

مدیریت بازاریابی

مؤلف:

آلن تیلی

مترجم:

پریا روانستان

با پیشگفتاری از:

پرویز آری

مدرس دانشگاه، رئیس انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاویدمؤید



انتشارات بازاریابی

سرشناسه	تیلی، آلن
عنوان و نام پدیدآور	Tilley, Alan
مشخصات نشر	تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	۲۳۵ ص.؛ ۲۱/۵×۱۴/۵ س.م.
شابک	978-622-6659-57-4
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Turnaround management : unlocking and preserving value in distressed businesses, 2019.
موضوع	مدیریت صنعتی
موضوع	Industrial management :
موضوع	شرکتها -- احیا -- مدیریت
موضوع	Corporate turnarounds -- Management :
شناسه افزودن	روانستان، پوریا، ۱۳۷۳-، مترجم
شناسه افزوده	آ. ندی، احمد، ۱۳۴۱-، ویراستار
شناسه افزوده	جاوید مؤید، محسن، ۱۳۶۱-، ویراستار
رده بندی کنگره	۵۸/۸ F
رده بندی دیویی	۵۵۸/۰۸۶
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۱۸۵



فکس: ۰۶۴۳۰۴۶۱ (۰۲۱)

تلفن: ۰۶۴۳۱۶۳۷ (۰۲۱) و ۰۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱)

WWW.MARKETINGPUBLISHER.IR

WWW.MARKETINGBOOKS.IR

چاپ اول / ۱۳۹۹ / تیراژ ۲۰۰

صحافی و چاپخانه: طرح و نقش نوین

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است.

مراکز توزیع:

شرکت TMBA

تهران: صندوق پستی: ۱۳۴۴۵/۱۳۴۵ تلفن: ۴-۰۶۴۰۲۸۴۰۱ (۰۲۱) فکس: ۰۶۴۰۲۸۴۰۵ (۰۲۱)

پخش انتشارات بازاریابی: خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین، پلاک ۲۸۵،

مجتمع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد یک. تلفن: ۰۶۴۴۰۸۲۵۱ (۰۲۱) و ۰۶۴۴۰۸۲۷۱ (۰۲۱)

قیمت: ۳۵/۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار
۱۳	مقدمه‌ی مترجم
۱۵	فصل اول: مدیران بازسازی و نقش آنها در حرکت شرکت
۳۹	فصل دوم: منحنی سقوط: نشانه‌های خطر و لغزش در بحران
۵۵	فصل سوم: نقطه‌ی حساس: وقتی زمان و منبع مالی محدود هستند
۷۱	فصل چهارم: الزامات اولیه برای بازسازی موفق
۸۳	فصل پنجم: ارزیابی ارزش شرکت و زیست‌پذیری کاروکسب؛ کیب و افق
۱۰۳	فصل ششم: جستجوی مشکلات اصلی کاروکسب
۱۱۵	فصل هفتم: برنامه‌ی بازسازی کاروکسب
۱۲۳	فصل هشتم: اعتبار مدیریت و مدیریت ذی‌نفعان
۱۳۷	فصل نهم: مذاکرات تغییر ساختار مالی در لا سدا د بارسلونا
۱۵۳	فصل دهم: بازسازی عملیاتی در لا سدا د بارسلونا
۱۷۹	فصل یازدهم: پیچیدگیهای بین‌المللی و برون‌مرزی

۱۹۹	فصل دوازدهم: بازسازی و وام‌های غیر عملی
۲۰۵	فصل سیزدهم: خروج از نقش رهبری
۲۱۱	فصل چهاردهم: ریسک‌ها و پاداش‌ها
	فصل پانزدهم: نتیجه‌گیری: نقش مدیریت بازسازی در پیگیری سازگاری منافع
۲۱۹	بدهکار و وام‌دهنده

۲۲۹	آشنایی ^۱ فعال‌تهای شرکت TMBA
-----	---

www.ketab.ir

پیشگفتار

مدیریت بازسازی یک حرفه‌ی تخصصی است که به صورت گسترده به جامعه سود می‌رساند و در کمال تأسف به دلیل کم‌اطلاعی از آن، در ایران هزینه‌های فراوانی از این باب به شهروندان و جامعه تحمیل می‌شود.

مدیر بازسازی عنوان یک شغل و یک فعالیت حرفه‌ای است که ظاهراً و به احتمال در ۹۹ درصد شرکت‌های ایرانی هیچ شخص متخصصی با این عنوان پس از ورشکستگی شرکتها، سکان شرکت را در دست نمی‌گیرد.

