

# بازینه تداوم کسب‌وکار کوچک زنده ماندن و موفق شدن در پسا کووید



دکتر بداله مکرمی

## مقدمه

شرایط بی‌سابقه کووید ۱۹ (COVID-19) کسب‌وکارهای زیادی را با چالش‌هایی روبرو ساخته که مشابه آن را هرگز پیش از آن ندیده بودند. برای بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک، داشتن یک مشاور قابل اعتماد که بتوانند در این بحران برای کمک و رهنمود به او رجوع کنند، اهمیتی باورنکردنی دارد.

موسسه‌های حسابرسی کوچک و متوسط، برای کمک به صاحبکاران خود در عبور از این روزهای بسیار چالشی، دانشی عمیق نسبت به کسب‌وکار آنها و بسیاری از مهارت‌های تخصصی لازم را دارند.

ماهیت و دامنه مشورت مورد نیاز، به عوامل گوناگونی بستگی دارد؛ از جمله، صنعت، ذخایر نقدی، و عملکرد کسب‌وکار پیش از همه‌گیری کووید ۱۹. در مراحل آغازین بحران، به رهنمود برای دستیابی به کمک‌ها و یارانه‌های دولتی نیاز بود. بسیاری از کسب‌وکارها اکنون با یک دوره درازمدت شرایط در حال تغییر روبرو هستند (یعنی **هنجارهای بعدی**) و پیوسته به کمک و مشورت جدی نیاز دارند. حسابدار حرفه‌ای می‌تواند به‌طور موثر به مدیریت و کاهش ریسک کمک کند، در مورد برداشتن گام مناسب توضیح دهد، و کسب‌وکار را برای شرایط میان و درازمدت تقویت کند.

بازینه تداوم کسب‌وکار کوچک ابزاری است برای تشخیص وضعیت، به‌منظور ناوبری در ایام پرتلاطم، که دو عرصه اصلی را پوشش می‌دهد: وظیفه مدیریت مالی، و وظیفه مدیریت راهبردی. قصد این نیست که ابزار یادشده، بازینه‌ای جامع درباره الزامات باشد، بلکه ابزاری است برای کمک به شناسایی گام‌هایی که توجه به آنها در اولویت است.

## وظیفه‌های مرتبط با مدیریت مالی

اطلاعات مالی به‌موقع و دقیق، حیاتی است. وظایف مرتبط با مدیریت مالی که در پی می‌آید، برای درک چگونگی عملکرد کسب‌وکار و شناسایی عرصه‌های توجه برای اقدام فوری، باید در نظر گرفته شود.

توضیح	اقدام مورد نظر	فعالیت
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ صورت سودوزیان، ترازنامه، و صورت جریانهای نقدی ممکن است به شناسایی به‌موقع مسایل برای انجام اقدام اصلاحی، کمک کند.</li> <li>❑ نسبتهای اصلی را از صورتهای مالی محاسبه کنید، مثل نسبت سرمایه در گردش و نسبت چرخش موجودی انبار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ صورتهای مالی را تهیه، بررسی، و تحلیل کنید:</li> <li>✓ صورت عملکرد مالی (صورت درآمد/ سودوزیان)</li> <li>✓ صورت وضعیت مالی (ترازنامه)</li> <li>✓ صورت جریانهای نقدی</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ پیش‌بینی جریانهای نقدی را برای انعکاس رویدادهای واقعی به‌طور منظم به‌روزرسی کنید، و وضعیت نقدی در جریان را نظارت کنید</li> <li>❑ کسری نقدینگی آینده را در نظر بگیرید، برای مثال، چه‌هزینه‌هایی را می‌توان کاهش داد، از قبیل هزینه‌های سفر و بازاریابی، چه عملیاتی را به‌طور موقت می‌توان متوقف کرد</li> <li>❑ واریسی کنید که کسب‌وکار تا چه زمانی ممکن است تداوم داشته باشد پیش‌از آن‌که جریان نقدی منفی شود</li> <li>❑ گامهایی را در نظر بگیرید که ورود نقدینگی به کسب‌وکار را افزایش می‌دهد، از قبیل تمرکز بیشتر بر خطوط محصول/خدماتی که هنوز خوب فروش می‌کنند</li> <li>❑ برای دست‌یافتن به منابع مالی بیرونی اقدام کنید (از قبیل تسهیلات اضافه‌برداشت)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ پیش‌بینی جریانهای نقدی ۳، ۶ و ۱۲ ماهه را با استفاده از سناریوهای حالت‌های موردانتظار، یا بهترین، و بدترین حالت</li> <li>◀ وضعیت نقدینگی را بهبود دهید</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ جستجو کنید که چه کمک/یارانه/وامی فراهم است و شرایط استحقاق آن چیست</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تعیین کنید که آیا فعالیتهای کسب‌وکار استحقاق دریافت کمک یا یارانه دولتی کووید ۱۹ را دارد</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>موارد زیر را در نظر بگیرید:</li> <li>❑ اگر فروش بیشتر کاهش پیدا کند، برای مثال ۱۵ یا ۲۰ درصد</li> <li>❑ پیامد از دست‌دادن یک مشتری عمده</li> <li>❑ اگر یک تامین‌کننده عمده توان انجام تعهدات را نداشته باشد</li> <li>❑ کسب‌وکار تا چه مدت ممکن است تحمل این زیانها را داشته باشد؟</li> <li>❑ سناریوهای بهترین و بدترین حالتها برای وضعیت عملیاتی و مالی در ۳، ۶، و ۱۲ ماه آینده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ با تغییر مفروضات برای تهیه پیش‌بینی، دست به انجام تحلیل حساسیت بزنید</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ فروش کمتر ممکن است به‌معنای آن باشد که ارزش موجودی انبارها نیاز به کاهش دارد یا اگر ناباب باشد باید حذف شود.</li> <li>❑ بازاریابی، تغییر کاربری، یا کنارگذاری موجودی انبارهای قدیمی یا کم‌گردش.</li> <li>❑ جستجوی امکان فروش در شرایط خاص، به‌منظور کاهش زیانهای برآورده‌شده در مورد موجودی انبارها.</li> <li>❑ بازنگری در سیاستهای خرید برای پیشگیری از اضافه‌خرج برای موجودی انبارها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ بررسی اقلام سرمایه‌درگردش شامل:</li> <li>✓ مانده موجودی انبارها</li> <li>✓ وجوه نقد در بانک</li> </ul>

