایشان.
- ۸- فراهم کردن کلیه امکانات برای ضدعفونی کردن کلیه سطوح در محل کار.
- ۹- اعلام انتظارات خود از نحوه رعایت بهداشت شخصی توسط کارکنان با نصب پوستر.
- ۱۰- تهیه و ابلاغ دستورالعملهای ذیل:
  - رعایت بهداشت شخصی در محل کار، از جمله ضدعفونی یا شست و شوی دستها، پرهیز از تماس و دست دادن.
  - رعایت فاصله اجتماعی تحت هر شرایط.
  - ممنوعیت ملاقات نزدیک و رو در رو.
  - دستورالعمل آمد و شد به محل کار.
  - کار در خانه (دورکاری).
  - آگاه ساختن کارکنان درخصوص الزامات شرکت درباره وضعیت سلامتی، سازماندهی مراقبت از خانواده و برنامه کاری هر شخص.

## توصیه هایی در خصوص کارکنان و دستمزدها:

کارکنان درباره امنیت شغلی و تاب آوری کسبوکارشان به شدت نگران هستند. آنها نسبت به خانواده هایشان تکلیف و تعهد مالی دارند و میبایست از کفایت امکاناتشان برای معاش اطمینان حاصل کنند. کارکنان به طورکلی با احتمال تغییر شرایط اقتصادی و تاثیرات آن آشنا هستند، ولی نه الزاما با تاثیرات ناشی از یک بیماری فراگیر.

در مواقع عادی، انتظار می‌رود که دستمزدها با توجه به وضعیت بازار، نقش و خدمت رسانی یا عملکرد هر فرد تعیین شوند. ولی اکنون شرایط عادی نیست. برای رویارویی با این بیماری فراگیر میبایست واکنشی مناسب نشان داد که مغایر با شرایط عادی کسب و کار است. همچنین احتمال دارد که در نتیجه این بیماری فراگیر بسیاری از جریانهای اقتصادی با رکود مواجه شوند.

باید بیماریهای فراگیر را با دیدی متفاوت از دیگر انواع رکود اقتصادی نگریست و شرکتها را فرا میخواند تا مذاکره پیرامون الگوهای پرداخت دستمزد را بررسی کرده و در دستور کار خود قرار دهند، چراکه این کار سبب میشود کسب و کارشان از بیماری فراگیر و رکودی که ممکن است در پی آن به وجود آید به سلامت عبور کند. برای این کار ممکن است لازم باشد تا مفهومی به نام «دستمزد حداقلی» طی دوره گذار به اجرا گذاشته شود و بسته به شرایط، یک میزان پرداخت حداقلی برای تمام کارکنان تعیین گردد، هرچند می توان عوامل موثری ازجمله نقش فرد در سازمان را در تعیین این میزان حداقلی تاثیر داد. این امر ممکن است برای کارکنان ارشد، کاهش بیشتری در دستمزد را در پی داشته باشد.

همچنین میتوان مدلهای «مشارکت در سود» را نیز در نظر گرفت. در این مدلها، کارکنانی که با کاهش دستمزد مواجه شده اند، میتوانند در سود احتمالی کسبوکار شریک شوند.

طرحهای دیگری نیز قابل استفاده هستند که طبق آنها پرداخت کارکنان تا درصد ثابتی کاهش مییابد. البته ممکن است کارکنان رده پایین با دید منفی به این طرحها بنگرند، چراکه تأثیر چنین طرحهایی بر زندگی این دسته از کارکنان بیشتر است. ورای هر رویکردی که اتخاذ شود، بهترین راه برای حفظ همکاری، مشارکت و حمایت کارکنان از سازمان، شفافیت با آنان و ارتباط و بحث باز بین طرفین می داند. این امر منجر به احساس امنیت و ایجاد اطمینان بیشتر در کارکنان شده و نهایتاً مدیران میتوانند بر مسائل حیاتی کسبوکار از جمله حفظ شغلها، درآمدها و جریان نقدینگی مثبت، بیش از پیش تمرکز کنند. در چنین مواقعی، اطلاع رسانی به روز از وضعیت کسب و کار و شفاف سازی درخصوص دلایل چنین تصمیمی درکنار قدردانی احترام آمیز از افرادی که سازمان را ترک میکنند، ضروری است و برای حفظ روحیه افراد باقیمانده نیز مفید است.