این در حالی است که مدیر بازسازی به دلیل شایستگیهای متعدد و متنوع منصوب می‌شود تا هم منافع بدهکاران و طلبکاران را در نظر بگیرد، هم مانع خروج کارکنانی شود که قبل از ورشکستگی دارای شغل بودند، هم از سرمایه‌گذاران، داراییهای مادی و معنوی، و تجهیزات و دستگاههایی محافظت کند که شرکت با آن فعالیت خود را انجام می‌داد. در پایان، پس از احیای شرکت، مدیر بازسازی شرکت را ترک کرده و سکان را به مدیریت عالی واگذار می‌کند.

مدیریت بازسازی برای جلوگیری از ورشکستگی

شرکتها گاه سودآورند، و گاه با ورشکستگی دست‌وپنجه نرم می‌کنند. به نوشته‌ی این کتاب، تمام کاروکسب‌ها نمی‌توانند از ورشکستگی نجات یابند. در واقع، در بسیاری از موارد، ورشکستگی راهکاری مناسب است. اگر کاروکسی به دلیل فشارهای تجاری زیست‌پذیر نباشد، جریان مالی منفی داشته باشد، هیچ چشم‌انداز فوری برای بهبود نداشته باشد و تیم مدیریت اعتبار خود را در مقابل سرمایه‌گذاران از دست داده باشند،

باید وارد روند ورشکستگی شود تا از کاهش بیشتر ارزش دارایی خود دوری کند و زیان را برای طلبکاران خود به حداقل برساند.

در این موقعیت، مدیر بازسازی حضور می‌یابد؛ چون مدیر به بسیاری از دلایل نمی‌تواند میزان بحران، دامنه‌ی بحران و تبعات آن را تشخیص دهد. اولین ارزیابی که مدیر بازسازی می‌باید انجام دهد این است که شرکت تا چه حد به ورشکستگی نزدیک است. آیا در حین ورشکستگی فعالیت می‌کند؟ فشارهای فوری کدامند؟ و به چه میزان نقدینگی در کاروکسب وجود دارد یا می‌تواند از سایر منابع فراهم شود. مدیر بازسازی، به نفع‌های مؤلف این کتاب، دکتر افسانه‌ای نیست که دارویی جادویی تجویز کند. گلدانی طلایی برای نجات شرکت تولید کند. به علاوه، اگر کاروکسبی نمی‌تواند جان پیدا کند، مدیر بازسازی بدون از دست دادن فرصتها، شرکت را ترک می‌کند؛ چربی می‌خورد اقدامات او نوشدارو است پس از مرگ سهراب. شرکت‌هایی که آموخته‌اند در برابر کارآرذهای دقیق و حسابرسی‌های متعدد، مقاومت نکنند، با اعلام ورشکستگی، این فرصت طلایی را به شرکت می‌دهند که بتواند خود را احیا و بازسازی کند. رویدادی که منافع مگان را تأمین می‌کند و سرمایه‌های مادی و معنوی جامعه را حفظ می‌کند.

بله، بسیار دشوار است. موقعیت مدیرعامل به خطر می‌افتد. مدیر بازسازی وارد میدان می‌شود. این اجازه و قدرت را دارد که هرآنچه را سروری است به اجرا درآورد. مانع دستورات صریحی شود که تا پیش از این مدیرعامل آن را در اولویت‌های نخست قرار داده بود.

بخوبی می‌دانیم، مدیریت در تمام موقعیتهای آشفته‌ی کاروکسب نقش دارد. اما متأسفانه هم در ایران، و هم در خارج از کشور، مدیران سعی دارند آن را با فرافکنی یا فردافکنی کمرنگ سازند. مدیریت، شرایط را مقصر می‌داند، افزایش غیرمنتظره‌ی مواد خام، شکست تأمین‌کننده، قیمت ارز، حادثه‌ای بین‌المللی، ظهور تکنولوژی جدید، رکود اقتصادی، زیان قراردادی بزرگ، آتش‌سوزی یا انفجاری بزرگ و این فهرست ادامه دارد.

در این کتاب با مثالهای زنده و عینی از شرکت‌هایی روبه‌رویم که مدیرعامل یا هیأت‌مدیره به جای انکار، اعلام ورشکستگی می‌کنند. مدیر بازسازی منصوب شده

و استقرار می‌یابد. مدیرعامل و برخی کارکنان بنا به تشخیص مدیر بازسازی زیرنظر مدیر بازسازی همکاری می‌کنند. مدیر بازسازی با درک دقیق از توانمندیهای داخل و خارج از شرکت، شرکت را از ورشکستگی بیرون می‌آورد، آن را احیا می‌کند به گونه‌ای که شرکت در زمره‌ی شرکتهای برتر جهانی قرار می‌گیرد. اکنون زمانی است که مدیر بازسازی باید شرکت را ترک کند.

