

سازندگان تجهیزات نفت چگونه از دوره‌ی پرریسک اقتصاد ایران عبور کنند؟

راهبرد بنگاه در دوره‌ی تعلیق: بقا، نقدینگی، انعطاف و آمادگی برای فرصت بعدی

۲۴ شهریور ۱۴۰۵ | حسین عبده تبریزی

آکادمی دانایان



برای بازگشت سریع به شرایط عادی برنامه‌ریزی نکنیم؛ برای ۲ تا ۳ سال «تعلیق» طولانی‌تر آماده شویم.

حتی اگر درگیری فعال زودتر فروکش کند، آثار اقتصادی و تجاری آن به احتمال زیاد ماندگارتر می‌باشد.

نه جنگ کامل، نه صلح و ثبات

- افق سیاسی و اقتصادی روشن نیست.
- تصمیم‌های بزرگ مرتب به تعویق می‌افتند.
- ریسک، تحریم و نوسان به «جزئی از محیط» تبدیل می‌شود.
- اقتصاد وارد وضعیت «تردید راهبردی» می‌شود.



زیان اصلی تعلیق: فرصت‌هایی که از دست می‌روند

تعلیق فقط رکود یا توقف نیست؛ از دست‌دادن فرصت توسعه است.

- سرمایه‌گذاری‌هایی که انجام نمی‌شوند
- ظرفیت‌هایی که ایجاد یا تکمیل نمی‌شوند
- بازارهایی که به دست رقبا می‌افتند
- تولید و درآمدی که باید ایجاد شود، اما نمی‌شود

بزرگ‌ترین هزینه‌ی دوره‌ی تعلیق، آن چیزی نیست که از دست می‌دهیم؛ آن چیزی است که می‌توانستیم به دست آوریم و به دست نمی‌آوریم.

چرا تعلیق می‌تواند از شوک کوتاه‌مدت پرهزینه‌تر باشد؟

جنگ

سریع، شدید، قابل مشاهده

خسارت فیزیکی و توقف فوری

تعلیق

کند، فرسایشی، انباشته

فرسایش اعتماد، سرمایه و مهارت

خطر اصلی: شرکت آرام آرام ضعیف می‌شود، بدون آن‌که یک «روز بحران» مشخص وجود داشته باشد.

ریسک با نااطمینانی یکی نیست

ریسک

- احتمال‌ها تا حدی قابل برآوردند.
- می‌توان قیمت‌گذاری و بیمه کرد.
- تصمیم با «صرف ریسک» انجام می‌شود.

نااطمینانی

- خودِ سناریوها و احتمال‌ها مبهم‌اند.
- ارزش صبر و انعطاف بالا می‌رود.
- تعهد برگشت‌ناپذیر خطرناک‌تر می‌شود.

در تعلیق، «اختیار تصمیم‌گیری در آینده» خودش دارای است.

هدف بنگاه در این دوره چیست؟

بقای باکیفیت

نه صرفاً کوچک شدن؛ نه رشد به هر قیمت

اختیار

امکان تغییر تصمیم با اطلاعات جدید

نقدینگی

توان پرداخت و ادامه‌ی عملیات

قابلیت فنی

نیروی انسانی، دانش و کیفیت

موقعیت بازار

مشتری، برند و شبکه‌ی تأمین

چرا سازندگان تجهیزات نفت آسیب‌پذیری ویژه دارند؟

مسئله‌ی مرکزی
ممکن است
سفارش داشته
باشیم،
اما نقد نداشته
باشیم.

نقدینگی ≠ سود

• دوره‌ی ساخت و تحویل طولانی؛ سرمایه مدت زیادی در پروژه قفل می‌شود.

• وابستگی بخشی از مواد، قطعات و فناوری به واردات و ارز.
• قراردادهای بزرگ با کارفرمایان دولتی یا شبه‌دولتی و ریسک تأخیر پرداخت.

• ضمانت‌نامه، پیش‌پرداخت، تعدیل و تغییر مقادیر؛ ریسک قراردادی بالا.

• نیروی مهندسی و مهارت‌های تخصصی به‌سادگی جایگزین نمی‌شوند.

