

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر نقش مدیریت



MAHAN BUSINESS SCHOOL

تصمیمات مالی و اقتصادی در فضای ناپایدار

چارچوبی برای تصمیم‌گیری مدیران در اقتصادهای پرتلاطم



- بخش اول: تحلیل وضعیت موجود
- بخش دوم: تصمیم‌گیری در فضای عدم قطعیت
- بخش سوم: تحلیل وضعیت بازارها و دارایی‌ها
- بخش چهارم: هرم تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری شرکتها



فرید اسماعیلیان

- کارشناس اقتصادی و مشاور سرمایه‌گذاری
- عضو هیئت علمی مدرسه کسب و کار ماهان





بخش اول

تحلیل وضعیت موجود

بررسی مهمترین شاخص های اقتصاد کلان

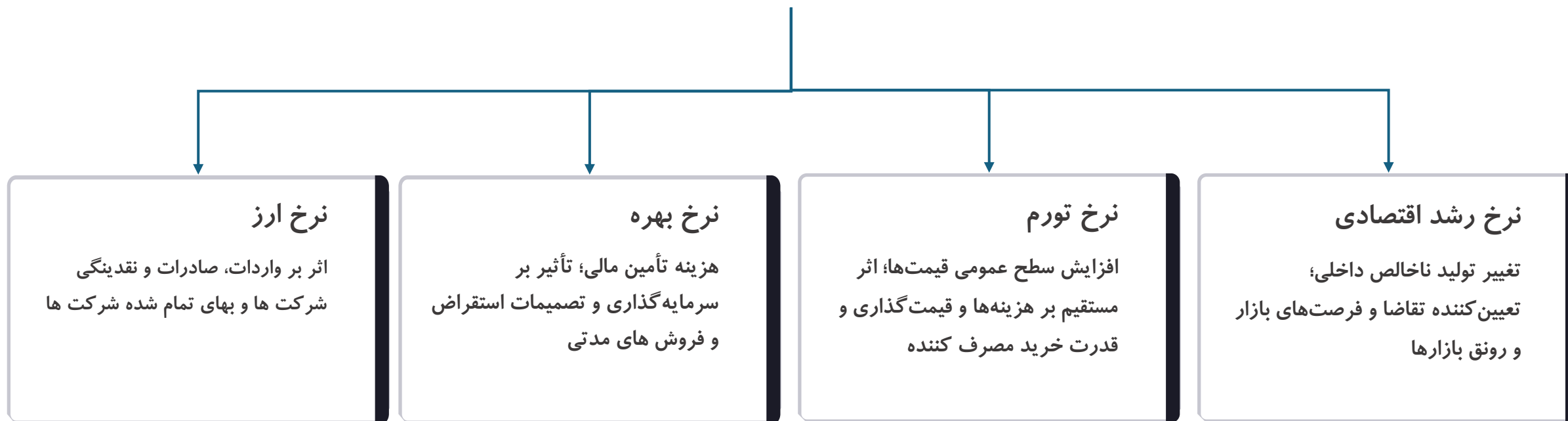
- نرخ رشد
- نرخ تورم
- نرخ بهره
- نرخ ارز



MAHAN BUSINESS SCHOOL

تبیین وضعیت موجود اقتصاد کلان

چهار متغیر کلیدی که هر تصمیم مدیریتی را تحت الشعاع قرار می‌دهند:



منابع بودجه ۱۴۰۵ دولت (ترکیب منابع عمومی)



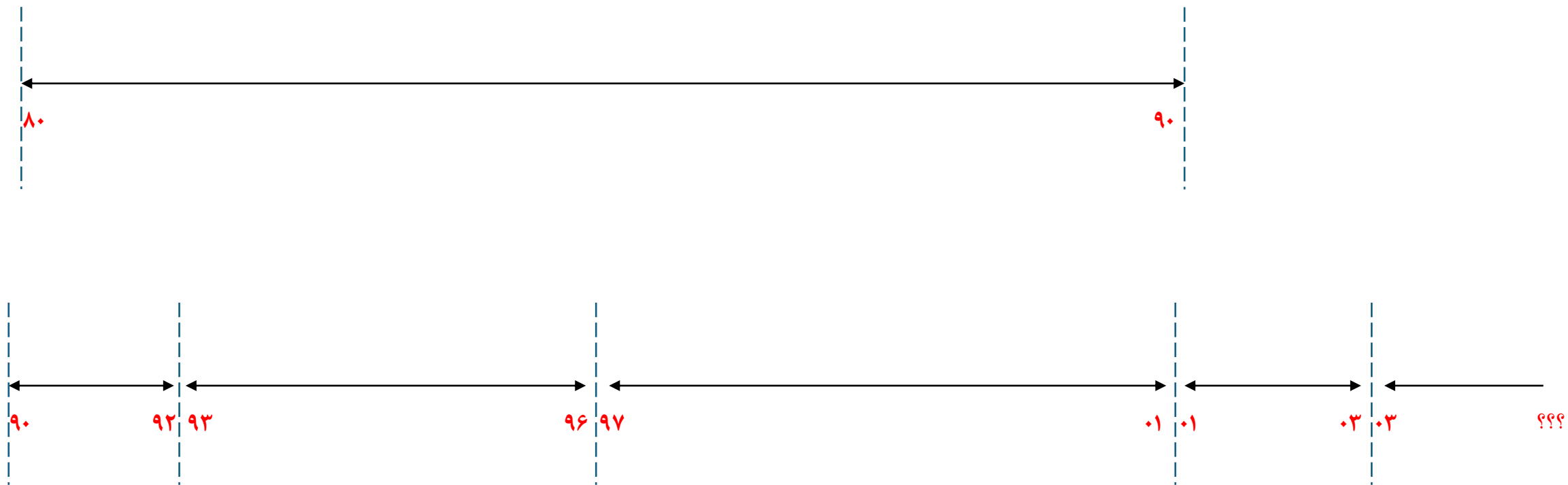


برنامه توسعه ملل متحد و خبرگزاری
رویترز در دو گزارش جداگانه به بررسی
نتایج اقتصادی این تنش نظامی
پرداخته‌اند. این گزارش پیش‌بینی
می‌کند که رشد واقعی تولید ناخالص
داخلی ایران در مقایسه با سناریوی
بدون جنگ ممکن است بین ۸.۸ تا
۱۰.۴ واحد درصد کاهش یابد.



رشد اقتصادی در سال ۱۴۰۴ به منفی
۱.۵ درصد رسیده و بیانگر آغاز فاز
انقباضی در اقتصاد است. این روند در
سال ۱۴۰۵ با پیش‌بینی سقوط رشد به
منفی ۶.۱ درصد، وارد مرحله‌ای
عمیق‌تر می‌شود؛ هرچند برای سال
۱۴۰۶ بازگشت نسبی رشد تا سطح
۳.۲ درصد برآورد شده است.

