



سندیکای صنعت برق ایران

معاونت پژوهشی و برنامه ریزی

اردیبهشت ۱۳۹۹

استراتژی کسب و کارهای صنعت برق در شرایط کرونا

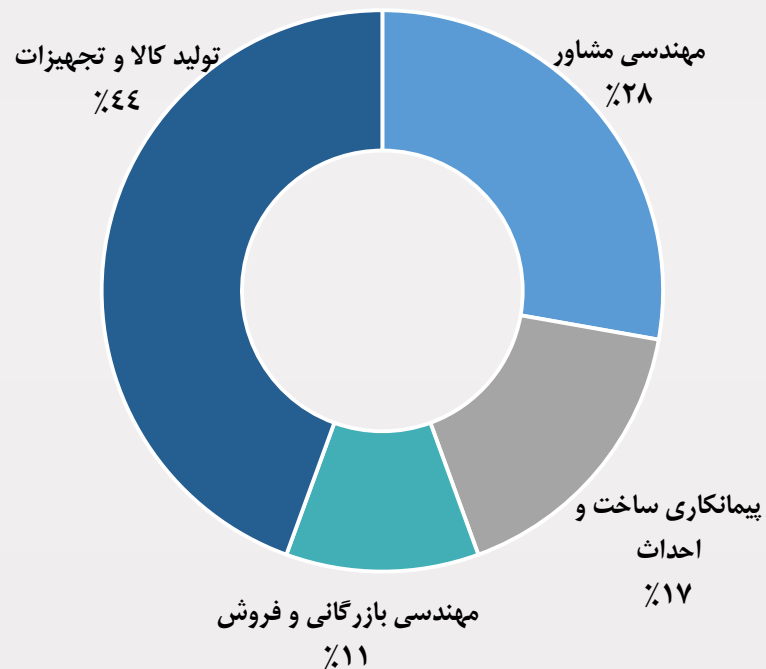
- ۱- استراتژی شرکت‌های زنجیره تامین صنعت برق ایران در مقابله با کرونا
- ۲- استراتژی کسب و کارها در مواجهه با کرونا (تجارب جهانی)

استراتژی شرکت‌های زنجیره تامین صنعت برق در شرایط کرونا

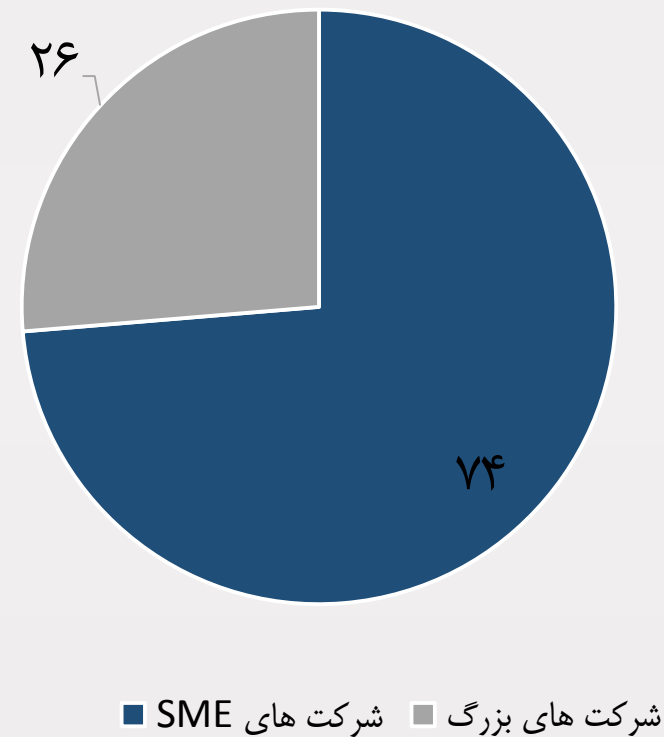
همه گیری ویروس کرونا، شرایطی را برای فعالان اقتصادی بوجود آورد که نیازمند تغییر استراتژی ها و شیوه اداره سازمان ها بوده است. شرکت های عضو سندیکای صنعت برق ایران نیز برای مقابله با این مسئله راهکارهایی را بکارگرفته‌اند که از آنها به عنوان «استراتژی کسب و کارهای زنجیره تامین صنعت برق» یاد می‌شود. برای جمع‌آوری این تجارب طی یک نظرسنجی اطلاعات شرکت‌های عضو سندیکای صنعت برق ایران گردآوری گردید و نتایج آن بصورت آماری در بخش اول این گزارش ارائه شده است. در بخش دوم گزارش، استراتژی کسب و کارها برای مقابله با کرونا بر اساس تجارب جهانی ارائه گردیده است

