

راهنمایی فوری برای صاحبان کسب و کار در شرایط جنگ

(با مثال بین‌المللی)

دنیای کسب و کار در دوران بحران، اقیانوسی پهناور و پراز چالش است. هر روزه، هزاران نفر با شور و اشتیاق برای حفظ کسب و کار خود تلاش می‌کنند، با این امید که بتوانند در این شرایط سخت، همچنان به فعالیت خود ادامه دهند و تاثیر مثبت بر زندگی کارکنان و مشتریان خود بگذارند. در این مقاله، به بررسی پنج گام حیاتی می‌پردازیم که می‌تواند به شما در این مسیر یاری رساند.

کلینیک کسب و کار استاد امیرحسین اسدی

@karafarinan1404
www.ayandehbc.ir

۱. نقدینگی را در اولویت قرار دهید

در یک بحران، جریان نقدی مانند اکسیژن برای کسب‌وکار شماست. بدون نقدینگی کافی، حتی سودآورترین کسب‌وکارها نیز ممکن است نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. هدف اصلی در این دوران، حفظ نقدینگی به هر قیمتی است تا کسب‌وکار بتواند تعهدات مالی خود را برآورده کرده و از ورشکستگی جلوگیری کند.

مثال بین‌المللی:

در ابتدای همه‌گیری کووید-۱۹، بسیاری از شرکت‌های هواپیمایی در سراسر جهان با سقوط بی‌سابقه تقاضا و ممنوعیت‌های پروازی مواجه شدند. شرکت‌هایی مانند لوفت‌هانزا (Lufthansa)، برای حفظ نقدینگی خود، فوراً بودجه‌های غیرضروری را متوقف کردند. این شامل لغو سفارشات هواپیماهای جدید، به تعویق انداختن پروژه‌های توسعه ناوگان، کاهش شدید هزینه‌های بازاریابی و تبلیغات، و مذاکره مجدد با تامین‌کنندگان برای تعویق پرداخت‌ها بود. آنها همچنین درآمدها و هزینه‌ها را روزانه رصد می‌کردند تا هرگونه کاهش در رزروها یا افزایش غیرمنتظره هزینه‌ها را به سرعت شناسایی کنند. برنامه‌ریزی آنها نه برای رشد، بلکه برای بقا بود؛ آنها ناوگان خود را کوچک کردند، مسیرهای غیرضروری را حذف کردند و پرسنل را به مرخصی بدون حقوق فرستادند تا فقط هزینه‌های حیاتی را پوشش دهند و مطمئن شوند که پس از پایان بحران، همچنان قادر به پرواز باشند.



۲. با مشتریان خود صادق و شفاف باشید

در روزهای میهم و پراز عدم اطمینان، اعتماد بین کسب و کار و مشتریان آن، همه چیز است. مشتریان در چنین شرایطی به دنبال اطمینان و شفافیت هستند و برندهایی که بتوانند این حس را به آنها منتقل کنند، در بلندمدت نیز وفاداری بیشتری را تجربه خواهند کرد.

مثال بین‌المللی:

در طول بحران زنجیره تامین جهانی در سال‌های اخیر (ناشی از کووید-۱۹، جنگ اوکراین، و سایر عوامل)، بسیاری از شرکت‌های خودروسازی مانند تسلا (Tesla) با مشکل کمبود قطعات، به ویژه نیمه‌رساناها، روبرو شدند. به جای پنهان کردن مشکل یا ارائه اطلاعات نادرست، تسلا رویکرد صادق و شفاف را در پیش گرفت. آنها از طریق شبکه‌های اجتماعی (به ویژه توئیتر ایلان ماسک) و بیانیه‌های عمومی، وضعیت تحویل خودروها و محصولات را شفاف اعلام کردند و به مشتریان در مورد تاخیرهای احتمالی اطلاع دادند. آنها به‌روز بودند و اطلاعات غلط نمی‌دادند، حتی اگر به معنای اعلام خبرهای ناخوشایند بود. این شفافیت، اگرچه باعث نارضایتی برخی مشتریان شد، اما در بلندمدت به حفظ حس همدلی و انسانیت برنشان کمک کرد و نشان داد که به مشتریان خود احترام می‌گذارند. این رویکرد به جلوگیری از انتشار شایعات کمک کرد و بسیاری از مشتریان درک کردند که این مشکلات خارج از کنترل شرکت است و به همین دلیل وفاداری خود را حفظ کردند.

۳. منابع انسانی را حفظ و مدیریت کنید

کارمندان شما ستون فقرات کسب‌وکار شما هستند. در دوران بحران، آن‌ها نیز مانند شما در معرض استرس و نگرانی قرار دارند. حفظ روحیه، امنیت شغلی و سلامتی تیم، برای حفظ عملکرد و پایداری کسب‌وکار حیاتی است. از دست دادن کارمندان کلیه‌ای در چنین شرایطی می‌تواند آسیب‌های جبران‌ناپذیری به کسب‌وکار وارد کند.