	<p>■ شناسایی مشتریان با مبالغ بدهی پرداخت نشده درشت و پیگیری - شاید بتوان درباره طرحهای پرداخت مذاکره کرد، برای مثال، اجازه برداشت مستقیم برای تسویه بدهیهای قدیمی (و وصول ارقام جدید با اعلام قبلی).          ■ ارسال بیوقفه صورتحساب به محض ارائه خدمات یا تحویل محصول.          ■ بررسی سفارشهای آینده برای برنامه ریزی نیازهای کوتاه مدت، به منظور توسعه کسب و کار یا بستن قرارداد، برای مثال، آیا مشتریان در حال افزایش اند یا این که سفارشهای خود را باطل می کنند؟ و اگر چنین است، ریسک اعتباری آن چیست؟          ■ بازبینی اعتبار و حد مشتریان را برای مشتریان جدید/موجود، در نظر بگیرید.          ■ برای پدید آوردن پرداختهای برخط، پردازشهای جدیدی را می توان معرفی کرد.          ■ برای آزاد ساختن وجه نقد، تنزیل کردن حسابهای دریافتی را در نظر بگیرید.</p>	<p>◀ بررسی حسابهای دریافتی / مانده دفتر بدهکاران          ▶ بررسی سفارشهای آینده و شرایط پرداخت مشتریان</p>
	<p>■ اگر لازم بود از یک حسابدار حرفه ای یا متخصص ارزیابی کمک بگیرید          ■ در نظر بگیرید که کدام دارائیه را برای به دست آوردن نقدینگی می توان فروخت          ■ مخارج سرمایه ای یا سرمایه گذاری عمده را به تاخیر بیندازید یا بازنگری کنید</p>	<p>◀ ارزشگذاری بازار برای دارائیهای معینی را بررسی کنید</p>
	<p>■ امکان به تاخیر انداختن پرداختهای مالی یا مذاکره دوباره آنها را جستجو کنید، برای مثال، کوچکتر کردن اقساط، تخفیف برای پرداخت، شرایط پرداخت بلندمدت تر          ■ نحوه تامین کالا را بررسی کنید، برای مثال، بندهای شرایط انحصاری را دوباره مذاکره کنید          ■ تامین کنندگان جایگزین را برای ارقام حساس بررسی کنید          ■ قراردادهای بررسی کنید تا تعهدات قراردادی را بفهمید و ببینید، بسته به شرایط، می توانید بسته به نیاز سفارشات را تغییر دهید (برای مثال، باطل کنید، کم یا زیاد کنید)          ■ پیشنهاد مراجع نظارتی برای به تاخیر انداختن پرداختها را جستجو کنید          ■ بندهای حوادث غیر قابل اجتناب<sup>۲</sup> در قراردادهای بررسی کنید</p>	<p>◀ مانده حسابهای بستانکاران/پرداختی را بررسی کنید          ▶ قراردادهای شرایط پرداخت تامین کنندگان را بررسی کنید</p>
	<p>■ بفهمید که برای انجام تعهدات کوتاه مدت چه الزاماتی وجود دارد          ■ برای یافتن منابع مالی بیرونی یا مذاکره دوباره درباره پرداختهای مالی تعهدات وام (یا نرخ بهره)، یا یافتن طرحهای بازسازی بدهی، راههایی پیدا کنید          ■ اگر کسب و کار در مسیر نقض تعهدات قراردادی است (یا انتظار می رود در آینده نزدیک تعهدات قراردادی نقض شود، بدون تانی بانک را مطلع سازید          ■ شرایط اجاره و گزینههای پرداخت کرایه را با مالک بحث کنید          ■ گزینههای نقض قرارداد اجاره را در نظر بگیرید          ■ درباره حق امتیاز برای اجاره دفترکار و تجهیزات مذاکره کنید</p>	<p>◀ وامهای بانکی، قراردادهای اجاره، کارتهای اعتباری یا دیگر منابع تامین مالی را بررسی کنید:          ✓ جدول زمانی بازپرداخت و شرایط تسویه را واریس کنید          ✓ مسایل مربوط به رعایت تعهدات بدهی را واریس کنید          ▶ تعهدات مالی، از قبیل اجاره دفترکار و تجهیزات را بررسی کنید          ▶ واریس کنید که کدام دارایی در رهن کدام وام است</p>