جامعه آماری نظرسنجی استراتژی شرکت‌ها در شرایط کرونا

زمینه فعالیت



اندازه شرکت‌ها

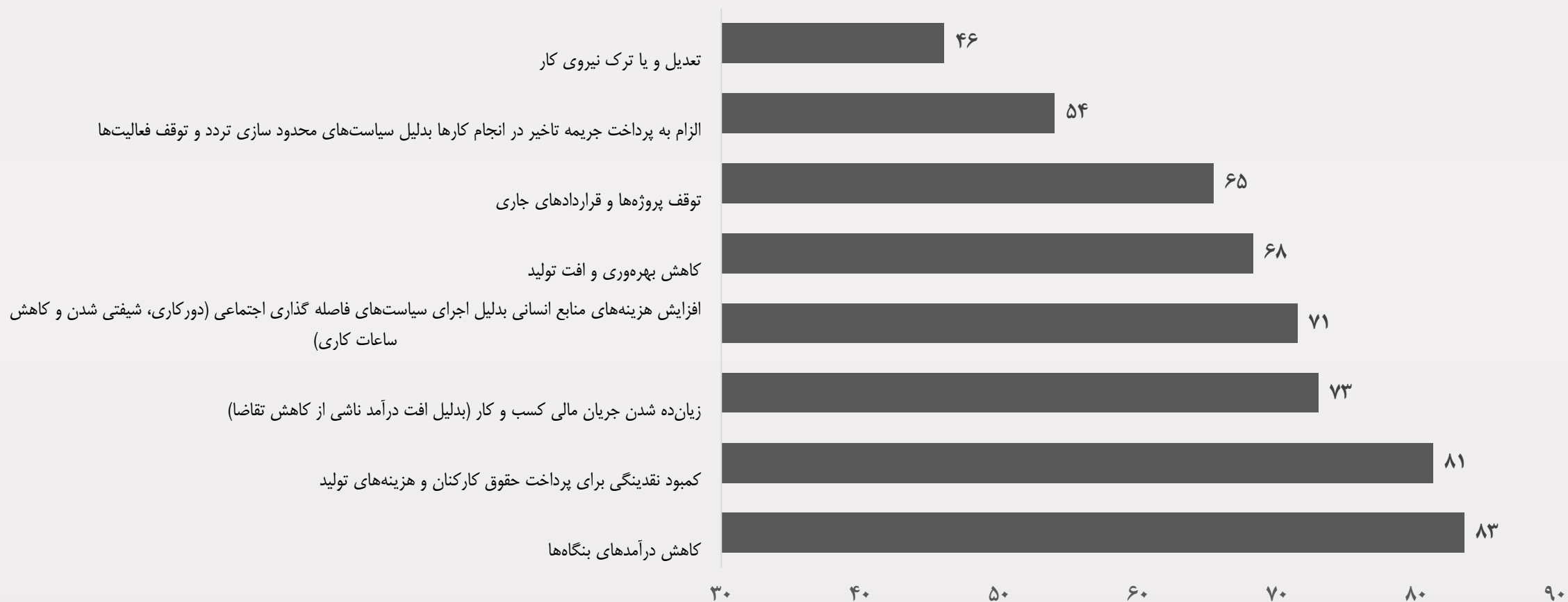


۴۵ درصد پاسخ دهندگان شرکت‌های پیمانکاری و مشاوره (احداث تاسیسات) و ۵۵ درصد شرکت‌های سازنده و تامین کننده تجهیزات بوده اند