### توصیه هایی برای مدیران کسب و کارها:

- ۱- ارزیابی ظرفیت مالی کسب و کار برای تحمل کاهش درآمد و کمبود جریان نقدینگی.
- ۲- شناسایی نقاط شروع اصلی و تعیین معیارهای تصمیم گیری و برنامه های عملیاتی برای هدایت کسب و کار در طول بحران فراگیری.
- ۳- بررسی امکان مذاکره مجدد با کارکنان برای توافق جدید بر سر حقوق طی دوره بحران برای گذر از آن.
- ۴- لغو یا تعویق همه رویدادها، کنفرانس ها، کارگاه های آموزشی و جلسات شخصی.
- ۵- لغو تمام سفرهای غیرضروری.
- ۶- اعمال راهکارهای مبتنی بر تکنولوژی برای برگزاری جلسات.
- ۷- ایجاد امکان کار در خانه برای کارکنان (حتی الامکان).
- ۸- تدوین و اعمال دستورالعمل هایی برای حفاظت از کارکنان هنگام ورود مراجعان.
- ۹- تبعیت از دستورالعمل ابلاغی مرکز سلامت محیط کار در خصوص پیشگیری و کنترل کوید - ۱۹ در محیط کار و سایر پروتکل های ابلاغی از سوی ستاد ملی مقابله با کرونا نظیر فاصله گذاری اجتماعی و فاصله گذاری هوشمند .
- ۱۰- بازبینی سیاست های منابع انسانی خصوصاً در ارتباط با مرخصی و اطمینان از تناسب آنها با شرایط ابتلای کارکنان به این بیماری فراگیر.
- ۱۱- تعیین خدماتی که با فروکش کردن بحران، می توان با بهره مندی از آنان، جهش اقتصادی را رقم زد.

### توصیه هایی برای حفظ جریان نقدینگی:

مدیریت جریان نقدینگی هنگام گذار از بحرانها، مهمترین عامل بقای یک شرکت است. در بسیاری از کشورها، مدیران ارشد شرکتهای موظفند اطمینان حاصل کنند که شرکت میتواند بدهیهای قابل پرداختش را در موعد مقرر پرداخت کند (آزمون انحلال). هنگامیکه یک بیماری فراگیر کسبوکارها را مختل میکند، هزینه ها باید براساس درآمدهای دست یافتنی مدیریت شوند. در اینحالت، بسیاری از کسبوکارها میتوانند از سقوط چشمگیر سود یا حتی پذیرش ضرر، جان سالم به در برند. لازمه عبور موفقیت آمیز از چنین بحرانی، وجود نقدینگی کافی نزد سازمان است. در گام نخست، باید درک درستی از نیازهای نقدی سازمان و زمان ورود و خروج (پرداختها) نقدینگی داشت. در صورت وقوع بحران جدی جریان نقدی، ممکن است کسبوکارها قدرت چانه زنی شان را از دست بدهند و نتوانند راه خودشان در چالش پیش رو را بیابند و درنهایت ارزش واقعی کسبوکارشان را از دست بدهند. لازم است راهها و منابعی که میتوانیم به وسیله آنها جریان نقدیمان را بهبود بخشیم شناسایی کنیم. از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- مذاکره مجدد پیرامون بندهای مربوط به پرداخت در قراردادهای جاری با کارفرمایان به نحویکه پرداخت براساس یک جریان نقدی ماهانه توافقی، تضمین شود.
- ۲- کاهش یا تعویق پرداخت های مالیاتی میتواند جریان نقدی قابل توجهی را آزاد سازد.
- ۳- درخواست از بانکها جهت افزایش اعتبار برای دریافت وام بیشتر. شایان ذکر است در شماری از کشورها، بانکها این موقعیت را یک فرصت مهم برای ادای مسئولیت اجتماعی سازمانشان دانسته و به همین دلیل ممکن است تسهیلاتی با نرخ سود کمتر از نرخهای مصوب نیز در اختیار بنگاههای فعال اقتصادی قرار دهند.

۴- مراجعه به سهامداران ارشد برای گرفتن وام‌های بی وثیقه برای کسبوکار. این روش در بحرانهای اقتصادی پیشین توسط بسیاری از شرکت‌های خصوصی تجربه شده و عمدتاً موفقیت‌آمیز بوده است. در برخی موارد، این سهامداران داراییهای شخصیشان را به نفع کسبوکارشان به رهن گذاشته اند تا مبلغ موردنیاز برای تجارتشان را در قالب وام، به دست آورند. این کار میتواند مشکل ساز و چالش برانگیز باشد، ولی بی شک عده ای هستند که ظرفیت مالی و همت ارائه این کمک را دارند.