## وظیفه‌های مرتبط با مدیریت راهبردی

مهم است که راهبرد، طرح و روشهای عملیاتی کسب‌وکار بررسی شود، به‌ویژه اگر تغییرات مهمی در میان بوده است.

توضیح	اقدام موردنظر	فعالیت
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ عملیات راه‌دور را جستجو کنید، از جمله پیامدها و تغییرات آن برای سیستمها و فرایندها</li> <li>❑ برای کارکنانی که می‌توانند در خانه کار کنند، تجهیزات فناوری اطلاعات فراهم کنید</li> <li>❑ برای کارکنان انعطاف و توازن بین کار-زندگی را میسر کنید</li> <li>❑ برای کارکنان اگر لازم است تجهیزات حفاظت شخصی فراهم کنید</li> <li>❑ انتظارات بهره‌وری و حاضر بودن در محل کار را مدیریت کنید، برای مثال، گزینه برنامه زمانی کار و رفت‌وآمد بی‌خطر</li> <li>❑ با چالشها و مسایل کارکنان همدلی کنید، برای مثال، اصلاح سیاست مرخصی استعلاجی و مرخصی کاری</li> <li>❑ محل کار را برای واکنش ضدآلودگی آماده کنید و مطمئن شوید که محیط به‌طور کامل تمیز و ضدعفونی شده است</li> </ul>	<p>◀ از سلامتی و ایمنی کارکنان اطمینان پیدا کنید</p> <p>◀ کار از راه‌دور را هر جا که ممکن باشد، امکانپذیر کنید</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ برای دادن پیامهای مکرر بکوشید و در پی کامل‌گرایی نباشید- نقاط تماس را افزایش دهید و در موضوعهای غیرکاری درگیر شوید، برای مثال، رویدادهای اجتماعی مجازی ترتیب دهید</li> <li>❑ راههای ایجاد روحیه، بهره‌وری و اشتغال را در نظر بگیرید</li> <li>❑ الهام‌بخش خلاقیت، نوآوری، و تصمیم‌گیری در همه سطوح باشید</li> <li>❑ اعتمادسازی کنید، از کارکنان پشتیبانی کنید و دغدغه‌های احساسی و اهمیت رفاه فردی را درک کنید</li> <li>❑ درباره طرحهای عملیاتی آینده، شفاف باشید</li> <li>❑ عقیده کارکنان درباره چگونگی بقا و رونق کسب‌وکار را جویا شوید</li> </ul>	<p>◀ رهبری و ارتباط شفاف برای کارکنان فراهم سازید</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ تمدید سررسید تسلیم گزارش مالی و مالیاتی را بررسی کنید</li> <li>❑ جویا شوید که آیا رعایت زود هنگام سررسید تسلیم گزارش نفعی عاید می‌کند، برای مثال، تسلیم زودتر گزارش یا نوبت‌گیری ممکن است موجب دسترسی سریعتر به کمکهای دولتی و/یا استرداد وجوه شود</li> <li>❑ به الزامات جدید در فضای کووید ۱۹، از قبیل ممنوعیت تجمع گروهی توجه کنید</li> </ul>	<p>◀ الزامات مقررات نظارتی را بررسی کنید</p>