۷۴ درصد پاسخ دهندگان نظرسنجی انجام شده، شرکت‌های کوچک و متوسط بوده اند

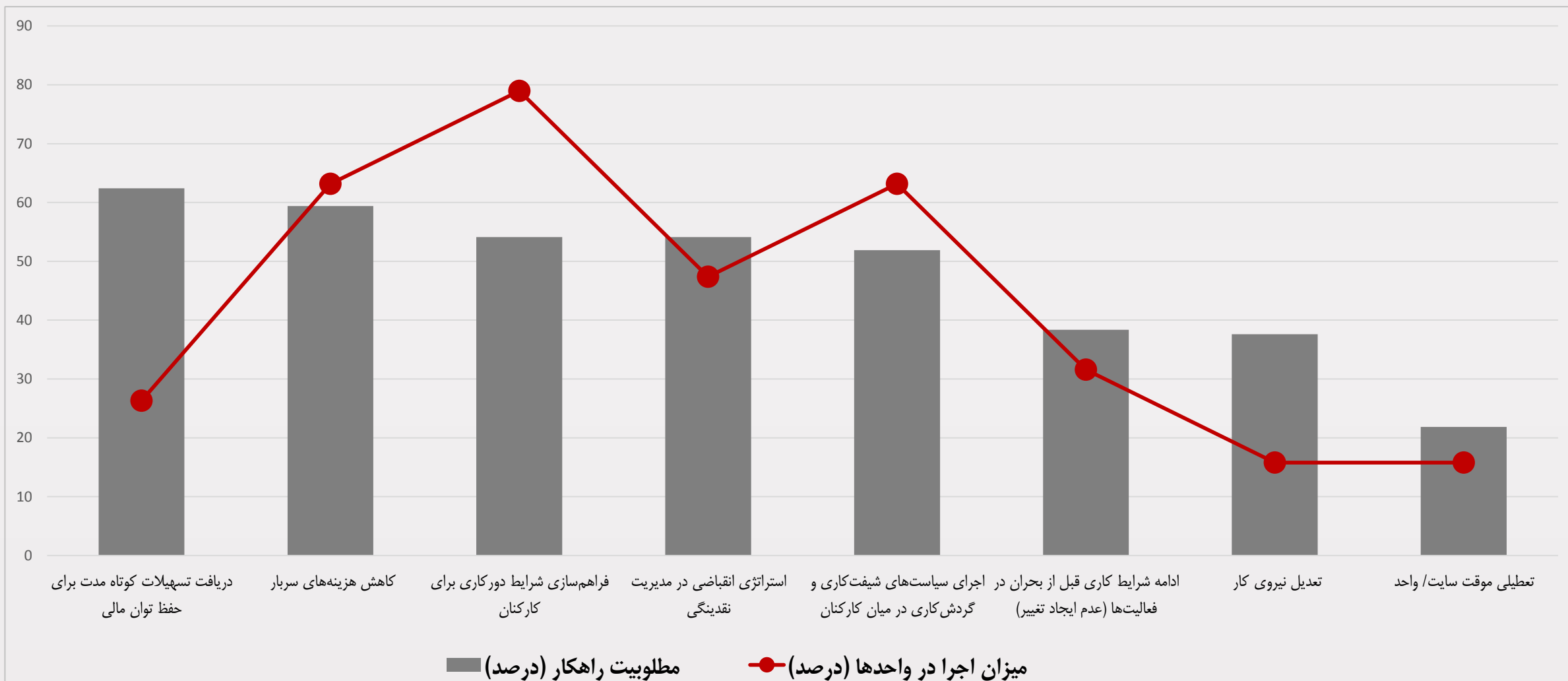
مسائل و مخاطرات اقتصادی شرکت ها در اثر شیوع ویروس کرونا

مسائل و مخاطرات اقتصادی شرکت ها در اثر شیوع ویروس کرونا



موضوع «کاهش درآمد بنگاهها» و «کمبود نقدینگی» مهم‌ترین مخاطرات اقتصادی شرکت های زنجیره تامین صنعت برق در شرایط کرونا می باشد

راهکارهای به کار گرفته شده در شرکتها



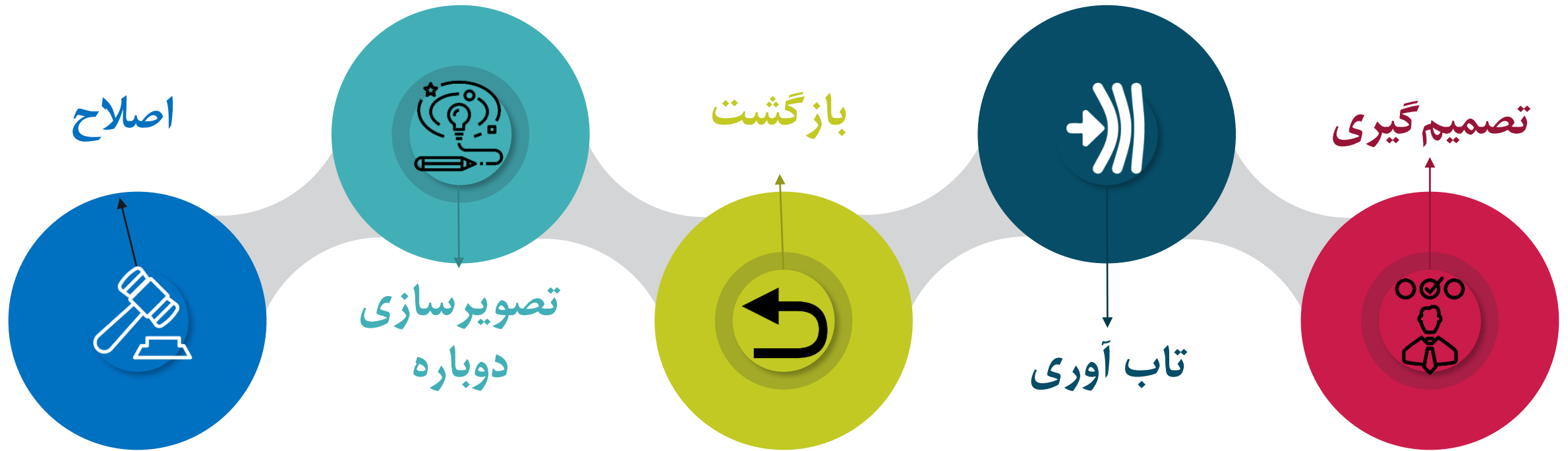
«استراتژی انقباضی در مدیریت نقدینگی»، «کاهش هزینه سربار» و «سیاست‌های شیفت کار و گردش کاری» سه استراتژی اصلی شرکت‌های زنجیره تامین صنعت برق در مقابله با کرونا بوده که بیشترین مطلوبیت و بیشترین میزان اجرا را داشته است.