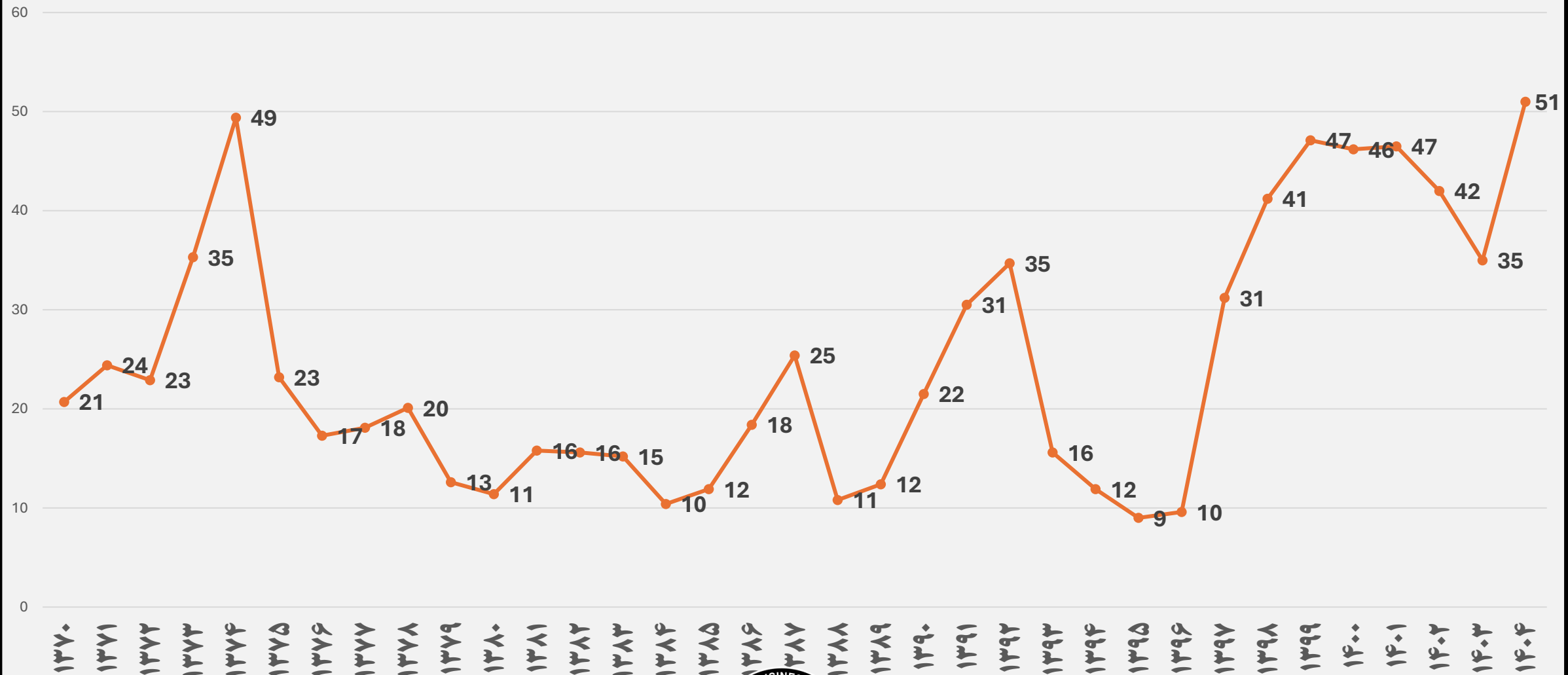




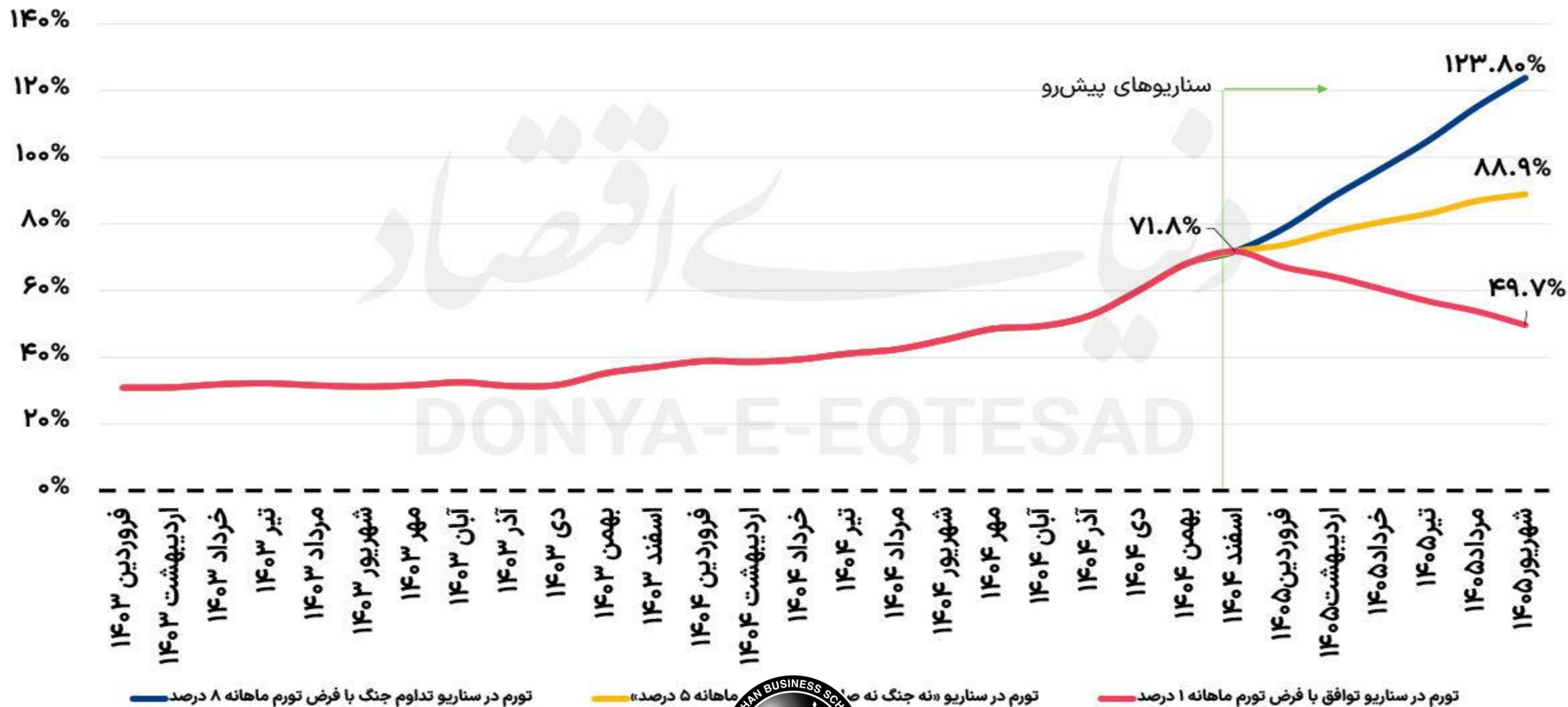
- علت اصلی شکل گیری چرخه ها؟
- تحلیل عملکرد بیزینس ها در چرخه ها؟
- تحلیل بازارها در چرخه ها؟
- پیش بینی از آینده ؟