	<p>❑ بدون تاخیر طرحهای تداوم کسب‌وکار تهیه یا به‌روزرسانی کنید و میزان در معرض ریسک بودن را بسنجید- بپذیرید که این، بحرانی بی‌سابقه است</p> <p>❑ تعیین کنید که کدامیک از محصولات یا خدمات برای تداوم جریانهای نقدی حیاتی است و باید حفظ شود</p> <p>❑ بر محصولات/خدماتی متمرکز شوید که بیشترین تقاضا را دارد- و حجم و سودآوری را بیشینه سازید</p> <p>❑ در نظر بگیرید که آیا منابع باید دوباره تخصیص یابد تا فعالیتهای معینی وسعت یابد یا به کارکنان قراردادی یا موقت نیاز است</p> <p>❑ گزینه‌ها را بررسی کنید و ببینید امکان چرخش به سمت فرصتهای جدید و متفاوت درامدی یا بازارهای جایگزین وجود دارد- در نظر بگیرید که چگونه می‌توان نیازها و تقاضاهای متفاوت ناشی از تغییرات رخ داده در رفتار مشتریان را پاسخ داد</p> <p>❑ راه‌های جدید اداره کسب‌وکار و عرضه محصولات/خدمات به مشتریان را پیدا کنید</p> <p>❑ تصمیم‌گیری را در دستان کارکنان اصلی متمرکز کنید</p> <p>❑ تغییرات ساختاری را امکان‌پذیر کنید و پیامدهای درازمدت را در نظر بگیرید- این شرایط تنها بر امروز اثرگذار نیست، بلکه بر فردا و فراتر از آن تاثیرگذار است- در نظر بگیرید که برای رسیدن به هنجارهای جدید، چه گام‌های انتقالی لازم است که باید یافت شوند</p>	<p>◀ طرح راهبردی را به‌روزرسانی کنید</p> <p>◀ دست به تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها بزنید</p>
	<p>❑ با توجه به این که مشتریان در خانه می‌مانند و خرید برخط انجام می‌دهند، به ایجاد یا افزایش حضور برخط برای دست‌یافتن به این‌گونه مشتریان توجه کنید، برای مثال، از طریق یک پایگاه اینترنتی مستقیم و کانالهای رسانه‌های اجتماعی</p> <p>❑ در نظر بگیرید که چگونه به‌بهترین وجه می‌توانید، از طریق فروش برخط، خدمات و محصولات را به‌دست مشتریان برسانید</p>	<p>◀ حضور کسب‌وکار را در محیط برخط افزایش دهید یا ایجاد کنید</p>
	<p>❑ سروکار داشتن با مشتری/صاحبکار را اولویت دهید، برای مثال، به‌طور منظم با مشتریان اصلی درباره عملیات و خدماتی که هنوز در دسترس است، تماس بگیرید</p> <p>❑ پیشنهادهایی را با مشتریان در میان بگذارید که به حفظ روابط با مشتریان کمک می‌کند اما بدون این که فرصت-طلبی به چشم بیاید</p> <p>❑ هر جا که ممکن است برخورد با مشتریان را در وضعیت برخط قرار دهید</p> <p>❑ از سازوکارهای ارتباطی گوناگونی استفاده کنید- نامه الکترونیک، ارتباط تصویری، رسانه اجتماعی، و غیره اما از تماس تلفنی مستقیم به‌خاطر حس شخصی آن، چشم‌پوشی نکنید</p> <p>❑ داده‌ها و سیستم مدیریت روابط مشتریان موجود را متعادل کنید</p> <p>❑ ببینید چگونه می‌توانید از راه‌های گوناگون خدماتی را که به مشتریان عرضه می‌کنید، حفظ کنید</p>	<p>◀ در کنار مشتریان بمانید- چگونگی واکنش کسب‌وکار، برای اعتبار درازمدت و ریسک از دست‌دادن شهرت، اهمیت اساسی دارد</p>
	<p>❑ کنترل‌های داخلی مرتبط را برای حفاظت از داراییها بررسی کنید، از جمله: ✓ تایید معاملات</p> <p>✓ سطح مجوز برای همه پرداختها، تایید قراردادهای تامین‌کنندگان/مشتریان</p> <p>✓ مذاکره دوباره برای شرایط (پرداخت، تحویل، و غیره)</p> <p>✓ دسترسی به سیستم امنیتی برخط</p> <p>❑ از آن جا ممکن است ریسک تقلب افزایش یابد، کارکنان را درباره سنجه‌های پیشگیری درگیر کنید، و مشخص کنید که رویه‌ها و خط‌مشیها دنبال می‌شوند</p>	<p>◀ «کتابچه خط‌مشیها» را تهیه، به‌روزرسانی/ بررسی کنید:</p> <p>✓ اختیارات کارکنان برای پول خرج کردن را بررسی کنید</p> <p>✓ ریسک تقلب را در نظر بگیرید</p> <p>✓ کارکنان را درباره خط‌مشیها مطلع سازید و آموزش دهید</p>