اقتصاد کلان چگونه وارد کارخانه می‌شود؟

بنگاه

مواد اولیه و قطعات

تورم و ارز

سرمایه در گردش

نرخ بهره

مطالبات دیروصول

کسری بودجه

زمان و هزینه‌ی تأمین

تحریم و لجستیک

کاهش سفارش جدید

تعليق پروژه‌ها

سه اولویت مدیریتی

نقدینگی | تداوم عملیات | حفظ قدرت انتخاب

Cash is Survival

سؤال مدیرعامل
اگر ۶ ماه وصول مطالبات
کند شود، شرکت
می ماند؟

- جریان نقد را هفتگی ببینید؛ در بحران، روزانه.
- برای ۳ سناریو برنامه داشته باشید: بدبینانه، میانه، خوشبینانه.
- تعهدات مالی و سررسید بدهی ها را از نو بچینید.
- پروژه های کم اولویت را برای آزادسازی نقد متوقف کنید.
- ذخیره نقدی باید هزینه های حیاتی چند ماه را پوشش دهد.

خوش بینانه

کاهش نسبی ریسک
بهبود وصول

تصمیم از قبل مشخص باشد

میانہ

ادامه‌ی وضع موجود
با نوسان بالا

تصمیم از قبل مشخص باشد

بدبینانه

وصول کندتر
ارز بالاتر
تأمین سخت‌تر

تصمیم از قبل مشخص باشد

سناریو برای پیش‌بینی دقیق آینده نیست؛ برای آماده‌کردن واکنش است.

چرخه‌ی تبدیل نقد: هر روز مهم است

DIO

روزهای موجودی

کاهش هوشمند موجودی

DSO

روزهای وصول مطالبات

وصول سریع‌تر

DPO

روزهای پرداخت

مهلت بیشتر بدون تخریب رابطه

اما در ایرانِ پرریسک، موجودیِ قطعه‌ی حیاتی را کورکورانه کم نکنید.

مطالبات: فروش انجام شده هنوز پول نیست

DSO

روزهای وصول مطالبات

کاهش DSO
= آزاد شدن نقد

- اعتبار مشتری و کارفرما را بخشی از قیمت‌گذاری بدانید.
- پیش‌پرداخت و پرداخت مرحله‌ای را جدی‌تر کنید.
- موارد Milestone فنی را به Milestone های پرداخت وصل کنید.
- برای تأخیرهای طولانی، سازوکار تعدیل و جبران هزینه‌ی مالی در قرارداد بخواهید.
- فاکتورینگ و تأمین مالی زنجیره‌ای، هرچا عملی است، بررسی شود.

تأمین مالی در بازار محدود

پیش فروش

دریافت نقد قبل از تحویل

پرداخت مرحله‌ای

تطبیق پول با پیشرفت

تأمین مالی زنجیره‌ای

تبدیل اعتبار خریدار به نقد

تهاثر

کاهش نیاز به پول نقد

اوراق بازار سرمایه

برای بنگاه‌های واجد شرایط

شریک تجاری

تقسیم ریسک و سرمایه

وابستگی به یک منبع مالی، خود ریسک عمده است.

سرمایه‌گذاری در تعلیق

نه «توقف کامل»؛ بلکه سرمایه‌گذاری انتخابی و هوشمندانه

کدام سرمایه‌گذاری‌ها را ادامه دهیم؟

بازگشت کند + ضروری کوچک‌سازی / مرحله‌ای	بازگشت سریع + ضروری ادامه / تسریع
بازگشت کند + غیرضروری تعلیق / حذف	بازگشت سریع + غیرضروری انتخابی

ضرورت
راهبردی

سرعت بازگشت سرمایه

پروژه‌های نزدیک به تکمیل: تصمیم جداگانه

قاعده

به «آنچه خرج شده»
نگاه نکنید؛
به «آنچه از امروز به بعد»
می‌ارزد نگاه کنید.

- درصد تکمیل بالا به تنهایی دلیل ادامه نیست.
- اگر تکمیل، سریعاً جریان نقد ایجاد می‌کند، امتیاز مثبت دارد.
- اگر بازار، فناوری یا مقررات عوض شده، باید دوباره ارزش‌گذاری شود.
- هزینه‌ی تکمیل باید با منابع حیاتی عملیات جاری رقابت نکند.
- هزینه‌ی ریخته (Sunk Cost) نباید ما را به پروژه‌ی بد متعهد کند.

سرمایه‌گذاری‌هایی که در بحران هم ضروری‌اند

بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست HSE

تعمیر و نگهداری حیاتی

کاهش وابستگی به قطعه‌ی بحرانی

کیفیت و استانداردهای لازم بازار

امنیت سایبری و پشتیبان داده

R&D با مسیر روشن به محصول

صرفه‌جویی نباید ظرفیت تولید آینده را از بین ببرد.