نرخ تورم در ۳۵ سال گذشته

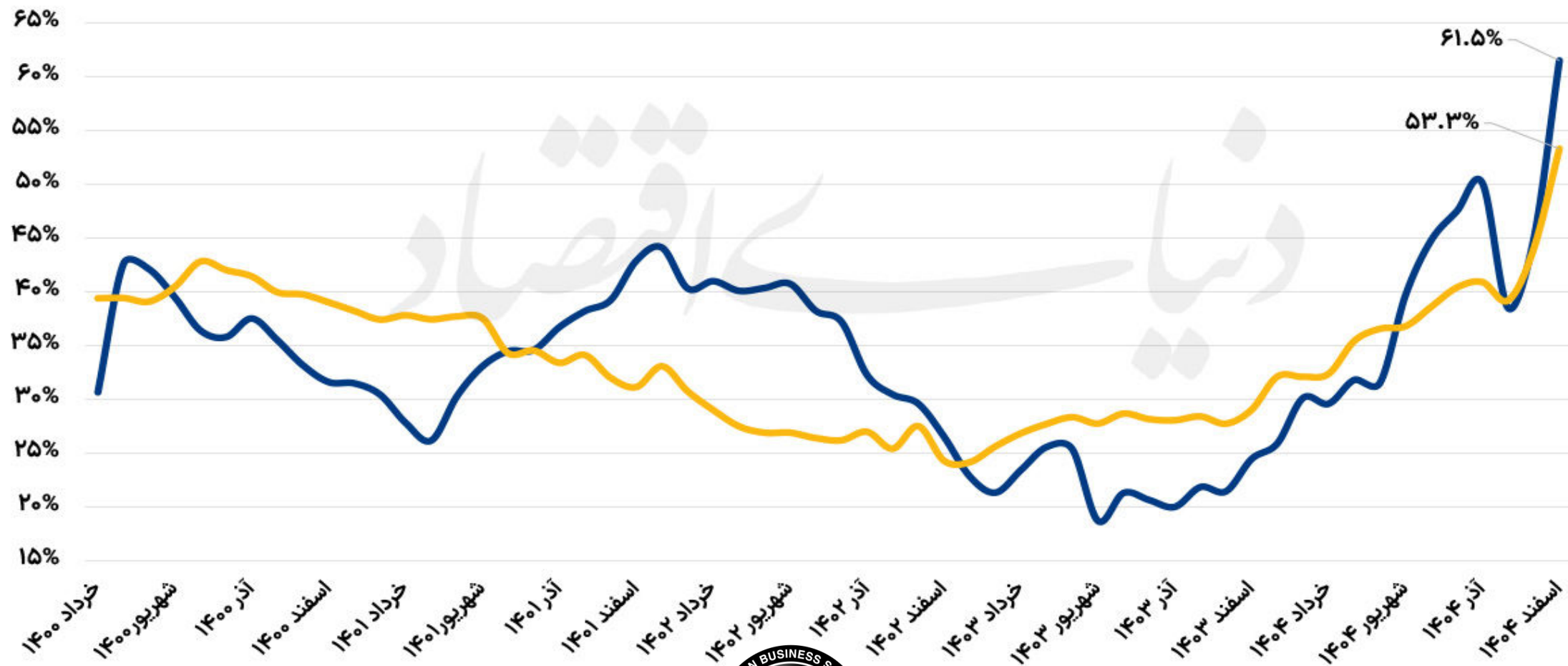


تورم نقطه به نقطه اعلام شده توسط مرکز آمار تا سال ۱۴۰۴ و سناریوهای مختلف آینده

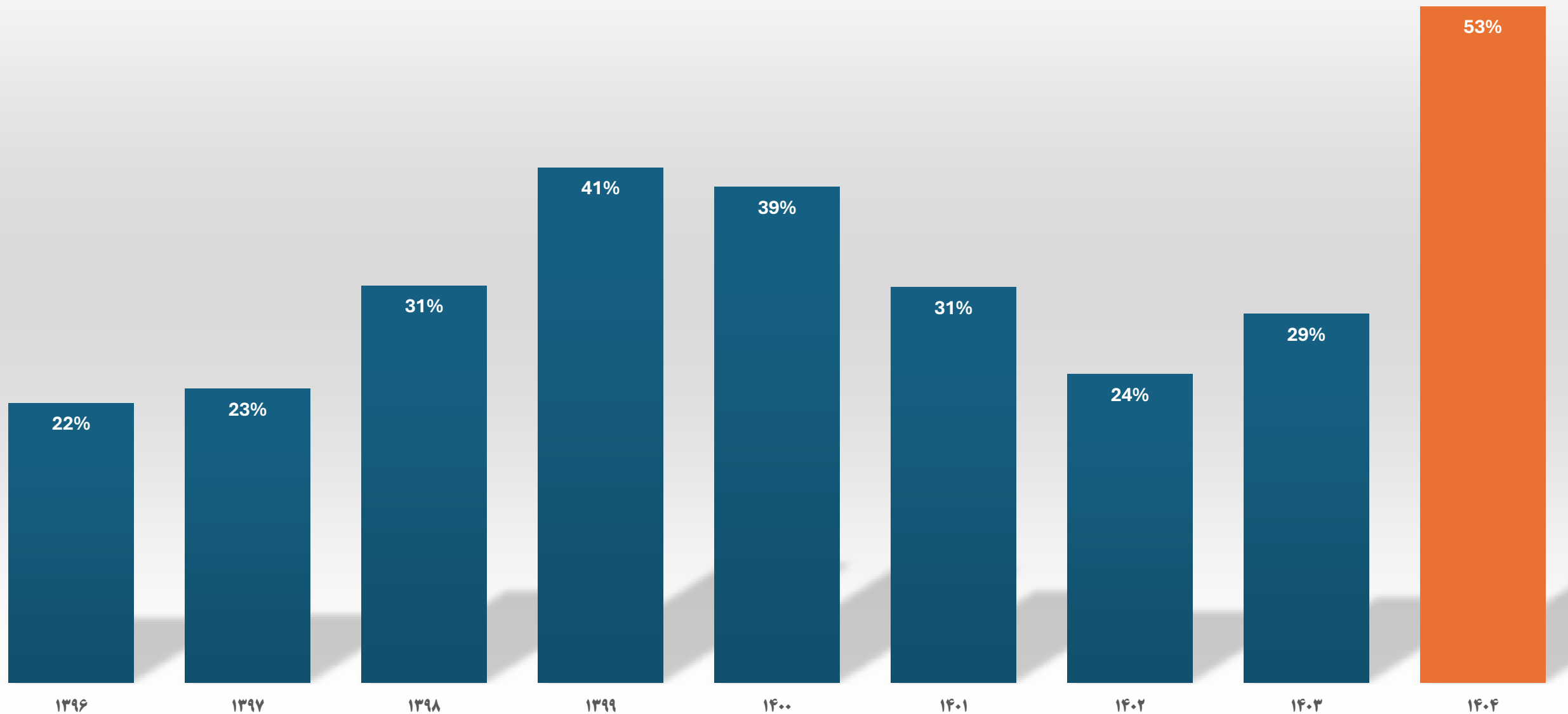


رشد نقطه به نقطه پایه پولی و نقدینگی

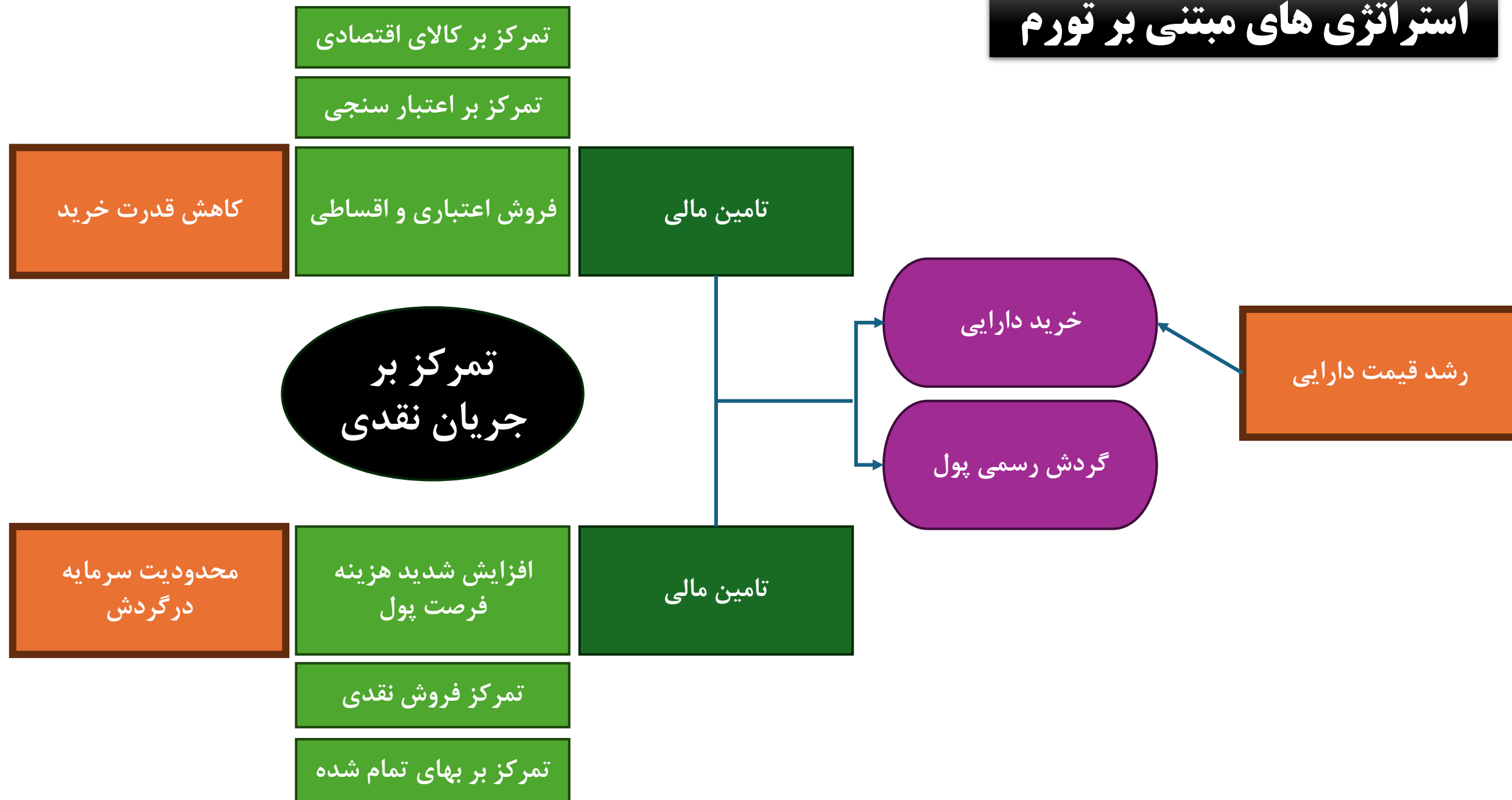
رشد نقطه به نقطه نقدینگی — رشد نقطه به نقطه پایه پولی

