راهنمای جامع و عملی:
بقای کسب‌وکار در شرایط جنگی و بحران‌های اقتصادی

تهیه شده توسط آکادمی دکتر امیرحسین فرجی

تصور کنید صبح از خواب بیدار می‌شوید. اخبار پر از ابهام است، اخبار از جنگ صحبت می‌کنند، اینترنت با اختلالات مکرر مواجه است. شما نه بیمار هستید، نه کسب‌وکارتان را تعطیل کرده‌اید، اما همه‌چیز لنگ می‌زند. در این شرایط مه‌آلود، سردرگمی کشنده‌ترین سم برای یک مدیر است. از خود می‌پرسید: آیا الان وقت تبلیغات است یا باید کرکره‌ها را پایین بکشم؟ نیروهایم را حفظ کنم

یا برای کاهش هزینه‌ها دست به تعدیل بزنم؟ قیمت‌ها را با تورم بالا ببرم یا برای جذب نقدینگی تخفیف‌های سنگین بدهم؟

واقعیت تلخ این است که در شرایط بحرانی، «هیچ کاری نکردن» معادل خودکشی تدریجی است؛ اما فاجعه‌بارتر از آن، این است که استراتژی اشتباهی را برای بحرانی که در آن قرار دارید انتخاب کنید. بسیاری از مدیران تصور می‌کنند بحران یک خط صاف است که دیر یا زود تمام می‌شود، در حالی که بحران‌ها ماهیت‌های کاملاً متفاوتی دارند.

در این مقاله کاربردی، استراتژی‌های مدیریت کسب‌وکار در شرایط بحرانی و ابهام شدید را به دور از تئوری‌های خشک، و با مثال‌های کاملاً ملموس بررسی می‌کنیم. سپس یک ماتریس تصمیم‌گیری در اختیار شما قرار می‌دهیم تا در کمتر از یک ساعت، تکلیف کسب‌وکار خود را روشن کنید و بهترین تصمیم را بگیرید.

و بی‌رحمانه‌تری دارد: «هنرِ تصمیم‌گیریِ درست، در شرایط کمبود اطلاعات و فشار زمان.»
مدیریت بحران به معنای پیش‌بینی قطعی آینده یا متوقف کردن طوفان نیست (شما نمی‌توانید جنگ یا قطع اینترنت را متوقف کنید)؛ بلکه به معنای تبدیل «ترس و واکنش‌های هیجانی» به «اقدامات ساختاریافته و منطقی» است.

۴ ستون مدیریت بحران

۱. سرعت عمل به جای کمال‌گرایی: در شرایط عادی، شما برای عرضه‌ی یک محصول جدید شاید یک‌ماه برنامه‌ریزی کنید. اما در بحران، یک تصمیم ۸۰٪ درست که امروز گرفته شود، هزار بار بهتر از یک تصمیم ۱۰۰٪ بی‌نقص است که هفته آینده گرفته شود. (مثال: اگر مواد اولیه یک محصول گیر نمی‌آید، معطل نمانید؛ همان امروز آن محصول را از منو حذف کنید و جایگزین موقت معرفی کنید).

۲. مدیریت قطره‌چکانی نقدینگی: در بحران، سودآوری اولویت دوم است؛ اولویت اول «زنده ماندن» است. خونِ در رگ‌های کسب‌وکار شما، پول نقد است. مدیریت بحران یعنی هنرِ متوقف کردنِ فوریِ خون‌ریزی‌های مالی.

۳. ارتباطات شفاف و مداوم: سکوت در بحران، کشنده‌ترین اشتباه یک مدیر است. (مثال: اگر به دلیل اختلال اینترنت یا شرایط جاده‌ها ارسال سفارشات تاخیر دارد، تلفن را قطع نکنید یا کامنت‌ها را نبندید. با یک ویدئوی ساده و صادقانه در پیام‌رسان‌های داخلی، شرایط را به مشتریان توضیح دهید. مشتریِ امروز، شفافیت و صداقت را درک می‌کند).

۴. کنترل روانی رهبر کسب‌وکار (شما): در یک تیم کوچک، احساسات مدیر مثل ویروس در عرض چند ثانیه به تیم منتقل می‌شود. اگر شما درگیر اخبار منفی و فلجِ تحلیلی شوید، تیم شماا انگیزه خود را از دست می‌دهد و فرو می‌پاشد.