مثال بین‌المللی:

در دوران قرنطینه‌های سختگیرانه در چین به دلیل سیاست "مفر کووید"، بسیاری از شرکت‌های فناوری بین‌المللی که دفاتری در این کشور داشتند، با چالش نگهداری از کارمندان و حفظ بهره‌وری روبرو بودند. شرکت‌هایی مانند مایکروسافت (Microsoft) یا گوگل (Google)، برای حفظ منابع انسانی خود، بر ارتباط منظم و صادقانه با تیم از طریق ویدئو کنفرانس و پلتفرم‌های ارتباطی داخلی تاکید کردند. آن‌ها به سرعت راهکارهای دورکاری را پیاده‌سازی کردند و تجهیزات لازم را برای کارمندان فراهم آوردند. مهم‌تر از آن، آن‌ها به مراقبت از سلامت روانی تیم اهمیت دادند. این شامل ارائه مشاوره‌های روانشناسی رایگان، برگزاری وبینارهای مدیریت استرس، و حتی ایجاد فضاهای مجازی برای تعاملات غیرکاری و تفریح بود. برخی از شرکت‌ها حتی بسته‌های مواد غذایی و لوازم ضروری را برای کارمندانی که در قرنطینه بودند، ارسال می‌کردند تا نشان دهند که به فکر سلامت و رفاه آن‌ها هستند. این اقدامات به حفظ روحیه و وفاداری کارمندان در شرایط بسیار دشوار کمک کرد.

۴. کانال‌های جایگزین فروش ایجاد کنید

در دوران جنگ، ممکن است کانال‌های فروش سنتی شما (مانند فروش حضوری در فروشگاه‌ها) به طور کامل یا جزئی تعطیل شوند. در چنین شرایطی، فروش نباید تعطیل شود؛ بلکه باید به سرعت به دنبال راه‌های جدیدی برای رسیدن به مشتریان و ادامه فروش باشید.

مثال بین‌المللی:

در طول جنگ اوکراین، بسیاری از کسب‌وکارهای اوکراینی که پیش از آن عمدتاً به بازار داخلی یا فروش فیزیکی متکی بودند، مجبور شدند به سرعت به دنبال کانال‌های جایگزین باشند. یک مثال خوب، شرکت‌های کوچک تولیدکننده صنایع دستی یا پوشاک محلی بودند. بسیاری از آن‌ها به سرعت از ظرفیت آنلاین، پیام‌رسان‌ها یا همکاری‌های جدید استفاده کردند. آن‌ها فروشگاه‌های آنلاین خود را راه‌اندازی کردند، از پلتفرم‌های بین‌المللی مانند Etsy برای رسیدن به مشتریان خارجی استفاده کردند و حتی با سازمان‌های غیرانتفاعی یا حامیان بین‌المللی برای فروش محصولات خود همکاری کردند. آن‌ها خدمات را ساده‌تر و قابل‌دسترس‌تر کردند، مثلاً ارسال بین‌المللی را فعال کردند و فرآیندهای پرداخت آنلاین را تسهیل کردند. هدف این بود که حتی با وجود مشکلات لجستیکی، بتوانند به فروش ادامه دهند و به مشتریان وفادار خود (چه داخلی و چه خارجی) دسترسی داشته باشند و از طریق حداقل درآمد نیز به بقای کسب‌وکارشان کمک کنند. این نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری در شرایط بحرانی بود.

۵. تصمیم‌های احساسی نگیرید تحلیل کنید، بعد حرکت کنید

در شرایط جنگ و بحران، تصمیمات هیجانی می‌توانند مرگبار باشند. اضطراب، ترس و عدم قطعیت می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های شتاب زده و اشتباه شود که عواقب جبران‌ناپذیری برای کسب‌وکار شما به همراه دارد. در این دوران، نیاز به آرامش، تفکر منطقی و تحلیل دقیق بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود.

هتال بین‌المللی:

در بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، بسیاری از بانک‌ها و موسسات مالی بزرگ در آستانه فروپاشی قرار گرفتند. در آن زمان، بسیاری از مدیران اجرایی تحت فشار شدید احساسی و اضطراب ناشی از سقوط بازار و از دست دادن سرمایه‌ها بودند. با این حال، برخی از رهبران، مانند وارن بافت (Warren Buffett) و شرکت سرمایه‌گذاری‌اش برکشایر هاتاوی (Berkshire Hathaway)، از تصمیمات هیجانی دوری کردند. بافت در اوج ترس بازار و در حالی که بسیاری در حال فروش دارایی‌های خود بودند، با کمک گرفتن از مشاوران و تحلیل داده‌ها (به جای اضطراب)، سرمایه‌گذاری‌های استراتژیکی در شرکت‌هایی مانند گلدمن ساکس (Goldman Sachs) و جنرال الکتریک (General Electric) انجام داد. او با داده تصمیم گرفت که این شرکت‌ها در بلندمدت ارزشمند هستند و سقوط قیمت سهامشان موقتی است. این تصمیمات نه با ترس، بلکه با تحلیل دقیق وضعیت و پتانسیل بلندمدت شرکت‌ها گرفته شدند. او صبر کرد تا بازار به پایین‌ترین حد خود رسید، اما سپس با سرعت و قاطعیت عمل کرد و این سرمایه‌گذاری‌ها در نهایت سودهای کلانی را برای برکشایر هاتاوی به همراه داشتند، که نشان‌دهنده اهمیت تفکر تحلیلی در بحران است.