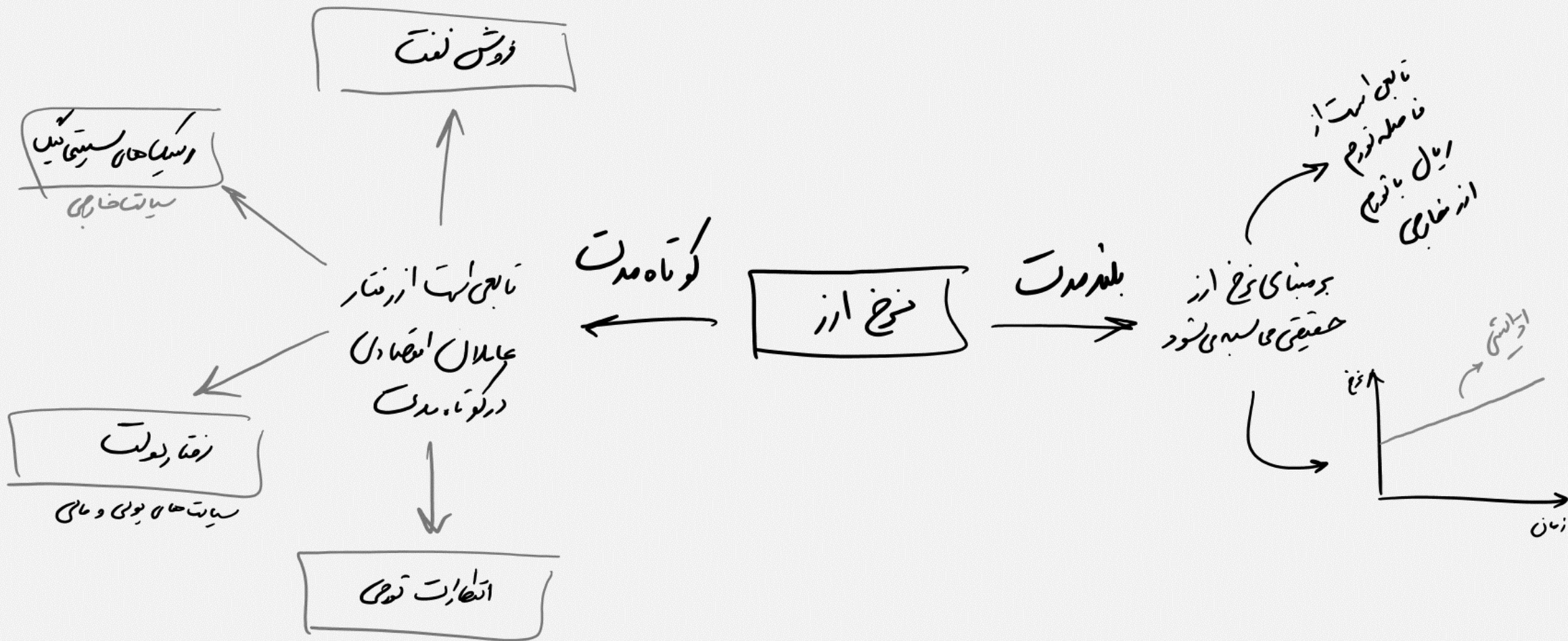


رشد نقدینگی از ۱۳۹۶ الی ۱۴۰۴

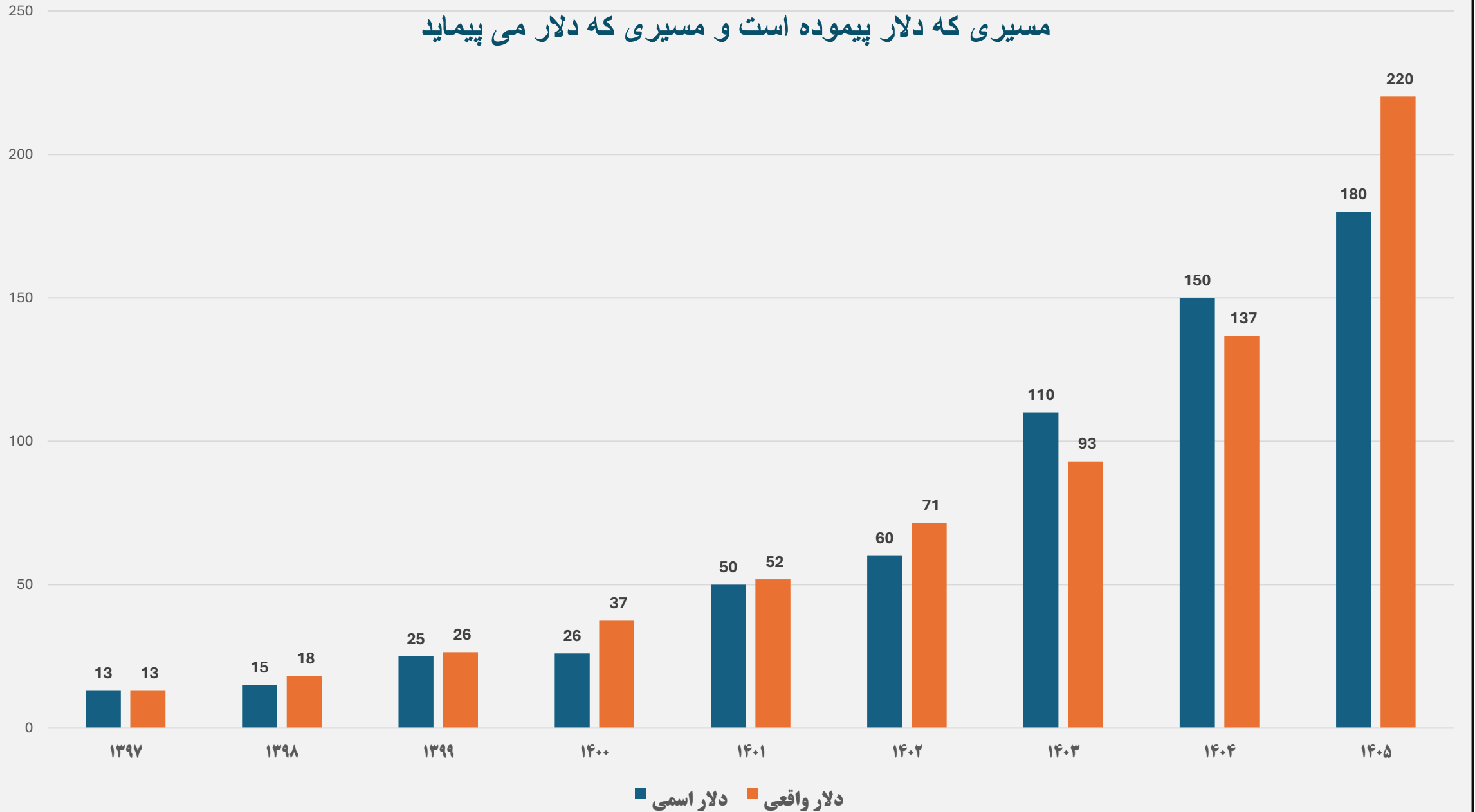


استراتژی های مبتنی بر تورم





مسیری که دلار پیموده است و مسیری که دلار می پیماید



بخش دوم

تصمیم گیری در فضای عدم قطعیت



- فهم فضای عدم قطعیت
- بررسی ابزارهای در دسترس
- شاخص های تصمیم ساز در این فضا



MAHAN BUSINESS SCHOOL



در ریسک احتمال‌ها را می‌دانیم؛ در عدم قطعیت باید برای آینده‌های مختلف آماده باشیم.



عدم قطعیت (Uncertainty)

غیرقابل اندازه‌گیری دقیق

احتمالات ناشناخته

پیش‌بینی دشوار یا ناممکن

آمادگی برای سناریوهای مختلف

ریسک (Risk)

قابل اندازه‌گیری با آمار

احتمالات شناخته‌شده

پیش‌بینی با مدل‌های آماری

بهینه‌سازی بر اساس احتمال

- دارایی ها
- مشتریان
- سبد محصول
- فروش

تصمیمات پلکانی

متنوع سازی



سناریوسازی؛ جایگزین پیش‌بینی

پیش‌بینی در محیط ناپایدار کافی نیست. برای چندین آینده ممکن آماده باشید.

● سناریوی محتمل

تداوم ناپایداری، تمرکز بر حفظ وضعیت موجود

● سناریوی خوش‌بینانه

بهبود شرایط، فرصت سرمایه‌گذاری و توسعه بازار

● سناریوی بدبینانه

تشدید بحران، اولویت بقا و حفظ نقدینگی

هدف، حداکثر کردن سود نیست؛ هدف کاهش احتمال شکست‌های بزرگ است.
به جای بهترین تصمیم، مقاوم‌ترین تصمیم را انتخاب کنید.



← کف قیمت **دلار** برای امسال ۲۲۰ تومن خواهد بود

← کف قیمت **طلا** با فرض اونس ۴۰۰۰ دلاری ۲۱ میلیون تومان خواهد بود

← قیمت **ملک** متناسب با تورم ساخت و ساز رشد خواهد کرد هر چند با رکود معاملاتی

← **تورم** سالیانه حدود ۸۰ درصد برآورد می شه

← بازار **سهام** در محدوده های فعلی (۴۸۰۰) برای خرید جذاب هست اما ریسک جنگ مانع از خرید میشه

← سود **سپرده های بانکی و صندوق های درآمد ثابت** رشد خواهند کرد (همین الان هم استارتش خورده) و سود صندوق های درآمد ثابت کف ۴۵ درصد رو خواهد داد

توافق پایدار

عدم توافق

← **دلار** عقب نشینی می کنه و قیمتی می ریزه؛ اما کف دلار پایین تر از ۱۴۰ تومان نخواهد بود ولی در هر صورت تورم به جای خودش هست و در ادامه دلار رو به قیمت های فعلی و حتی شاید بالاتر تا پایان سال برگردونه؛

← **طلا** به دنبال دلار می ریزه و در اکثر پیش بینی ها قیمت جهانش رشد قابل توجهی نخواهد داشت؛ بنابراین در دوگانه طلا و ارز؛ قطعی نمیشه گفت طلا

← **ملک** از توافق و رشد اقتصادی سود می بره، کاهش قیمت ارز تا حدی اثر تورمی افزایش قیمت متریال رو مهار می کنه اما در نهایت می تونه به پناهگاه پول تبدیل بشه و ورود پول و رونق معاملات رو تجربه کنه؛ در کل ملک جذاب خواهد بود

← **بازار سهام** به جز اون بحث ۴۲ شرکت و نماد آسیب دیده در جنگ که تکلیفشون معلوم نیست؛ در کل ورود پول خوبی رو تجربه خواهد کرد و می تونه ورود پلکانی بخشی از پولتون رو به خودش اختصاص بده.

← **تورم** در نتیجه خلق پول کم سابقه این ماهها و یکی دو سال گذشته همچنان مسئله اصلی اقتصاد خواهد بود و در نهایت موتور رشد قیمت ارز، کاهش قدرت خرید، گرون موندن استقراض پول و ... بنابراین بازگشت به مسیر متعادل اقتصادی سالها زمان میبره

← **پول** برای قرض کردن برای کسب و کارها همچنان کم و گرون خواهد بود و هزینه فرصت پول بالا

در بحران، نقدینگی مهم‌تر از سود است

در دوران ناپایداری، بقا مقدم بر سودآوری است.

سود حسابداری بدون نقدینگی، سازمان را دچار بحران می‌کند.