حال که می‌دانیم وظیفه ما در مدیریت بحران، کنترل عوامل بیرونی نیست بلکه «کنترل واکنش‌های درونی کسب‌وکارمان» است، باید ببینیم با چه نوع طوفانی طرف هستیم.

۳ سناریو متفاوت در بحران

بحران‌ها بسته به شرایط بحران و وضعیت شما به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند. رفتار شما در هر کدام از این سناریوها باید با دیگری متفاوت باشد. پس مهم است که در هر زمان بدانید، دقیقا کدام سناریو مربوط به شما است.

سناریوی اول: شوک کوتاه‌مدت (هدف اصلی: فقط زنده ماندن)

در این سناریو، خبری از تفکر استراتژیک ۵ ساله، برندسازی احساسی یا توسعه بازار نیست. تنها یک کلمه اهمیت دارد: اکسیژن (نقدینگی)

✓ **مثال واقعی:** یک آرایشگاه زنانه یا یک کافه محلی را در نظر بگیرید. با انتشار یک خبر ملتهب در سطح کشور، ناگهان خیابان‌ها خلوت می‌شود. طی ۳ تا ۷ روز آینده، تمام وقت‌های رزرو شده لغو می‌شوند. اما پس از گذشت ۲ هفته، شوک اولیه تخلیه شده و مردم (هرچند با احتیاط بیشتر) به روتین زندگی خود برمی‌گردند.
در این شرایط، نوسازی دکوراسیون، استخدام نیروی جدید یا راه‌اندازی کمپین‌های بزرگ، ریختن پول در سطل زباله است.

✓ اقدامات حیاتی در شوک کوتاه‌مدت:

× **مالی:** در این مرحله، «نقدینگی پادشاه است، نه حاشیه سود». تمام هزینه‌های غیرضروری را سریع متوقف کنید. هر پرداختی که قابل تعویق است (بدون جریمه سنگین) را به تعویق بیندازید یا کاهش دهید (با مذاکره صادقانه).

× **فروش:** به دنبال شکار مشتری جدید نباشید (هزینه جذب مشتری جدید در بحران به شدت بالاست). روی مشتریان/مخاطبان وفادار فعلی خود تمرکز کنید. با ارائه پیشنهادهای جذاب، سریع و با نقدشوندگی بالا (حتی با ۱۰٪ سود خالص) فقط پول را وارد بیزینس خود کنید.

× **بازاریابی:** تمام کمپین‌های بلندمدت را متوقف کنید. پیام شما به بازار باید کوتاه، شفاف و اطمینان‌بخش باشد: «ساعات کاری ما در این روزها...» یا «ما همچنان در کنار شما هستیم».

× **منابع انسانی:** استخدام جدید را متوقف کنید. با تیم خود کاملاً شفاف باشید. پنهان‌کاری در روزهای پرالتهاب، باعث رواج شایعه، از دست رفتن اعتماد و فروپاشی روانی تیم می‌شود. به تیم‌تان امید دهید که این شرایط بالاخره تمام خواهد شد! آن‌ها به شما نگاه می‌کنند پس انگیزه و امید خودتان را حفظ کنید و مدام در مورد اخبار منفی با آن‌ها صحبت نکنید!

سناریوی دوم: بحران فرسایشی میان‌مدت (هدف اصلی: دوام آوردن بدون نابودی)

اینجا همان قتلگاهی است که بیشتر کسب‌وکارهای ایرانی در آن قربانی می‌شوند. مدیر تصور می‌کند هنوز در فاز «شوک کوتاه‌مدت» است، در حالی که بحران ریشه دوانده و تبدیل به یک روند فرسایشی شده است.

✓ **مثال واقعی:** همان آرایشگاه را در نظر بگیرید. شوک هفته‌های اول تمام شده، اما به دلیل تورم مستمر و شرایط مبهم، قدرت خرید مردم کاهش یافته است. مشتری وفادار شما که قبلاً ماهی ۲ بار برای خدمات کامل می‌آمد، حالا ماهی یک بار آن هم فقط برای خدمات ضروری می‌آید. او می‌گوید: «بودجه‌ام محدود شده، اما دلم نمی‌خواهد جای دیگری بروم.»