	<p> <input type="checkbox"/> اگر امکانپذیر باشد، در امنیت سایبری بیشتر سرمایه‌گذاری کنید  <input type="checkbox"/> درباره افزایش جرایم سایبری و نامه‌های الکترونیکی ناخواسته هشیار باشید-  <input type="checkbox"/> پیش از به اشتراک‌گذاری داده‌های خصوصی شرکت، دوبار فکر کنید  <input type="checkbox"/> مطمئن شوید که نسخه‌های جاری نرم‌افزار در دست استفاده است، و این که نسخه‌های غیرمجاز وجود ندارد، و تعداد حق امتیاز برای تعداد بهره‌برداران کافی است  <input type="checkbox"/> پهنای باند، زیرساخت وی‌پی‌ان (VPN)، حفاظتها برای تامین امنیت و داده‌ها در شرایط بیشترین حد استفاده را آزمون کنید  <input type="checkbox"/> آزمون کنید که آیا کارکنان می‌دانند چگونه نسخه پشتیبان را فراخوانی کنند و آیا کار می‌کند  <input type="checkbox"/> آموزش ابزار برخط و نشستهای مجازی را ترتیب دهید  <input type="checkbox"/> برای افزایش انتقال داخلی دانش کاربردی، یک مسئول پشتیبانی برای هر محصول نرم‌افزاری تعیین کنید         </p>	<p> <input type="checkbox"/> سیستمهای فناوری اطلاعات را بررسی و به‌روزرسانی کنید:  <input checked="" type="checkbox"/> حق امتیازهای لازم برای استفاده از نرم‌افزار به‌روز است  <input checked="" type="checkbox"/> قابلیت‌های دیجیتال ارتقا یافته‌اند، و توافقنامه‌های امنیت سایبری فعال شده‌اند  <input checked="" type="checkbox"/> نسخه‌های پشتیبان به‌طور مکرر انجام می‌شود و در بیرون از محل کار نگهداری می‌گردد  <input checked="" type="checkbox"/> نیازهای آموزشی کارکنان پاسخ داده می‌شود  <input checked="" type="checkbox"/> مستندات طرح بازیابی فاجعه بررسی شده است         </p>
	<p> <input type="checkbox"/> ببینید که آیا بیمه، وقفه‌های کسب‌وکار، زیانهای مالی، ناتوانی در پرداخت، بیمه عمر، و جایگزینی درآمد را پوشش می‌دهد         </p>	<p> <input type="checkbox"/> پوشش بیمه‌ای کسب‌وکار را بررسی کنید، شامل:  <input checked="" type="checkbox"/> نوع بیمه‌نامه  <input checked="" type="checkbox"/> مبلغ پوشش بیمه‌ای موجود         </p>
	<p> <input type="checkbox"/> سطح کارکنان را بررسی کنید و این که برای نگهداری عملیات ضروری به چه کسی نیاز است؛ به زوائد و چیزهای اضافی توجه کنید، مخارج جبرانی را کاهش دهید، ساعات کار، امکان مرخصی بدون حقوق را بررسی کنید  <input type="checkbox"/> سهم سود سهامداران را کاهش دهید  <input type="checkbox"/> فرصتهای کاهش بهای تمام‌شده را شناسایی کنید، برای مثال، هزینه‌های مسافرت و پذیرایی را کاهش دهید         </p>	<p> <input type="checkbox"/> راه‌های کاهش مصرف منابع در کسب‌وکار را جستجو کنید و موارد زیر را در نظر بگیرید:  <input checked="" type="checkbox"/> نیاز به کارمند  <input checked="" type="checkbox"/> مصرف آب، برق، گاز، بنزین/گازوئیل  <input checked="" type="checkbox"/> استفاده از تامین‌کنندگان محلی اگر امکانپذیر باشد  <input checked="" type="checkbox"/> حذف فرایندها یا اقدام بدون بهره‌وری         </p>



### پانوشته‌ها:

- 1- The Next Normal
- 2- Force Majeure
- 3- SWOT Analysis