استراتژی کسب و کارها در مواجهه با کرونا (تجارب جهانی)

بروز بحران‌هایی که گستردگی جهانی دارند، به نحوی بر مدیریت کسب و کارها اثر می‌گذارند که منجر به تغییرات دامنه دار و گسترده در سازماندهی و تصمیم‌گیری کسب و کارها می‌شوند. از این رو مدتی بعد از بروز بحران و گذشت شوک‌های اولیه، به تدریج موسسات مشاوره بین‌المللی مانند مکنزی و دلویی شروع به تحلیل آثار این بحران و ارائه پیشنهادهایی به شرکت‌ها برای مقابله با آن و مدیریت کسب و کارها در شرایط کرونا و پس از بحران ارائه کردند که می‌تواند برای شرکت‌های ایرانی نیز سودمند باشد. از این رو در بخش دوم این گزارش، با مروری بر این گزارش‌ها و با نگاهی به مخاطرات شرکت‌های زنجیره تامین صنعت برق، مجموعه استراتژی‌های مواجهه با شرایط کرونا، در چهار بخش اصلی دسته بندی و ارائه گردید: استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی، استراتژی‌های مدیریت مالی، استراتژی‌های مدیریت زنجیره تامین و استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتریان. در انتهای گزارش، پس از مرور این راهکارها، سناریوهای پیش روی شرکت‌ها در زمان پس از کرونا آورده شده است.

حفظ کسب و کار در شرایط شیوع کرونا

بازگشت به وضعیت عادی پس از غلبه بر کرونا



مدل مکنزی برای مدیریت کسب و کارها در مقابله با کرونا

۱. تصمیم‌گیری (Resolve)

در شرایط بروز بحران، طرح‌هایی برای تداوم فعالیت‌ها و بقای کسب‌وکار و امنیت شغلی نیروی انسانی مورد نیاز است که باید تصمیمات مربوط به آن اتخاذ گردد.

تصمیم‌گیری در مورد کاهش، افزایش و یا تداوم سطح تولید و همچنین در رابطه با مقیاس و سرعت اقدامات ضروری است.

۲. تاب‌آوری (Resilience)

چالش اصلی بنگاه‌ها، حفظ نقدینگی و توانایی پرداخت بدهی‌های آنهاست که در حال حاضر در داخل کشور و در سطح بین‌المللی حمایت‌های دولت‌ها را می‌طلبد. اما به دلیل تردید در مقیاس این حمایت‌ها، مدت تداوم بحران، تغییرات GDP و سطح اشتغال ممکن است تدریجاً شاخص اعتماد کسب و کارها به این حمایت‌ها افت کرده و بحران سلامتی به بحران جدی مالی تبدیل شود. در این شرایط اصل مهم، انعطاف‌پذیری بنگاه به تغییرات است. همچنین اولویت بنگاه در شرایط تاب‌آوری و بقا، مدیریت و حفظ نقدینگی تا حد امکان و پرداخت بدهی‌های کوتاه مدت است.

۳. بازگشت (Return)

○ لازم است با استفاده از روش‌هایی مانند استخدام مجدد و آموزش نیروی انسانی، دستیابی به سطوح قبلی نیروی کار محقق شود.

○ سرعت و مقیاس بازگشت و فعال کردن دوباره زنجیره تأمین حائز اهمیت است.