زنجیره‌ی تأمین مقاوم

از «کم‌هزینه‌ترین» به «قابل‌اتکاترین»

از Just-in-Time به Just-in-Case هوشمند

تبادل

تداوم تولید ↔ نقدینگی

موجودی باید
ریسک محور باشد.

• ارقام حیاتی را از ارقام عادی جدا کنید.

• برای قطعات بحرانی، Safety Stock تعریف کنید.

• برای هر قلم استراتژیک، تأمین‌کننده و مسیر جایگزین داشته باشید.

• وابستگی به هر کشور، بندر، بانک یا شرکت حمل را اندازه بگیرید.

• موجودی زیاد همه چیز = اتلاف نقد؛ موجودی کم قطعه حیاتی = توقف تولید.

نقشه‌ی اقلام حیاتی بسازید

اثر توقف پایین / جایگزینی سخت

قرارداد بلندمدت

اثر توقف بالا / جایگزینی سخت

ذخیره‌ی ایمنی + تأمین‌کننده‌ی دوم

اثر توقف پایین / جایگزینی آسان

خرید عادی

اثر توقف بالا / جایگزینی آسان

منبع جایگزین آماده

ساخت داخل؛ اما نه به هر قیمت

سه آزمون برای بومی‌سازی

۱ ریسک تأمین را واقعاً کم می‌کند؟

۲ کیفیت و استاندارد فنی قابل دفاع است؟

۳ آیا کل هزینه‌ی مالکیت اقتصادی است؟

هدف

کاهش وابستگی بحرانی
نه صرفاً جایگزینی واردات

بومی‌سازی باید تاب‌آوری و رقابت‌پذیری را
همزمان بالا ببرد.

بازار در دوره‌ی تعلیق

از فروش تجهیز به «حل مسئله‌ی دارایی موجود»

اگر پروژه‌ی جدید کم شود، بازار از بین نمی‌رود

تغییر مدل

فروش تجهیز



فروش

«دسترس‌پذیری»

و «عمر بیشتر دارایی»

• تجهیزات موجود همچنان باید کار کنند.

• تعمیر، بازسازی، Retrofit و تأمین قطعه اهمیت بیشتری می‌گیرد.

• افزایش عمر دارایی مشتری شاید محصول جدید شما باشد.

• قراردادهای سرویس و نگهداری، جریان درآمدی باثبات‌تری می‌سازند.

• خدمات پس از فروش، رابطه با مشتری را در دوره‌ی رکود حفظ می‌کند.

صادرات: فقط رشد نیست، ابزار تابآوری است

صادرات

تنوع درآمد

+

پوشش طبیعی ارز

+

شبکه‌ی جهانی

- تنوع بازار، وابستگی به چرخه‌ی داخلی را کم می‌کند.
- درآمد ارزی بخشی از ریسک هزینه‌های ارزی را پوشش می‌دهد.
- بازار منطقه‌ای می‌تواند برای قطعه، تعمیر و خدمات مناسب‌تر از پروژه‌های عظیم باشد.
- ورود تدریجی و کم‌تعهد بهتر از سرمایه‌گذاری سنگین در بازار پرریسک است.
- کنسرسیوم صادراتی می‌تواند هزینه ورود، ضمانت و خدمات را تقسیم کند.

یک مشتری بزرگ = یک ریسک بزرگ

- سهم ۵ مشتری اول از فروش و مطالبات چقدر است؟
- کدام مشتری بیشترین تأخیر پرداخت را دارد؟
- کدام قرارداد بدون تعدیل، ریسک ارزی را به شما منتقل کرده است؟
- کدام بخش بازار در رکود هم تقاضای ضروری دارد؟

مشتری A



B



C



سایر



اختیار بیشتر = تمرکز کمتر

سرمایه‌ی انسانی و بهره‌وری

در تعلیق، چیزی را حفظ کنید که بعداً به‌سادگی خریدنی نیست

مهندس و دانش فنی را مثل نقدینگی مدیریت کنید

دارایی نامشهود

مهارت
دانش طراحی
تجربه ساخت
اعتماد مشتری

- نیروهای کلیدی را شناسایی و برای ماندن آنان برنامه‌ریزی کنید.
- جانشین‌پروری برای نقش‌های حیاتی.
- دانش ضمنی را مستند کنید؛ دانش نباید در ذهن یک نفر بماند.
- دوره‌ی کم‌کاری را به آموزش و چندمهارته‌شدن تبدیل کنید.
- فرسودگی، مهاجرت و افت انگیزه را ریسک عملیاتی بدانید.