## **پیشنادهایی برای حمایت از کسب و کارها:**

- ۱- تسهیل فوری مجوزهای ایجاد یا توسعه فروشگاههای مجازی (اینترنتی) از طریق دستگاههای ذیربط.
- ۲- هماهنگی اصناف، اتحادیه ها و اتاقهای بازرگانی در خصوص نحوه تعامل کسبوکارهای خرد و سنتی با فروشگاههای اینترنتی بزرگ موجود برای عرضه بخشی از تولیدات خود به صورت مجازی و یا ایجاد پلتفرم هایی برای عرضه محصولات بصورت شبکه ای با روشهای مختلف ارسال محصولات به دست مشتری، اعطای تسهیلات سرمایه در گردش توسط بانکها و مؤسسات اعتباری برای آن دسته از بنگاههایی که بدلیل کاهش فروش توان پرداخت دیون (چکهای) خود را ندارند. یک شیوه تأمین مالی سرمایه در گردش بنگاهها که در ایران وجود ندارد، اعطای تسهیلات (وام) بدون سررسید (Loan Revolving) است که میتواند مورد توجه قرار گیرد. این تسهیلات به بنگاهها داده میشود تا بتوانند شوک منفی تقاضا و چکهایشان را تا زمان رفع مشکل مدیریت کنند.
- ۳- استفاده از ظرفیت اوراق گام (گواهی اعتبار مولد) که دستورالعمل آن در آذرماه ۱۳۹۸ توسط شورای پول و اعتبار ابلاغ گردید، میتواند برای تأمین مالی زنجیره بنگاههای بخش خصوصی مورد توجه قرار گیرد. گواهی اعتبار مولد گام، به عنوان یک ابزار بازارمحور و با قابلیت نقل و انتقال در بازارهای پول و سرمایه، تسهیلات جدیدی را برای تأمین اعتبار بنگاههای تولیدی فراهم میکند که براساس آن تولیدکنندگان بر مبنای فاکتور خرید مواد اولیه و واسط از بانک عامل درخواست انتشار و تضمین گواهی اعتبار مولد در سررسید کرده و به بنگاه فروشنده مواد اولیه تحویل میدهند. دارنده میتواند گواهی را تا زمان سررسید آن نزد خود نگه دارد یا میتواند به فروشنده مواد اولیه خود تحویل دهد یا اینکه در بازار سرمایه تنزیل کند.
- ۴- کاهش هزینه ها و عوارض گمرکی آن دسته از کالاهایی که در زنجیره تأمین آنها اختلال ایجاد شده یا عرضه آنها در بازار دچار کمبود شده است.
- ۵- تمدید مدت زمان پرداخت قبوض خدماتی، آب، برق، گاز و سایر خدمات شهری برای اصناف و کسب و کارهای آسیب دیده.
- ۶- استفاده از ظرفیتهای بازار سرمایه (انتشار اوراق) و سایر روشهای تأمین مالی جهت اتخاذ روشهایی برای تأمین نقدینگی واحدهای اقتصادی؛ همانند تسهیل در انتشار اوراق یا تنزیل اسناد و حسابهای دریافتی بنگاهها توسط مؤسسات مالی مجاز و یا استفاده از روشهای سلف یا پیشفروش کالا یا خدمت برای سال ۱۳۹۹
- ۷- تمدید مدت قرارداد شرکتهای طرف قرارداد با دولت یا شرکتهای دولتی که با توجه به شرایط حاکم بر بازار نتوانسته اند به تعهدات خود عمل نمایند.
- ۸- بخشودگی نیمی از حق بیمه سهم کارفرما مربوط به اسفندماه ۱۳۹۸ و بهار ۱۳۹۹ برای بنگاههای اقتصادی بخش خصوصی و اصناف، مشروط به عدم تعدیل نیروی کار توسط بنگاه. توضیح آنکه مهمترین نوع حمایت، باید حمایتی باشد که انگیزه بنگاه برای تعدیل و اخراج نیروی کار را کاهش دهد. یعنی حمایتی که منجر به کاهش هزینه سربار کارگر (مشروط به عدم تعدیل کارگران) شود.
- ۹- امهال و ارائه تنفس چهارماهه (اسفندماه ۱۳۹۸ تا پایان خردادماه ۱۳۹۹) در خصوص اقساط بانکی بنگاههای اقتصادی بخش خصوصی و اصناف.
- ۱۰- تمدید یا تجدید کلیه مجوزهای کسب یا کار (که طی اسفندماه ۱۳۹۸ تا پایان خردادماه ۱۳۹۹ منقضی میشود)، برای یک دوره، مشروط به عدم تخلف صاحب کسب و کار و بدون نیاز به مراجعه به ادارات دولتی و بدون نیاز به اخذ گواهی پرداخت مالیاتی.
- ۱۱- رفع مشکل نقدینگی پیمانکاران، مشاوران و سازندگان با پرداخت عمده مطالبات آنها و استفاده از تسهیلات بدون بهره برای شرکتهای به منظور پرداخت حقوق پرسنل با تضمین اصل وام توسط دولت.
- ۱۲- منظور نمودن شرکتهای حوزه صنعت احداث اعم از پیمانکار، مشاور، بهره بردار و تولیدکنندگان در لیست مشاغل آسیب دیده جهت برقراری امکان استفاده از وام های کم بهره برای تأمین نقدینگی لازم برای گذر از این دوره و حفظ اشتغال و حفظ سرمایه های انسانی موجود