○ توقف موقتی گسترش و بروس در فصل گرما، فرصتی برای توسعه امکانات و تجهیزات برای مقابله مجدد با این بیماری است.

۴. تصویرسازی دوباره (Re imagination)

○ استفاده گسترده از فناوری و تطبیق تکنولوژی (technology adoption) با هدف تسریع در یافتن راهکار برای تداوم گردش چرخ تولید در زمانی که مجدداً ممکن است دسترسی به نیروی کار محدود شود، لازم است.

○ بررسی تغییرات در رفتار مصرف‌کننده و الگوی مصرف و تطبیق تولید متناسب با آن ضرورت می‌یابد.

○ در دوران بروز بیماری و بحران، نقاط ضعف و قسمت‌های آسیب‌پذیر در کسب و کار شناسایی شده است، برطرف کردن این کاستی‌ها و بالا بردن انعطاف و کارایی، فرصت‌های جدیدی برای ارتقا عملکرد کسب و کار به وجود خواهد آورد.

۵. اصلاح (Reform)

○ انتظار می‌رود بنگاه پس از کنترل بیماری و تصویرسازی دوباره از شرایط و نیز تطبیق تکنولوژی، به راهکارها و راه‌حلهایی دست پیدا کند که به واسطه آن کسب و کار را در مقابل شوک‌ها، تاب‌آورتر، مولدتر و توانمندتر سازد.

○ پس از این تغییرات، لازم است خط‌مشی‌ها و مقررات بنگاه نیز متناسب با ساختار جدید تغییر یافته و اصلاح شود.

○ ضروری است شرایط ارزیابی شده و اصلاحاتی برای پیش‌گیری از تکرار بحران‌ها یا به کارگیری دائم نوآوری لحاظ گردد.

فرایند مدیریت کسب و کارها در مقابله با کرونا براساس مدل مکنزی



استراتژی کسب و کارها در شرایط کرونا

روش‌های انطباق‌پذیری بنگاه با تغییرات ناشی از ویروس کرونا

1 استراتژی‌های مدیریت سرمایه
انسانی و حفظ کارکنان

2 استراتژی‌های
مدیریت مالی



4 استراتژی‌های
مدیریت زنجیره تأمین

3 استراتژی‌های
مدیریت ارتباط با مشتریان

۱- استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی و حفظ کارکنان

۱. آشناکردن نیروی کار با علائم بیماری و پیشگیری از ابتلا به آن و تقویت پروتکل‌های غربالگری و ممنوعیت حضور سرکار برای افراد مشکوک
۲. تامین اقلام بهداشتی مانند دستکش ایمنی و ماسک به کارکنان
۳. اعطای مرخصی تشویقی به کارکنان با بیماری‌های زمینه‌ای
۴. آمادگی برای غیبت کارکنان (بیماران، افراد دارای علائم مشکوک، افراد بچه‌دار در زمان تعطیلی مدارس و قرنطینه اجباری)
۵. بررسی امکان دورکاری و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در دوره دورکاری و تنظیم برنامه کاری انعطاف‌پذیر مانند شیفتی و تغییر در ساعات کاری
۶. محدود کردن سفرهای غیرضروری و ماموریت‌ها و برگزاری جلسات به صورت ویدیو کنفرانس
۷. تقویت سیستم‌های شبکه و ایجاد زیرساخت لازم و پشتیبانی برای سهولت در دورکاری
۸. برنامه‌ریزی برای جانشینی سمت‌های کلیدی که به دلیل قرنطینه یا بیماری در دسترس نمی‌باشند.
۹. فراهم نمودن شرایط فاصله گذاری در محیط کار متناسب با نوع فعالیت و میزان استفاده از ماشین آلات
۱۰. بکارگیری اقدامات ابتکاری برای حفظ کارکنان به جای تعدیل نیرو مانند اولویت گذاری در پرداخت حقوق پرسنل و کاهش پرداخت مزایا به صورت موقت.

یکی از مهمترین وظایف مدیران در مواجهه با بحران کرونا توجه به اقدامات پیشگیرانه و حمایتی با هدف ایجاد توان محیط کار ایمن و سالم است. از یک سو حمایت از کارکنان در این شرایط بر تعهد بلندمدت کارکنان تاثیر مثبت دارد و از سوی دیگر از دست دادن نیروی کار پر مهارت، به سادگی قابل جبران نخواهد بود.