وقتی سرمایه‌ی جدید کم است، بهره‌وری مهم‌تر می‌شود

با همین کارخانه، همین ماشین و همین نیرو، چگونه بهتر تولید کنیم؟

کاهش دوباره‌کاری و
Scrap ضایعات

کاهش Downtime توقف

کاهش Lead Time زمان تحویل

First-pass yield بالاتر کیفیت

حذف کارهای موازی سازمان

اتوماسیون با بازده روشن دیجیتال

در دوره‌ی تعلیق، TFP باید جای بخشی از رشد سرمایه را بگیرد.

برنامه‌ی تداوم کسب‌وکار: قبل از بحران بنویسید

اگر اینترنت قطع شد؟

ارتباط و داده‌ی جایگزین

اگر برق/گاز محدود شد؟

اولویت بار و پشتیبان

اگر مدیر کلیدی نبود؟

جانشین تصمیم‌گیر

اگر مسیر واردات بسته شد؟

تأمین‌کننده و مسیر دوم

اگر سایت اصلی از دسترس رفت؟

سایت/انبار جایگزین

اگر بانک مختل شد؟

روش پرداخت جایگزین

بحران، زمان طراحی برنامه‌ی بحران نیست.

در دورهی پرریسک، تنها نمانید

شبکه

در بحران،
مقیاس فقط اندازهی
شرکت نیست؛
اندازهی شبکهی همکاری
است.

- خرید مشترک برای اقلام خاص و پرهزینه.
- آزمایشگاه، گواهی و R&D مشترک.
- کنسرسیوم برای مناقصه و صادرات.
- اشتراک ظرفیت ساخت در زمانهای اوج و رکود.
- همکاری صنفی برای استاندارد قرارداد، تعدیل و وصول مطالبات.

ادغام و تملک: تهدید یا فرصت؟

فرصت
دارایی خوب
+
قیمت پایین‌تر
+
مقیاس بیشتر

- شرکت‌های مکمل هزینه‌های سربار را کاهش می‌دهند.
- تجمع منابع مالی، انسانی و فناورانه، قدرت رقابت را بالا می‌برد.
- در رکود، برخی دارایی‌ها و شرکت‌های خوب با ارزش‌گذاری پایین‌تر عرضه می‌شوند.
- موارد M&A برای بنگاه نقدشونده ممکن است راه کسب سهم بازار باشد.
- اما بدهی پنهان، اختلاف سهامداران و ادغام فرهنگی باید دقیق بررسی شود.

از دولت چه بخواهیم؟

پرداخت به‌موقع مطالبات

تعدیل منصفانه‌ی ارز و تورم در قرارداد

تسهیل سرمایه در گردش و ضمانت‌نامه

ثبات مقررات و پرهیز از تصمیم ناگهانی

تسهیل واردات قطعات حیاتی

حمایت عملی از صادرات و تهاتر مطالبات

اگر دولت نمی‌تواند ریسک را حذف کند، دست‌کم ریسک جدید تولید نکند.

از فردا چه کنیم؟ برنامه‌ی ۹۰ روزه

روز ۶۱ تا ۹۰

- بازار خدمات و تعمیرات
- برنامه‌ی صادرات/کنسرسیوم
- پروژه‌ی بهره‌وری
- فرصت همکاری یا M&A

روز ۳۱ تا ۶۰

- مذاکره قرارداد و وصول
- بازچینی موجودی
- بی‌سی‌پی (BCP) و
جانشین‌ها
- سبد پروژه‌های سرمایه‌ای

۳۰ روز اول

- نقشه‌ی نقد و مطالبات
- اقلام و تأمین‌کنندگان حیاتی
- نیروهای کلیدی
- سه سناریوی مالی

جمع‌بندی

در دوره‌ی تعلیق، هدف «بزرگ‌شدن به هر قیمت» نیست؛
هدف، حفظ توان ماندن و توان انتخاب‌کردن است.

بازار متنوع • سرمایه‌گذاری انتخابی • نیروی انسانی • زنجیره‌ی تأمین مقاوم • تداوم عملیات • نقدینگی

برای بدترین سناریو آماده شوید؛
اما شرکت را برای بهترین فرصت بعدی زنده نگاه دارید.

سپاسگزارم