و یا در نظر گرفتن تمهیداتی برای جبران خسارات دوره بحرانی حداقل بطور مشترک بین پیمانکار و دستگاه اجرایی به قسمی که جبران خسارات فقط برعهده شرکتهای صنعت احداث نباشد به ادامه حیات آنان کمک شایانی خواهد کرد .

۱۳- تمدید مدت قرارداد شرکت‌های طرف قرارداد با دولت که تحت تأثیر شیوع کروناویروس نتوانسته اند به تعهدات خود عمل کنند.

۱۴- افزایش بهره گیری از مدل‌های عملیاتی مشارکت بخش خصوصی و همچنین انواع مدل‌های تحویل پروژه با مشارکت بخش خصوصی مانند MOT, LBO, ROT, BLT, BOT, BBO و ...

۱۵- توسعه خدمات تجارت الکترونیکی جهت تقویت تجارت خارجی.

۱۶- شناسایی و توسعه ابزارهای ضمانتی توسط صندوق‌های حمایتی و بخصوص صندوق ضمانت صادرات برای تسهیل حضور بنگاه‌های کوچک و متوسط و همچنین بنگاه‌های صادراتی در تأمین مالی از بازار سرمایه

۱۷- طراحی مؤسسات یا نهاد مالی که بتواند تسهیل کننده تأمین منابع مالی بنگاه‌های تولیدی باشد، این مؤسسات تحت عنوان Bill Broker ها شناخته می‌شوند و به طور معمول حساب دریافتی، اسناد تجاری و اوراق بهادار تولیدکنندگان یا تجار را تنزیل می‌نمایند.

۱۸- یکی از حمایت‌های مهم و ضروری برای کسب و کارها و فعالان اقتصادی، تسهیلات در حوزه مالیاتی است. پیشنهاد های مربوط به این حوزه عبارت است از:

- تعویق سررسید پرداخت مالیات بر ارزش افزوده مربوط به دوره چهارم سال ۱۳۹۸ به تاریخ ۱۳۹۹/۲/۳۱.
- موقوف الاجرا شدن کلیه عملیات اجرایی موضوع فصل نهم از باب چهارم قانون مالیات‌های مستقیم (وصول مالیات) تا تاریخ ۱۳۹۹/۰۶/۳۱.
- عدم نیاز به اخذ گواهی پرداخت یا ترتیب پرداخت بدهی مالیاتی جهت صدور یا تجدید پروانه کسب و کار اشخاص حقیقی موضوع ماده (۱۸۶) قانون مالیات‌های مستقیم تا پایان تیرماه سال ۱۳۹۹.
- در سال ۱۳۹۹، در مواردی که مهلت مقرر برای تقسیط بدهی (اعم از اصل مالیات و عوارض و جرائم) قانون مالیات‌های مستقیم و قانون مالیات بر ارزش افزوده مؤدیان مالیاتی در اجرای ماده (۱۶۷) قانون مالیات‌های مستقیم به اتمام رسیده باشد و این گونه مؤدیان قادر به پرداخت بدهی خود نباشند، سازمان امور مالیاتی کشور میتواند نسبت به امهال بدهی به مدت حداکثر سه ماه و تقسیط به مدت ۹ ماه از تاریخ درخواست اولیه برای امهال و تقسیط فارغ از مهلت سه ساله مذکور در ماده (۱۶۷) قانون مالیات‌های مستقیم اقدام نماید.
- افزایش دو برابری مهلت اعتراض به برگ تشخیص و برگ مطالبه و همچنین مهلت رسیدگی اداره امور مالیاتی (اوراقی که در اسفند سال ۱۳۹۸ و ۶ ماهه سال ۱۳۹۹ ابلاغ شده یا می‌گردد).
- بخشودگی جرائم پرداخت نشده بدهی مالیات و عوارض قانون موسوم به تجمیع عوارض مصوب ۱۳۸۱/۱۰/۲۲ بشرط پرداخت اصل مالیات و عوارض تا تاریخ ۱۳۹۹/۹/۳۰.
- اضافه شدن سه ماه به مهلت تسلیم گزارش حسابرسی موضوع ماده (۲۷۲) قانون مالیات‌های مستقیم در سال ۱۳۹۹.