۲- استراتژی‌های مدیریت مالی در شرایط کرونا

۱. برنامه‌ریزی برای مدیریت و حفظ نقدینگی در اسرع وقت و تمرکز بر جریان نقدی ورودی و حفظ نقدینگی
۲. تهیه جدول زمانبندی تسویه بدهی و تعهدات شرکت
۳. تمرکز بر جمع‌آوری حساب‌های دریافتی و وصول مطالبات
۴. استمهال بدهی‌ها و حساب‌های پرداختی خصوصاً برای بنگاه‌های کوچک و متوسط
۵. استفاده از شرایط فورس مازور در قراردادهای جاری
۶. به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری در پروژه‌های غیرضروری و توقف موقتی اجرای پروژه‌های بلند مدت و در مقابل تخصیص منابع به پروژه‌های زودبازده
۷. کاهش هزینه‌های جاری تا حد امکان و کنترل هزینه‌های نیروی انسانی
۸. تزریق نقدینگی از خارج بنگاه مانند بررسی گزینه‌های دریافت تسهیلات و تامین اعتبار و نیز بررسی راهکارهای تامین مالی با استفاده از ابزارهای بازار سرمایه

مدیریت هوشمند مالی در دوره بحران کرونا می‌تواند بقای کسب و کار را تضمین نماید چرا که از یک سو با کاهش تقاضا و در نتیجه کاهش فروش کالا و خدمات، منابع ورودی نقدینگی کاهش یافته است و از سوی دیگر به دلیل فشار مالی بر تقاضاکنندگان، شرایط خرید نقدی آنها محدود شده و پرداخت‌ها با تاخیر انجام می‌شود. لذا هر بنگاه باید با برنامه‌ریزی دقیق علاوه بر تلاش برای حفظ نقدینگی، بکوشد منابع نقدی خود را با استفاده از منابع داخلی (تسریع در وصول مطالبات و تاخیر در پرداخت بدهی‌ها) و منابع خارجی (تسهیلات و تامین مالی) افزایش دهد.

۳- استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتریان در شرایط کرونا

۱. بررسی اثرات کرونا بر تقاضای کالا و خدمات بنگاه و سپس به روزرسانی برنامه‌های کسب و کار و برنامه‌ریزی تأمین و تولید بر اساس آن
۲. ایجاد استراتژی‌های همگام سازی کوتاه‌مدت عرضه و تقاضا. در شرایط شیوع کرونا، فشار وارده بر سمت تقاضا زیاد است. لذا باید تصمیم‌گیری نمود که با چه روش‌هایی می‌توان تقاضا را تحریک کرد، در غیر این صورت عرضه باید متناسب با تقاضا تغییر یابد.
۳. استفاده از زیرساخت‌های آنلاین و تجارت الکترونیک برای ارائه خدمات و حفظ و تقویت ارتباط با مشتریان
۴. تعیین گزینه‌های لجستیک به دلیل آلودگی و مسدودی راه‌های ارتباطی بین شهرها و کشورها
۵. حفظ موجودی محصول در انبار متناسب با ظرفیت مورد تعهد. چراکه عرضه ممکن است به دلیل محدودیت دستیابی به مواد اولیه دچار کمبود شود. در این صورت استراتژی برای عرضه محصول مورد نیاز است که طبق آن مشتریان جهت دریافت کالا و خدمات، اولویت بندی شوند.
۶. تلاش جهت حفظ سهم بازار از طریق انعطاف پذیری در قیمت گذاری و شیوه های پرداخت
۷. مشارکت با سایر بنگاه‌های فعال در صنعت برق جهت بازاریابی و فروش
۸. تقویت ناوگان توزیع محصولات
۹. رصد اقدامات رقبا و استفاده از راهکارهای خلاقانه مورد استفاده توسط بنگاه‌ها با فعالیت مشابه در سطح بین‌الملل

یکی از روش‌های انطباق بنگاه با تغییرات ناشی از شیوع ویروس کرونا، حفظ و تقویت ارتباط با مشتریان و تلاش برای حفظ سهم بازار است. برای دستیابی به این مهم راهکارهایی پیشنهاد شده است که این راهکارها بر محورهای مدیریت تقاضا، همگام سازی عرضه و تقاضا، اولویت‌بندی مشتریان و تلاش برای حفظ سهم بازار استوار است.

۴- استراتژی‌های مدیریت زنجیره تأمین در شرایط کرونا

۱. تجهیز بنگاه به مدیریت ریسک زنجیره تأمین جهت کاهش مخاطرات و بازیابی زنجیره تأمین در شرایط غیرمترقبه

۲. چند منبعه کردن تهیه مواد اولیه کلیدی و استفاده از استراتژی ترکیبی برای عدم وابستگی به یک تأمین کننده و یا منطقه جغرافیایی خاص. در راستای افزایش انعطاف تولید، شناسایی مواد اولیه جایگزین نیز در مواردی که امکان آن وجود داشته باشد به عنوان یک راه حل مطرح است.