اگر در این مرحله فقط به «کاهش هزینه‌ها» بسنده کنید و منتظر معجزه بمانید، طی ۶ ماه آینده قطعاً ورشکست خواهید شد؛ چون مدل

درآمدی شما با شرایط جدید بازار همخوانی ندارد. باید کسب و کارتان را سریعا با شرایط جدید تطبیق دهید!

✓ **اقدامات حیاتی در بحران فرسایشی:**

× **مالی و فروش:** باید فورا مدل درآمدی خود را بازطراحی کنید. پکیج‌های اقتصادی و ارزان‌تر تعریف کنید (مثلاً خدمات پایه با ۳۰٪ قیمت کمتر). اشتراک‌های ماهانه با پیش‌پرداخت بفروشید (مثلاً ۲۰٪ تخفیف برای پرداخت در ابتدای ماه). روی مشتریانی که نیاز فوری دارند (آماده‌ی خرید هستند) تمرکز کنید نه کسانی که نیاز به متقاعدسازی فراوان دارند!

× **بازاریابی:** لحن برند را از «فشار برای خرید» به «همدلی و منطق» تغییر دهید. به مشتری نشان دهید که درک می‌کنید شرایط سخت است و راه‌حل‌های اقتصادی برای او دارید. در پیام رسان های ایرانی یا ارسال پیامک، با بودجه محدود تبلیغات هدفمند انجام دهید و بازخورد بگیرید!

× **منابع انسانی:** به جای تعدیل کورکورانه نیروها، روی افزایش بهره‌وری تمرکز کنید. نیروهای کلیدی خود را به هر قیمتی حفظ کنید، زیرا در زمان خروج از بحران، آن‌ها موتور محرک شما خواهند بود. هیجانی تصمیم نگیرید! می توانید ساعت کاری را محدودتر کنید تا حقوق کمتری بپردازید! پورسانت‌ها و پاداش‌ها را به آینده موکول کنید (البته با رضایت کارمندان).

سناریوی سوم: بحران ساختاری بلندمدت (هدف اصلی: بقا از طریق تغییرِ بازی)

در این سناریو، بازار برای همیشه تغییر شکل داده است. شعار «مقاومت می‌کنیم تا به روزهای قبل برگردیم» در اینجا معنایی جز خودکشی ندارد، زیرا «روزهای قبل» دیگر وجود خارجی ندارند.

✓ **مثال واقعی:** فرض کنید صاحب یک فروشگاه فیزیکی بزرگ لباس خارجی هستید. به دلیل تغییرات ساختاری، اختلالات بلندمدت در واردات

کالا، یا تغییر شدید بافت جمعیتی محله، پاخورِ مغازه شما ۸۰٪ افت کرده است و مشتریان به خرید آنلاین کالاهای تولید داخل روی آورده‌اند!.
در این شرایط، باید کاملاً تغییر مسیر (Pivot) دهید. شاید لازم باشد مغازه فیزیکی را تعطیل کرده و به یک مغازه کوچک‌تر و ارزان‌تر (حتی در حاشیه شهر) نقل مکان کنید و تمام تمرکزتان را روی فروش اینترنتی یا تغییر نوع محصول بگذارید.

✓ **اقدامات حیاتی در بحران ساختاری:**

× **مالی:** چرخش استراتژیک (Pivot) بی‌رحمانه. خطوط تولید یا خدماتی که دیگر توجیه اقتصادی ندارند را بدون هیچ‌گونه تعلق خاطری قطع کنید.

× **فروش:** بازار هدف خود را از نو تعریف کنید. شاید نیاز باشد مخاطب هدف‌تان یا محصولات‌تان را کلا عوض کنید.

× **بازاریابی:** شما دیگر آن کسب‌وکار قبلی نیستید، پس روش‌های تبلیغات و جذب مشتری شما هم احتمالا تغییرات اساسی خواهند داشت!

× **منابع انسانی:** تیم خود را بازآرایی کنید. مهارت‌هایی که در گذشته برای شما پول‌ساز بودند ممکن است امروز بی‌مصرف باشند؛ افراد با مهارت‌های غیرضروری را اخراج کنید و درصورت نیاز، افراد با مهارت‌های جدید جذب کنید.