→ جریان نقدی

پایش روزانه ورودی و خروجی نقد

→ فروش

اولویت‌دهی به خلق جریان نقدی

→ بهای تمام‌شده

کاهش هزینه‌های ثابت و عملیاتی

→ موجودی مواد اولیه

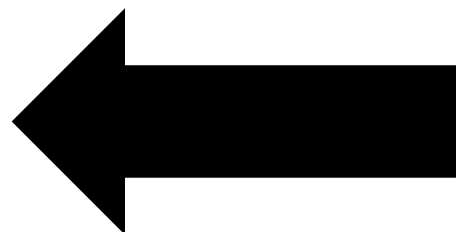
مدیریت بهینه سرمایه در گردش



کوتاه مدت و بلند مدت؛ تعادل در ناپایداری

آرمان های بلند مدت

- توسعه بازار و سهم بازار
- سرمایه گذاری در فناوری
- رشد سازمانی و استخدام
- برندسازی و موقعیت یابی
- نوآوری و محصول جدید



اولویتهای کوتاه مدت

- حفظ نقدینگی و جریان نقد
- کاهش هزینه های غیر ضروری
- حفظ مشتریان کلیدی
- انعطاف پذیری عملیاتی
- حفظ نیروهای کلیدی



رایج ترین اشتباهات مدیران در شرایط ناپایدار



خوش بینی افراطی

نادیده گرفتن نشانه های خطر، سازمان را بی دفاع می گذارد.



تصمیم های هیجانی

واکنش احساسی به اخبار، کیفیت تصمیم را کاهش می دهد.



تعجل در تصمیم گیری

انتظار برای اطلاعات کامل تر، فرصت ها را از دست می دهد.



اتکا به تجربه گذشته

شرایط ناپایدار، قواعد بازی را تغییر داده است.



بدبینی افراطی

ترس از هر اقدامی، رشد و نوآوری را متوقف می کند.





هدف، حداکثر کردن سود نیست؛

هدف کاهش احتمال شکست‌های بزرگ است.

به جای بهترین تصمیم، مقاوم‌ترین تصمیم را انتخاب کنید.

و در نهایت تنوع و اقدام پلکانی!



بخش سوم

تحلیل وضعیت بازارها و دارایی ها

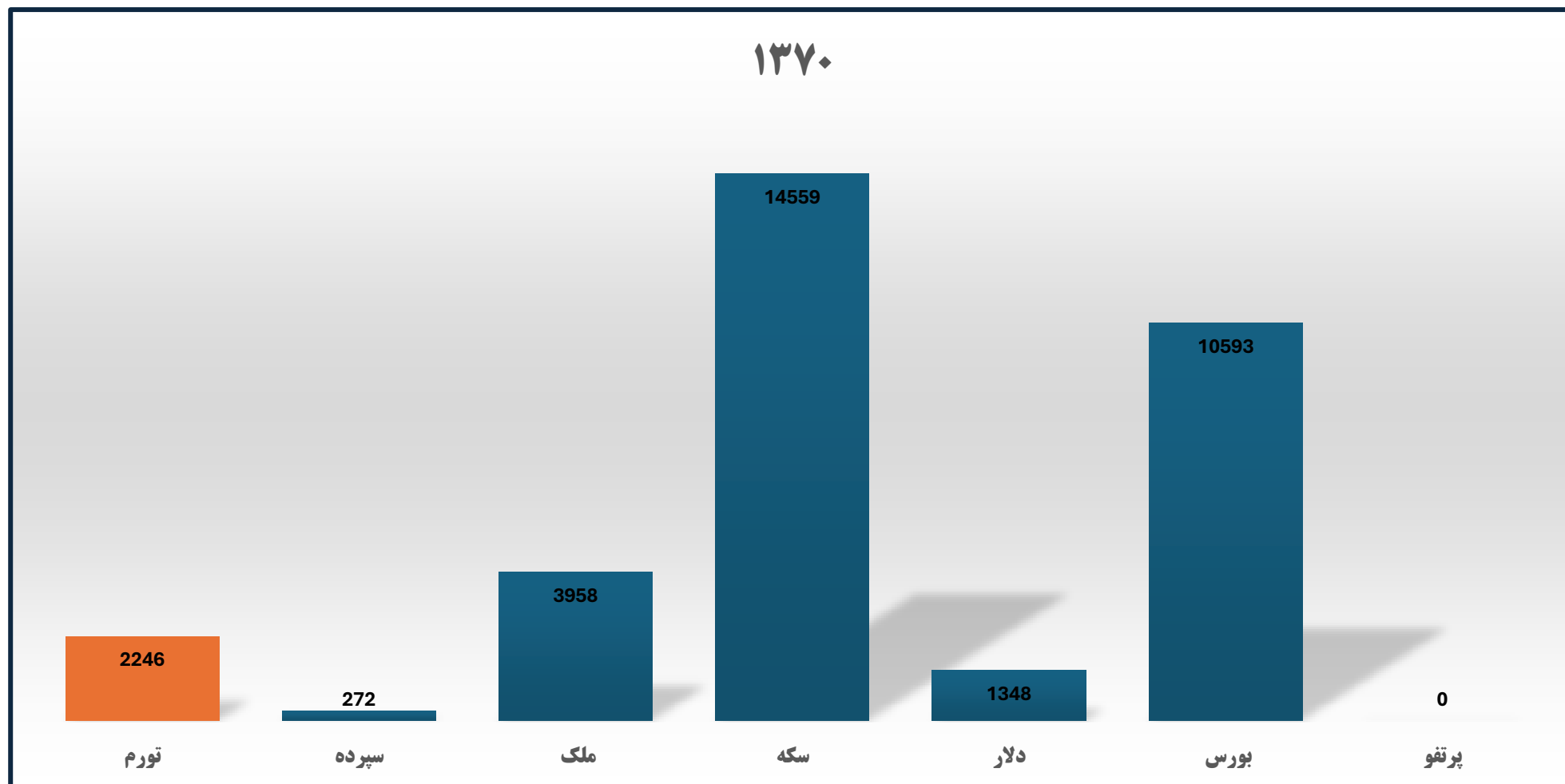


- تحلیل وضعیت بازارهای ریالی
- تحلیل قیمت وضعیت بازارهای دلاری
- مقایسه عملکرد بازارها و دارایی ها در تایم فریم ها