۳. ایجاد روابط مستحکم با عرضه‌کنندگان کلیدی جهت حفظ اولویت، در مواقعی که عرضه کننده با محدودیت عرضه مواجه شده و تصمیم به حذف گروهی از مشتریان می‌گیرد.

۴. تحت نظر داشتن کل شبکه عرضه اقلام کلیدی به صورت شبکه تأمین گسترده، سپس شناسایی و انتخاب سایر عرضه‌کنندگان به ترتیب اولویت، ایجاد و تداوم ارتباط با عرضه کنندگان منتخب جهت جایگزینی در مواقع ضروری که همه این تلاش‌ها بنگاه را در تأمین مواد اولیه انعطاف‌پذیر می‌سازد.

۵. شناخت شرایط و بررسی و تمرکز بر ریسک‌های تأمین‌کنندگان اصلی این امکان را به بنگاه می‌دهد که در صورت بروز مشکل برای تأمین‌کننده، از انتقال آن به کسب و کار خود پیشگیری نماید. در این خصوص لازم است علاوه بر مخاطرات تأمین‌کنندگان، توانایی‌ها، نوآوری‌ها، کارایی و تولید آن‌ها در شرایط شیوع کرونا تحت نظر و بررسی باشد.

۶. ارزیابی گزینه‌های جایگزین خصوصاً در تدارکات و حمل‌ونقل از دیگر موارد حائز اهمیت است.

۷. به‌روزرسانی خط‌مشی‌های دارایی‌ها و تلاش برای حفظ سطح موجودی انبار در مقدار قابل قبول از دیگر راهکارهایی است که به بنگاه‌ها کمک می‌کند سطح تولید خود را متناسب با تقاضا حفظ نمایند. در کنار این اقدام، ایجاد داشبورد مدیریتی جهت دید کامل به وضعیت بنگاه و دسترسی به موقع به اطلاعات، تصمیم‌گیری مدیران بنگاه را تسریع خواهد کرد.

بدیهی است پس از دسترسی به موقع به اطلاعات و تصمیم‌گیری صحیح، چالاک‌ی در برنامه‌ریزی تولیدی در صورت بروز کمبودها خصوصاً در کوتاه‌مدت ضروری است.

۸. تغییر شکل و ساختار زنجیره تأمین از مدل خطی به شبکه‌ای که بنگاه را به کل زنجیره تأمین متصل می‌کند، راهکار دیگری است که در برخی بنگاه‌ها در صنعت برق قابلیت پیاده‌سازی دارد.

۹. تشکیل تیم اقدام مشترک با سایر بنگاه‌های تقاضاکننده اقلام مشابه جهت مقابله با بحران زنجیره تأمین روش دیگری است که توسط برخی بنگاه‌ها در بروز بحران مورد استفاده قرار گرفته است.

به دلیل افت تولید در داخل و خارج از ایران، محدودیت جابجایی بین شهرها و کشورها، تعطیلی شبکه توزیع و حمل و نقل، مسدود شدن راه‌های ارتباطی زمینی و هوایی و دریایی و سایر موارد مشابه، مشکلات زیادی در زنجیره تأمین کسب و کارها بوجود آمده است. لذا برای انطباق بنگاه با این تغییرات، لازم است ریسک زنجیره تأمین از طریق روش‌هایی مانند استفاده از استراتژی ترکیبی و یا تغییر ساختار زنجیره تأمین تقلیل یافته و انعطاف‌پذیری بنگاه نیز در تأمین مواد اولیه و تدارکات و حمل و نقل افزایش یابد. همچنین برای حفظ سطح تولید نیاز است که علاوه بر دسترسی به موقع به اطلاعات، تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی تولید در نهایت سرعت و چالاک‌ی صورت پذیرد.