پاسخ این پرسش اصلی که تواناییهای مدیر بازسازی چیست که تغییراتی تا این حد شگفت را به نتیجه می‌رساند، در کتاب چنین عنوان شده است:

تواناییهای اصلی مدیر بازسازی باید سر رشته‌ی شایستگی فنی اصلی را پوشش دهد که با اثربخشی در بازسازی آشفستگی لازم و ضروری هستند؛ مدیریت عملیات، مدیریت مالی و دانش پایه‌ای از قوانین ورشکستگی در محدوده‌هایی که فعالیت خواهد کرد.

با مطالعه‌ی کتاب "مدیریت بازسازی"، بیشتر و بهتر به نقش این حرفه‌ی تخصصی آگاه می‌شویم. فارغ از اینکه در زمینه‌های زیانبار ورشکستگی نجات می‌یابیم، بخوبی می‌توانیم برای بالندگی شرکت بک‌شیم. و این شدنی است در پرتو درک دقیق ما از مدیریت بازسازی، و نقش تخصصی مدیران بازسازی.

به نظرم در کشورمان ایران به چنین کتابی بشدت نیازمندیم؛ کتابهایی که افق دید ما را از شرکت‌داری در تراز بالاتر از شرکت‌داری امروز و اکنون قرار دهد. به علاوه مسئولیتهای دولت و جامعه را یادآوری می‌کند. برای مهیاسازی مدیریت بازسازی بیش از پیش اهتمام ورزند؛ موقعیتی درخشان که می‌تواند منافع همگی از بدهکاران، طلبکاران، سهامداران، ذی‌نفعان، و مهمتر از همه جامعه را شامل کند.

بجاست درخواست کنم که خوانندگان علاقه‌مند شاید این کتاب را باید که دوبار این کتاب را بخوانند یا بیشتر، تا درک دقیقتری پیدا کنند از ورشکستگی و راههای خروج از آن.

بدیهی است مثالهای عینی متعددی که از شرکتهای خارجی در تراز بین‌المللی در فصل پایانی کتاب متمرکز شده است، و راهکارهای عنوان شده تا حدود زیادی با فضای کاروکسب در ایران فاصله‌ای بسیار دارد. اما به نظر می‌رسد برای شرکتهایی که تمایل دارند در سطح بین‌المللی فعالیت کنند، ناگزیرند با مجموعه‌ای از این راهکارها

آشنا شوند که گنجینه‌ای است ارزشمند و مبتنی بر آن به دغدغه‌های مدیران شایسته پاسخ می‌دهد.

علاقه‌مندم از کوشش مترجم ارجمند آقای پوریا روانستان، دانشجوی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت کسب‌وکار دانشگاه کاشان قدردانی کنم که با ترجمه‌ی این اثر، نگاه ما را به افقی فراتر از تراز شرکت‌های کنونی ایران ارتقا بخشیدند، به علاوه، یک حرفه‌ی تخصصی را برای جامعه‌ی کاروکسب ایران معرفی کردند که تا پیش از این، نسبت به تمامی جوانب آن آگاه نبودیم.

امید آنکه با نوشتن و ماحینظران خردورز در مدیریت کاروکسب بتوانیم بر پایه‌ی دانش نوین علمی، نقش ارزشمندی برای ارتقای کاروکسب‌ها در ایران بیندیشیم، مبتنی بر زیست‌بوم ایرانی، با توجه به کارآمد، مستقر کنیم، و حیات کاروکسب‌ها را در ایران طراوت بیشتری بخشیم.

انتشارات بازاریابی آمادگی دارد برابر چاپ و انتشار کتاب‌هایی از این دست که نگرش ما را برای کاروکسب‌ها به جد تغییر اساسی می‌دهد، اولویت بخشد.

در پایان شایسته است از آقایان احمد آخوندی، مدیر توانا، دانای انتشارات بازاریابی، و محسن جاویدمؤید، بابت ویراستاری و مراحل چاپ و نشر کتاب سپاسگزاری کنم. تقاضا می‌کنم توصیه و نظرات خود را برای در نظر گرفتن چاپ ای بعدی کتاب از طریق زیر به ما برسانید:

- سایت شخصی پرویز درگی: www.Dargi.ir
- نشانی اینترنتی: Info@TMBA.ir
- سایت انتشارات بازاریابی: Info@MarketingPublisher.ir
- نشانی اینترنتی: www.MarketingPublisher.ir
- نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آزادی (شرق به غرب)، بعد از خوش شمالی، کوچه نمایندگی، پلاک ۱، واحد ۱۰
- با شماره‌ی تلفکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱ (۰۲۱)
- با شماره‌ی تلفن‌های: ۶۶۴۲۳۶۶۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱)
- با شماره‌ی تلفن همراه شخصی ام: ۹۱۲۱۹۹۴۲۸۱

نیک جویای حقایق باشید
بس برازنده و لایق باشید
عالم عامل عاشق باشید

گر بخواهید در این یکدم عمر
و به چشم همه نیکان جهان
هدفی ناب بیابید و در راه وصال

سبز باشید
پرویز درگی

www.ketab.ir