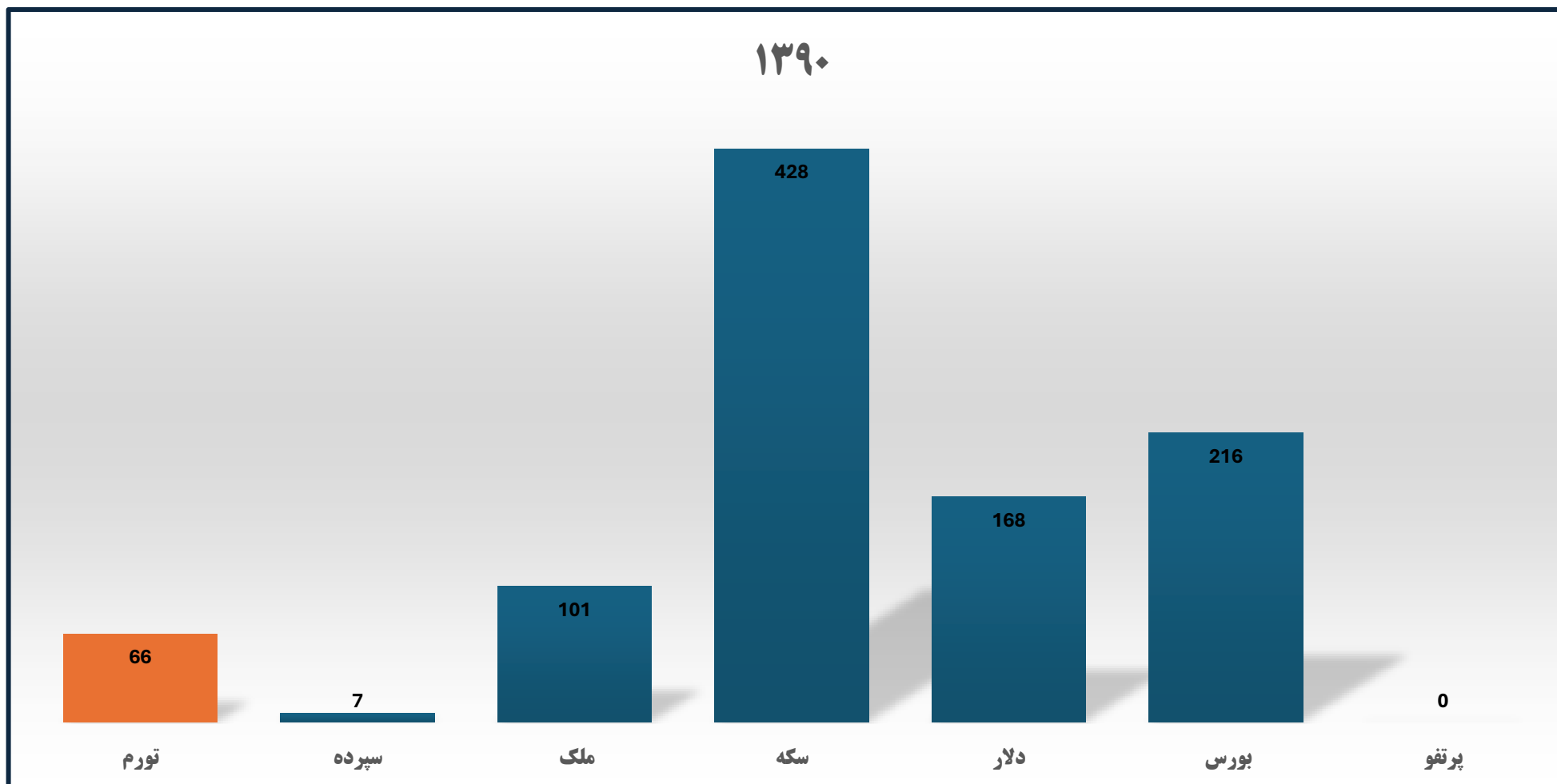


MAHAN BUSINESS SCHOOL

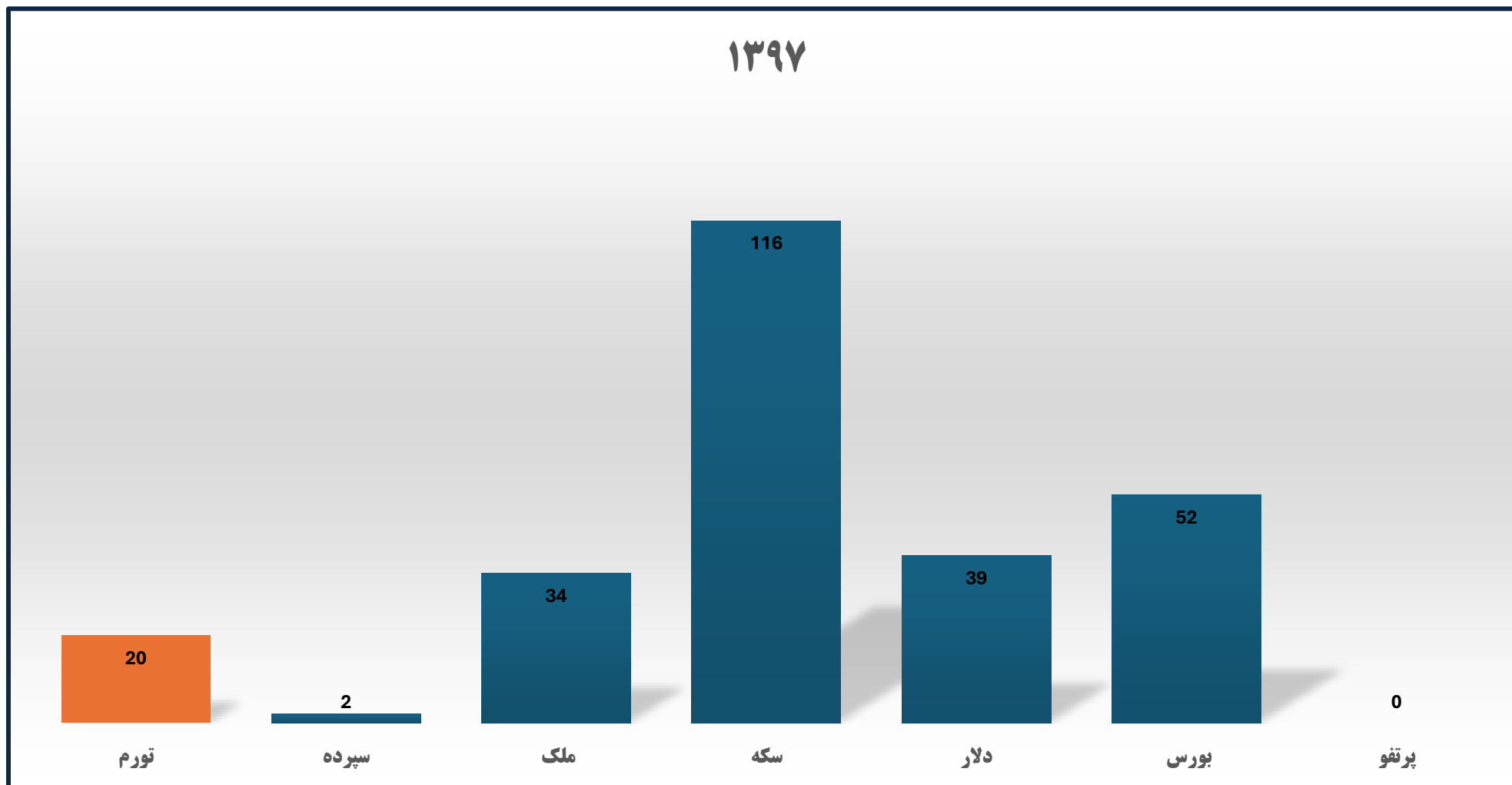
عملکرد بازارها از سال ۱۳۷۰ تا به امروز



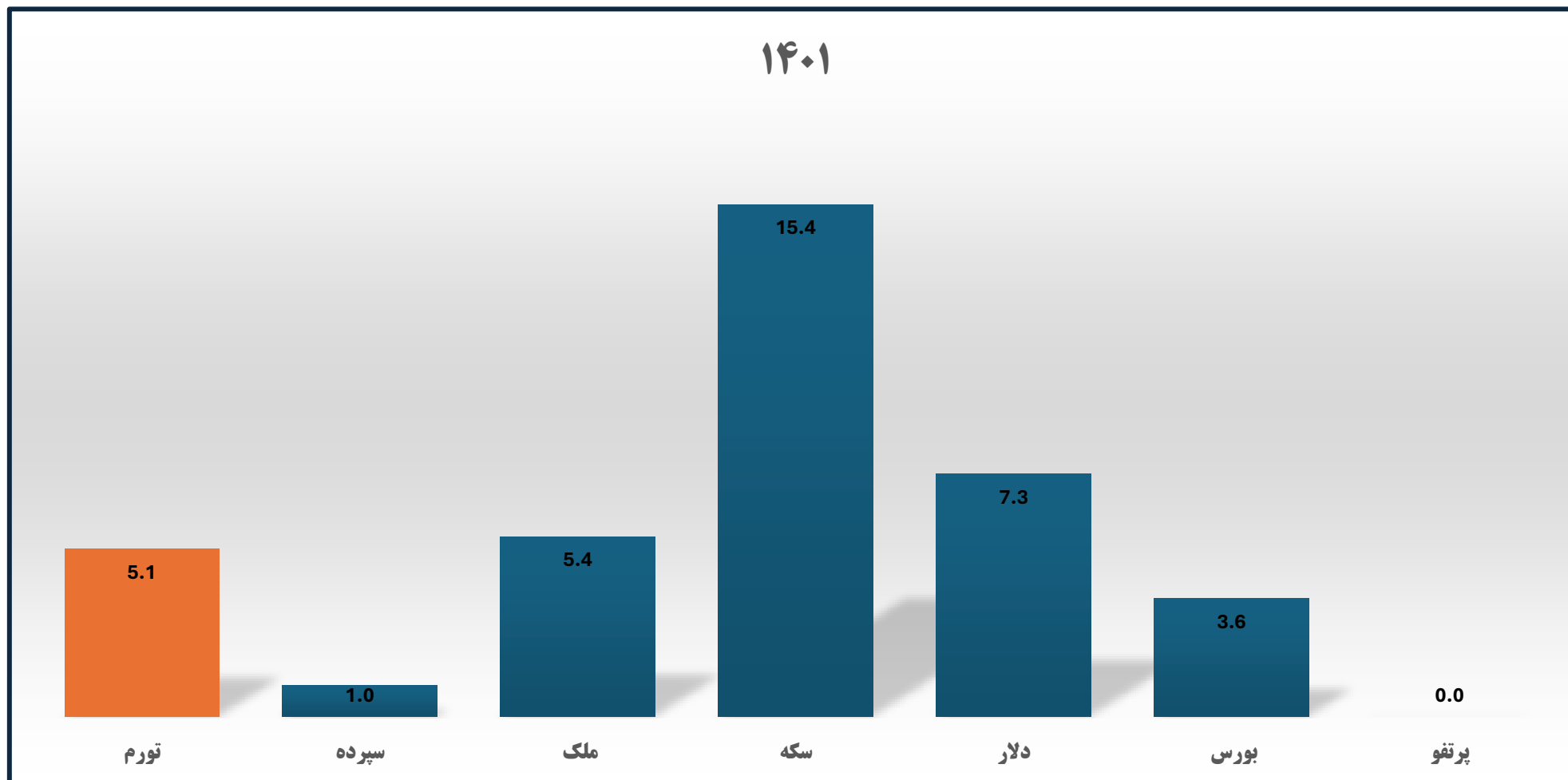
عملکرد بازارها از سال ۱۳۹۰ تا به امروز



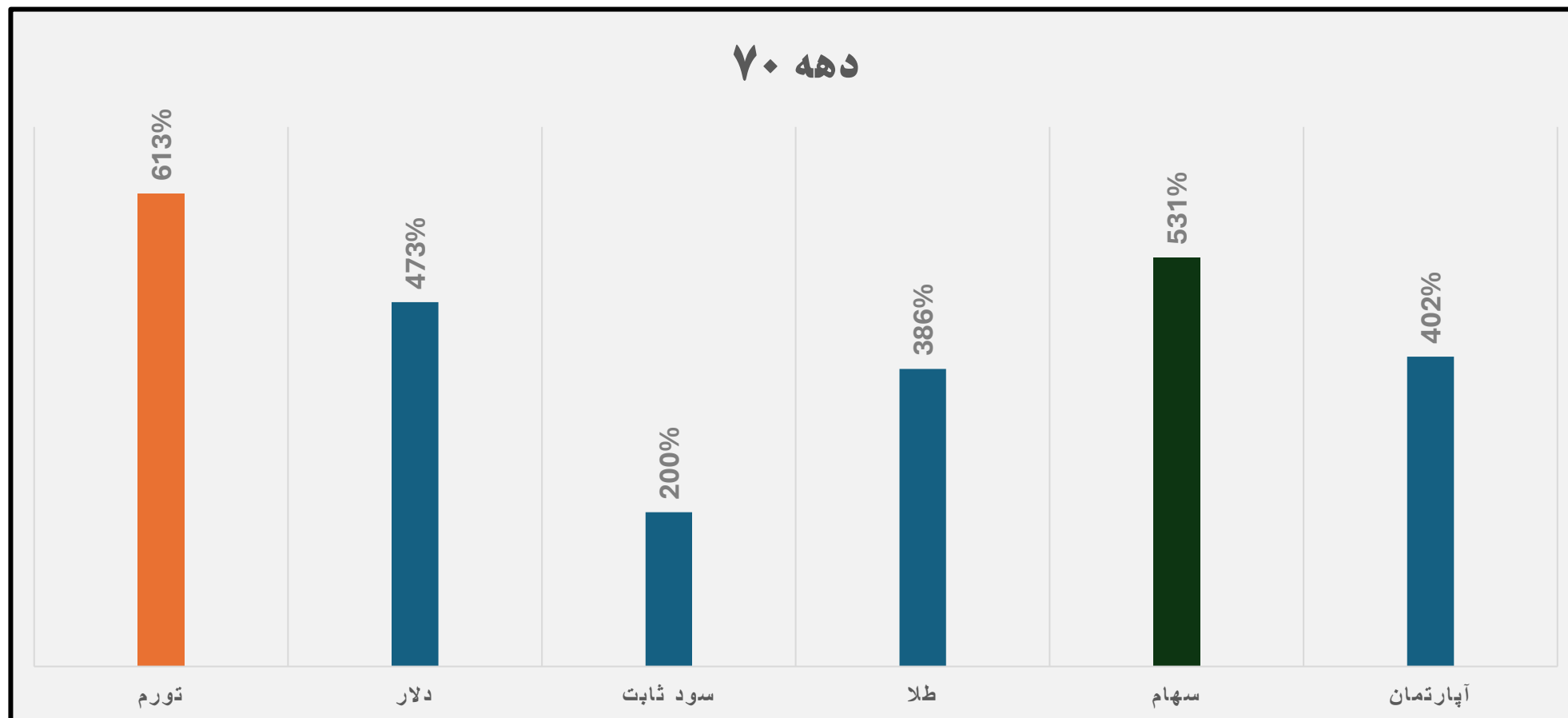
عملکرد بازارها از سال ۱۳۹۷ تا به امروز



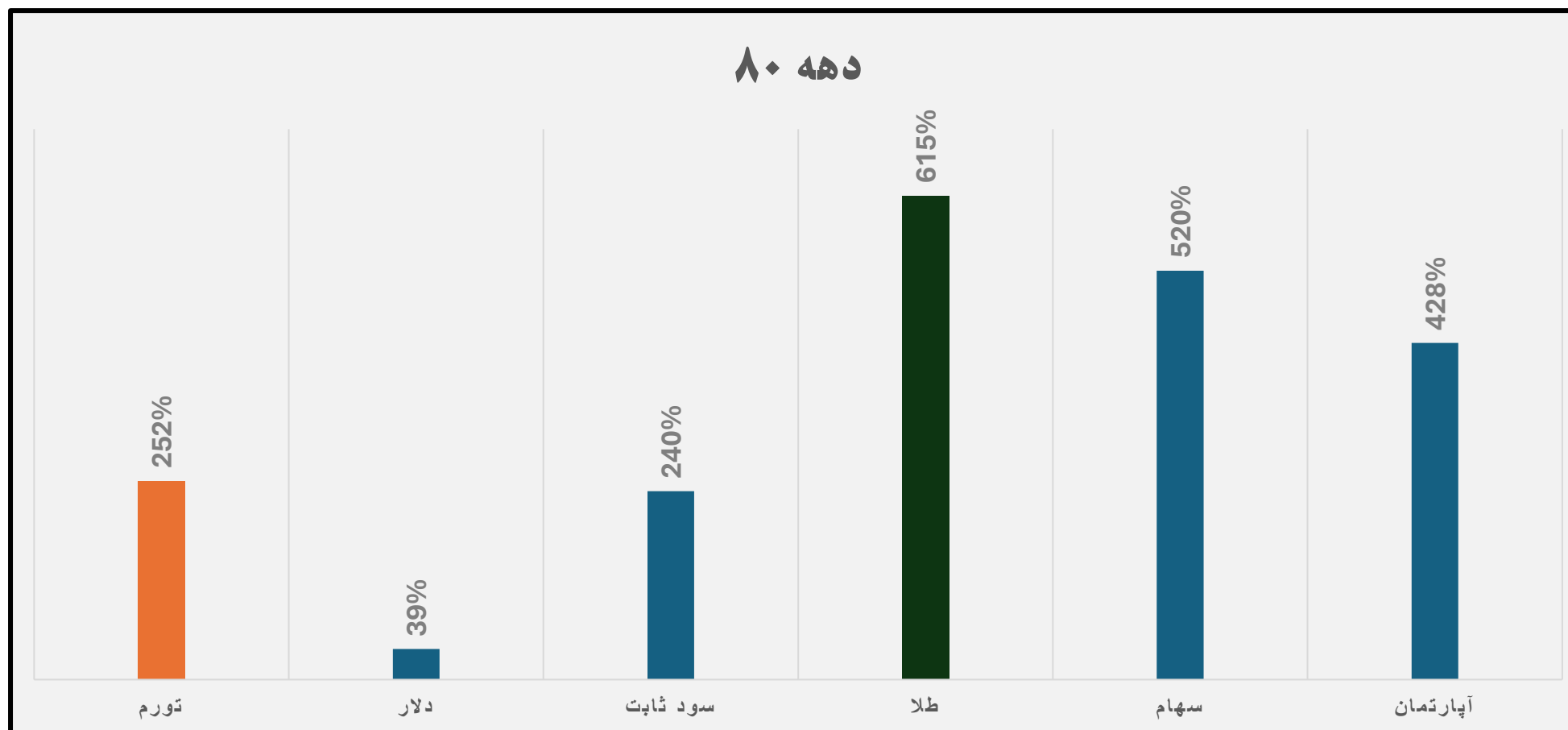
عملکرد بازارها از سال ۱۴۰۱ تا به امروز



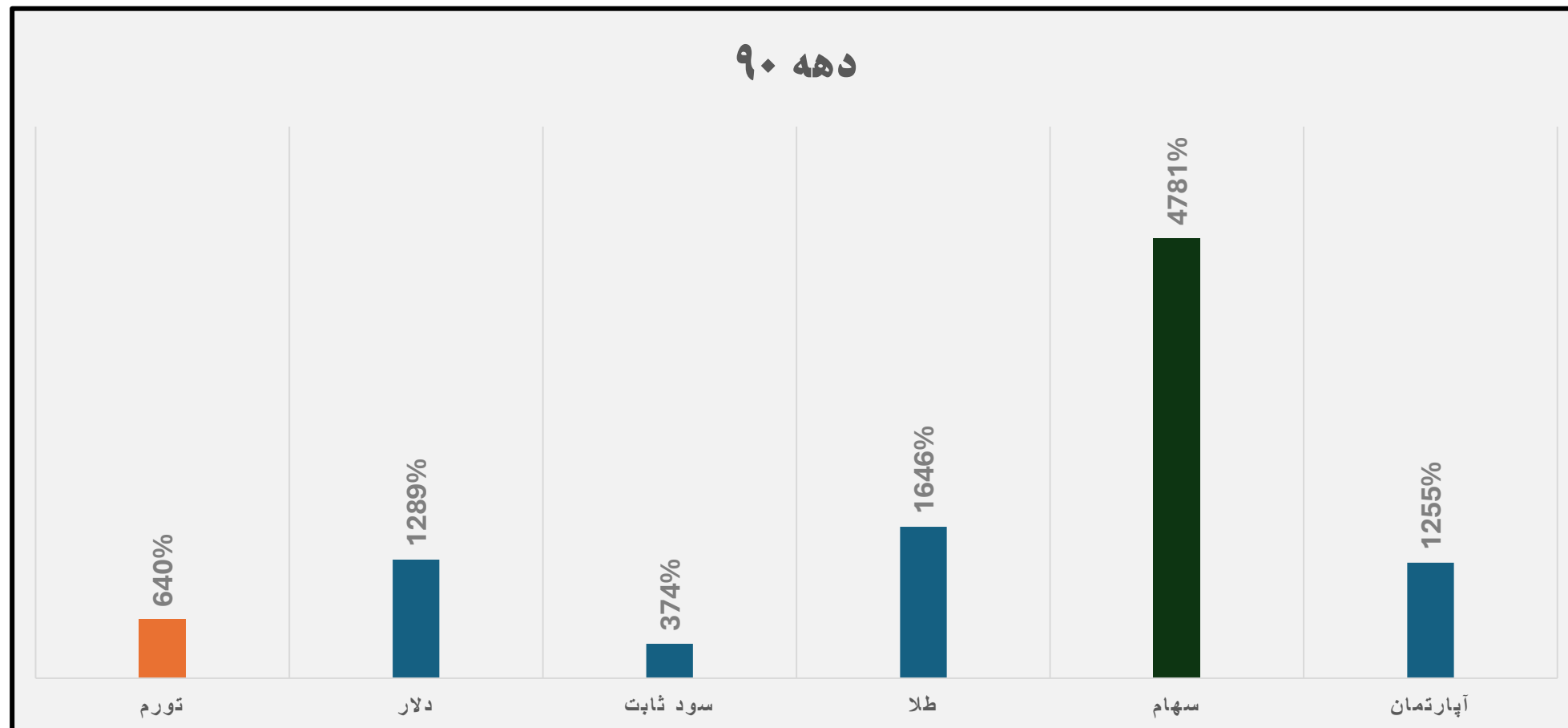
عملکرد بازارها در دهه ۷۰



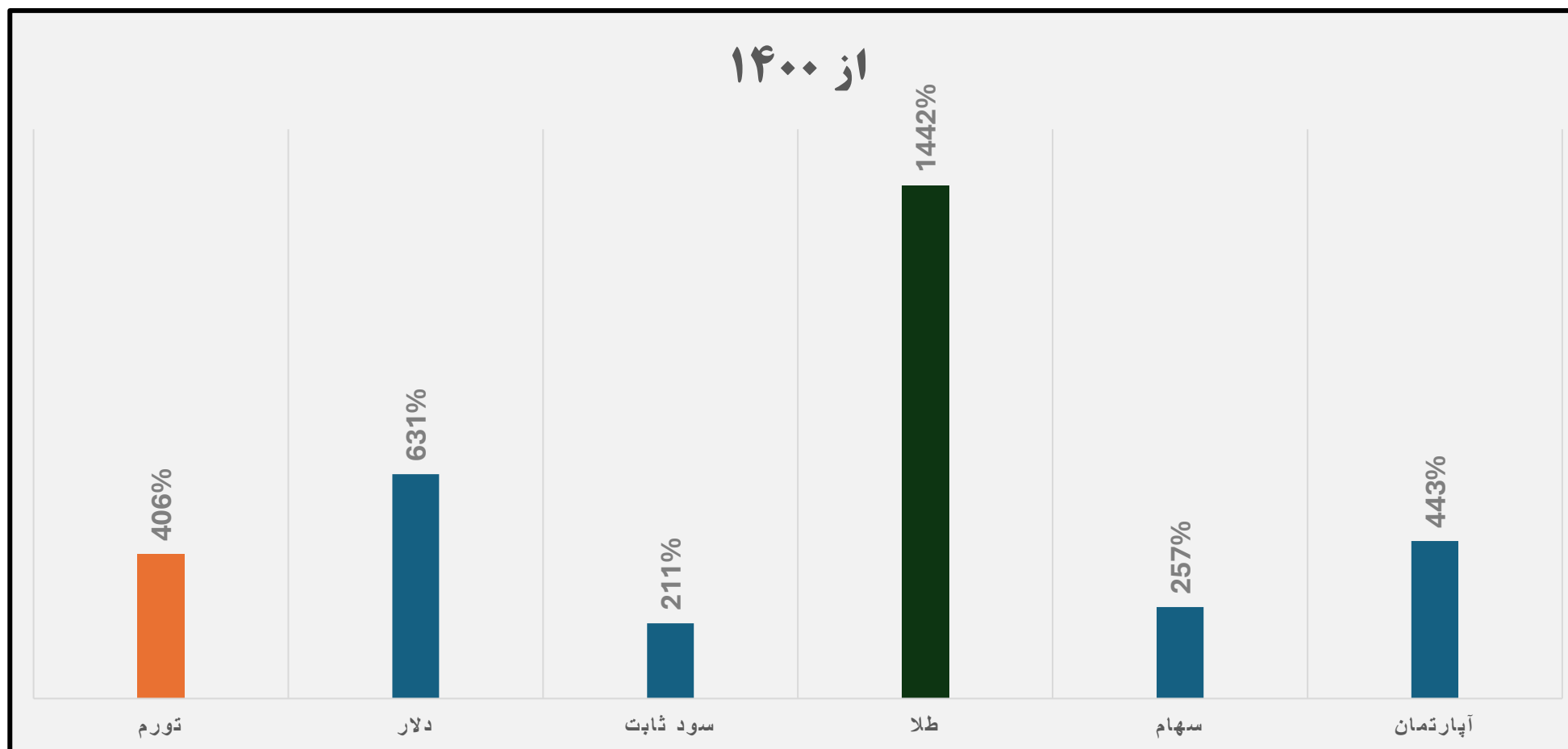
عملکرد بازارها در دهه ۸۰