سناریوهای کسب و کارها در دوران پس از کرونا

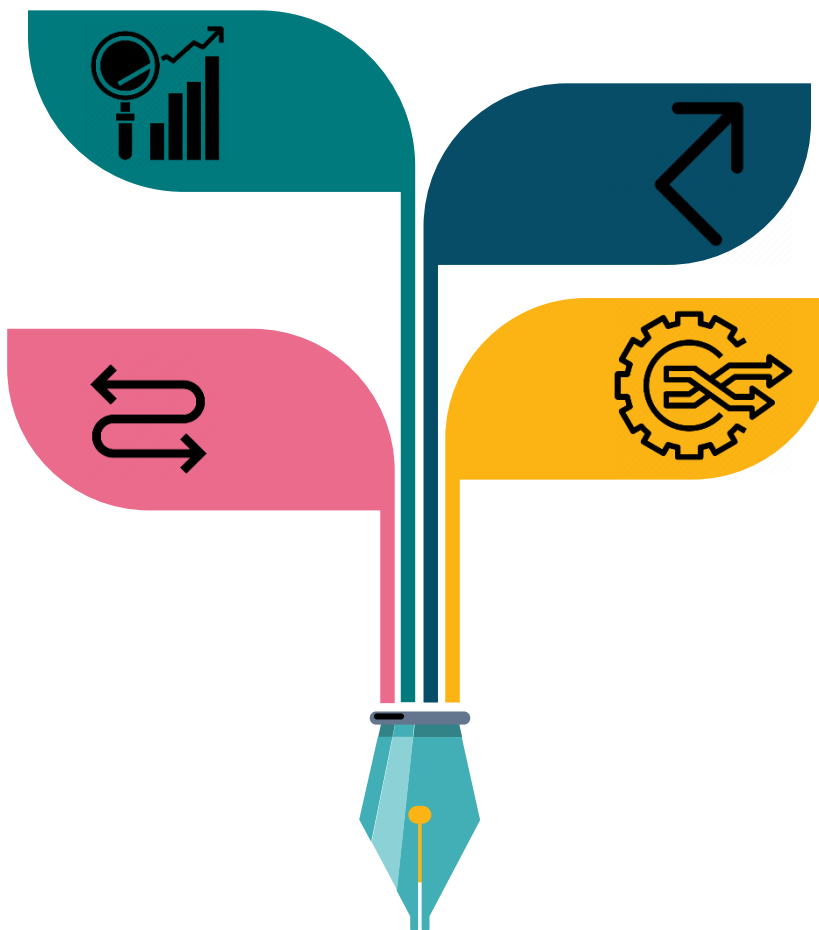
دو عامل تعیین کننده وضعیت بنگاه پس از بازگشت به دوره عادی، سرعت بهبودی و میزان انعطاف شرکت در تغییرات ساختاری است که متناسب با آن بنگاهها در چهار وضعیت کلی قرار خواهند گرفت. ممکن است وضعیت پیش آمده دقیقا بر یکی از این چهار حالت منطبق نباشد و بنگاه در ترکیبی از این وضعیت ها قرار گیرد. بدیهی است قرارگیری در وضعیت جدید، به وضعیت پیشین بنگاه پس از شیوع بیماری کرونا نیز بستگی دارد.

افزایش تقاضا

این شرکتها بر انعطاف پذیری و تغییر در روشهای کسب و کار و الگوهای مصرف متمرکز شده اند و توانسته اند تقاضای جدید ناشی از تغییرات در الگوهای مصرف را جذب کنند.

خارج شدگان از مسیر قبلی کسب و کار

این شرکتها که بیشترین چالش را خواهند داشت، به کندی در مسیر بازگشت، تصویرسازی دوباره و اصلاح قدم برداشته اند و ناگزیر متحمل زیانهای ناشی از تغییرات اساسی در شبکه توزیع و رفتار مشتریان شده اند.



بازگشت به وضعیت قبلی

این شرکتها بر حمایت از کارکنان، تحکیم روابط با مشتری و تامین کننده و بهره‌وری عملیاتی متمرکز شده اند.

تغییرات ساختاری

تغییرات ساختاری این شرکتها ناشی از تغییرات زنجیره تامین بوده است. این بنگاهها جهت ارتقا جایگاه در شرایط رقابتی، بر مدیریت هزینهها تاکید کرده اند.



References:

1. Sneader,K and Singhal, Sh(2020). Beyond coronavirus: The path to the next normal. Mckinsey&company.
2. Kil Patrick,j and Barter,L(2020). Managing Supply Chain risk and disruption. Deloitte.
3. Sneader,K and Singhal, Sh(2020). The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal. Mckinsey&company.
4. Tera Allas, Pal Erik Sjatil, Sebastian Stern, and Eckart Windhagen (2020). How European businesses can position themselves for recovery. Mckinsey&company.
5. Matt Craven, Mihir Mysore, Shubham Singhal, and Matt Wilson (2020). COVID-19: Implications for business. Mckinsey&company.
6. داوری،علی(۱۳۹۹)، پنج استراتژی تاب‌آوری کسب و کار در شرایط بحران. دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران.



سندیکای صنعت برق ایران

www.ieis.ir

info@ieis.ir