### در این زمان بحرانی، بهتر است که شرایط را از دیدگاه ارزش ها و اهداف خود نیز بنگریم:

- ۱- از افرادمان محافظت کنیم و آنان و خانواده هایشان را در امن ترین شرایط ممکن نگه داریم.
- ۲- منابع مالی خود را از صدمه محفوظ نگه داریم تا کسب و کار تحت مدیریتمان از بحران، جان سالم به در ببرد.
- ۳- نسبت به مدیران، کارکنان، شرکاء و تأمین کنندگان، پشتیبان و همدل باشیم.
- ۴- تا حدی که ممکن است، برای کارفرمایان اطمینان خاطر فراهم آوریم.

- باید تجزیه و تحلیل هزینه - فایده انجام دهیم:  
همان طور که هیچ کسی نمی گوید همه بیمارستان ها را ببندیم زیرا پزشکی در یکی از شهرستانها از کوید-۱۹ بیمار شده است، نباید همه انبارها را ببندیم زیرا یک کارگر در انبار کارخانه ای بیمارگشته است.
- قابلیت های پایه ای، حمایت گردند:  
ما باید مطمئن شویم که بخش های کلیدی که مجبور به تعطیلی هستند و یا دچار اختلال شده اند، ظرفیت تولید خود را تا حد ممکن حفظ کنند. این کار توسط دولت می تواند با حمایت از کسب و کارهای معتبر تعطیل شده، خدمت به عنوان آخرین خریدار، پرداخت مستقیم اجاره کارخانه و تجهیزات و ارائه حمایت های درآمدی برای کسانی که به درآمد کسب و کارشان وابسته هستند، انجام شود.
- مشکلات ناشی از مشوق ها پذیرفته شود:  
. هر اقدام دولت مسائل انگیزشی در پی خواهد داشت که ما مجبوریم به طور موقت با آنها کنار بیاییم. کمک های مالی دولت، گاهی ممکن است به کسانی که به آنها احتیاج ندارند، نیز برسد درحالی که برخی از کسب و کارهایی که ما از آنها پشتیبانی می کنیم به سختی می توانند دوام و استمرار داشته باشند. ما باید اصل "گزینه کم بدترین" را اتخاذ کنیم.
- بیاموزیم که یاد بگیریم:  
ما در مورد آسیب پذیری های نظام اقتصادی مان در برابر بلایای نادر اما اجتناب ناپذیر مانند ویروس همه گیر جهانی کوید-۱۹ چیزهای زیادی خواهیم آموخت. وقتی بهبود می یابیم، نباید از این درس ها چشم پوشی کنیم و از آنها برای ایجاد پایداری در نهادهای خود استفاده نماییم.

#### منابع:

۱. اصول سیاست های اقتصادی در رکود کوید -۱۹ / نویسندگان: دیوید کلینگینگمیت، اسکات شین و سوزان هلپر.
۲. راهنمای عمومی پیشگیری و کنترل کوید - ۱۹ (کرونا و ویروس) در محیط کار / مرکز سلامت محیط و کار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.
۳. درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا، بررسی آثار اقتصادی و پیشنهادهایی برای مدیریت تبعات آن (ویرایش اول) / مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی.
۴. راهنمای فیدیک برای مقابله کسب و کارهای جهانی با کرونا و ویروس.
۵. گزارش دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران با همکاری ایرنا.

تهیه کننده: مصطفی بهنیا

دبیر کمیسیون بهبود فضای کسب و کار و صنعت احداث

اناق بازرگانی تبریز