عملکرد بازارها در دهه ۹۰



عملکرد بازارها از سال ۱۴۰۰



بخش چهارم

هرم تصمیم گیری سرمایه گذارانی شرکت ها



- مسیر سرمایه گذاری های شرکتی
- مسیر سرمایه گذاری های غیرمولد

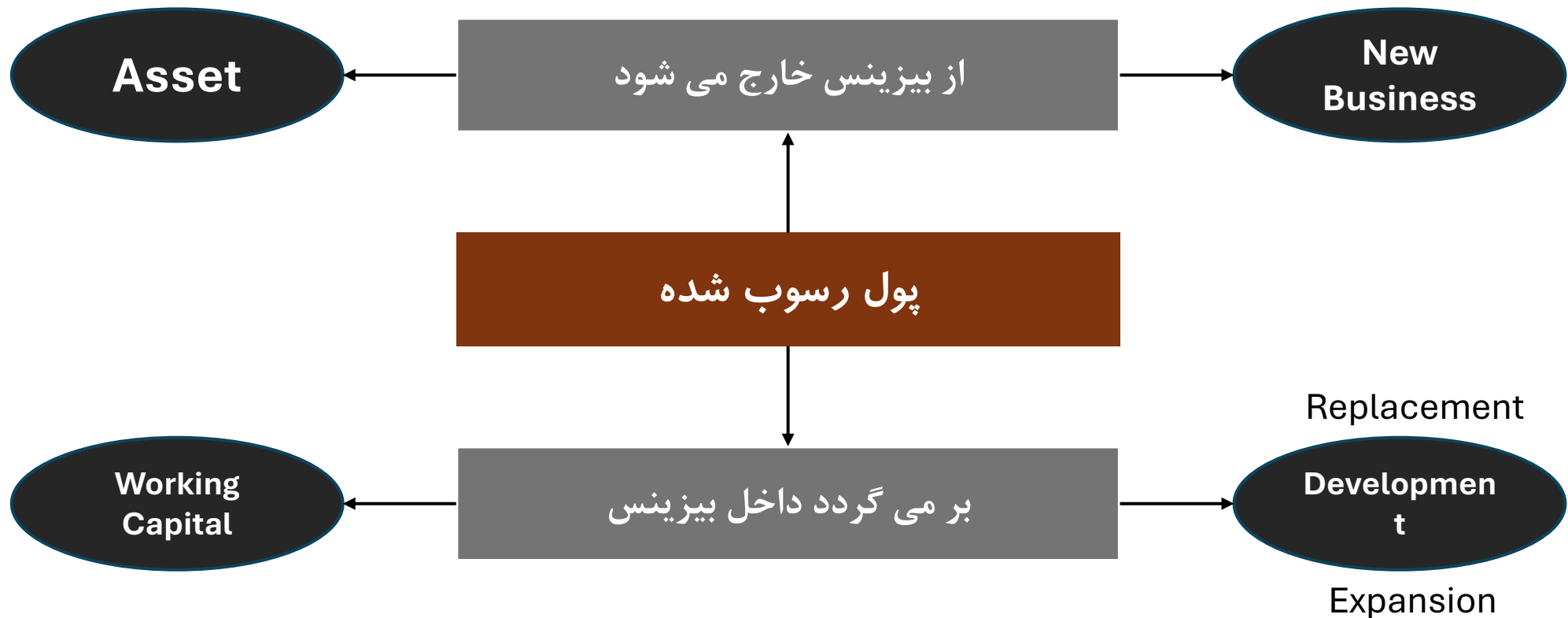


MAHAN BUSINESS SCHOOL

انواع سرمایه گذاری



Corporate Investment
Financial Investment



هرم تصمیمات سرمایه گذاری مدیر

ترتیب اولویت سرمایه گذاری در کسب و کار



انواع سرمایه گذاری



Corporate Investment
سرمایه گذاری داخل کسب و کار



Financial Investment
سرمایه گذاری خارج از کسب و کار



قانون طلایی: بهترین پروژه، پروژه‌ای که سود را در کمترین زمان به دست آورد، بهترین است. به شرکت، بیشترین ارزش و کمترین ریسک را ایجاد می‌کند.



جایگاه شرکت شما در هرم چگونه تعیین می‌شود؟



شرکت بالغ و سودده

- امکان ورود به توسعه.
- کسب و کار جدید و در نهایت
- سرمایه گذاری مالی



شرکت با ظرفیت خالی

- فیل از توسعه، فروش و
- بهره‌مندی را به بهبود دهید.



شرکت با تجهیزات فرسوده

- اولویت با جایگزینی و
- نوسازی است.



شرکت زیان‌ده یا بحرانی

- تمرکز کامل بر بقا
- و سرمایه در گردش



این هرم پویا است. با تغییر شرایط شرکت و محیط کسب و کار، اولویت‌ها نیز تغییر می‌کنند.