۳ اشتباه مرگبار در بحران

مدیرانی که این ۳ اشتباه را انجام می‌دهند، معمولاً کسب‌وکار خود را با دست خود نابود می‌کنند:

اشتباه اول: گرفتن نشانه‌های شوک کوتاه (سناریو ۱) به عنوان بحران ساختاری (سناریو ۳) و درنتیجه، کاهش وحشتناک هزینه‌ها، اخراج نیروهای کلیدی از روی ترس، و در نتیجه از دست دادن توان عملیاتی برای زمانی که بازار پس از چند هفته به حالت عادی برمی‌گردد.

اشتباه دوم: رفتار با بحران فرسایشی (سناریو ۲) مثل شوک کوتاه (سناریو ۱) که منجر به تمام

شدن کامل نقدینگی پس از ۳ ماه، می‌شود! چون شما فقط هزینه‌ها را کم کرده‌اید تا طوفان بگذرد، اما طوفان نگذشته و شما مدل درآمدی‌تان را با شرایط جدید بازار و بودجه محدود مردم تطبیق نداده‌اید.

اشتباه سوم: امیدواریِ واهی در سناریوی ۳ یعنی تکرار جمله «بالاخره همه‌چیز مثل قبل می‌شود» در حالی که رفتار مصرف‌کننده و اقتصاد کلان برای همیشه تغییر کرده است. نتیجه: مرگ تدریجی و بدهی‌های سنگین.

ماتریس تصمیم‌گیری سریع

همین الان یک کاغذ و قلم بردارید، و به این ۳ سوال با دقت و صداقت پاسخ دهید:

- **سوال اول:** آیا با توجه به داده‌های فعلی، تقاضا برای محصول/خدمت من در بازه‌ی یک تا سه ماه آینده به حالت عادی (قبل از بحران) برمی‌گردد؟

× پاسخ بله: شما در سناریو یک (شوک کوتاه) هستید. فقط نقدینگی را حفظ کنید.

× پاسخ خیر / مطمئن نیستم: به سوال دوم بروید.

■ **سوال دوم:** آیا مشتریان من همچنان تمایل و قدرت خرید نسبی دارند، اما بودجه‌شان محدودتر شده و نحوه خریدشان (تعداد دفعات یا حجم خرید) تغییر کرده است؟

× پاسخ بله: شما در سناریوی ۲ (بحران فرسایشی) هستید. باید بسته‌های اقتصادی جدید طراحی کنید. و با مشتریان جدی‌تری انتخاب کنید!

× پاسخ خیر/مطمئن نیستم: به سوال سوم بروید.

■ **سوال سوم:** آیا زنجیره تامین مواد اولیه، عادت‌های اصلی مصرف‌کننده یا ساختار اقتصاد بازار هدف من برای همیشه (یا حداقل برای چند سال آینده) دگرگون شده است؟

× پاسخ بله: شما در سناریوی ۳ (بحران ساختاری) هستید. نیاز به تغییر مسیر کامل (Pivot) دارید.

× پاسخ نمی‌دانم: در شرایط ابهام مطلق، محتمل‌ترین حالت سناریوی ۲ است.

قانون طلایی و هشدار جدی

«هیچ کسب‌وکاری نباید بیش از ۳ هفته در فاز سناریوی یک (شوک کوتاه‌مدت) بماند.»
اگر وارد یک بحران شدید و پس از گذشت ۳ هفته هیچ نشانه‌ای از بهبود و بازگشت به روال عادی ندیدید، بدون اتلاف وقت فرض را بر این بگذارید که وارد بحران فرسایشی (سناریوی ۲) شده‌اید و استراتژی‌های خود را تغییر دهید.

■ چرا این قانون حیاتی است؟

چون هزینه اشتباه در این شرایط بالا است. اگر بحران واقعاً یک شوک کوتاه باشد اما شما آن را فرسایشی در نظر بگیرید، نهایتاً چند پکیج اقتصادی طراحی کرده‌اید که ضرر خاصی برایتان ندارد. اما اگر بحران فرسایشی باشد و شما همچنان فکر کنید یک شوک گذراست، با دست روی

دست گذاشتن، تمام نقدینگی و منابع حیاتی خود را ظرف چند ماه به صفر خواهید رساند. پس همیشه برای بدترین حالت برنامه‌ریزی کنید.

۳ مثال عملی برای درک مدل

شرایطی که در آن قرار داریم، ترکیبی از هر سه بحران همزمان است: سایه جنگ، کاهش شدید تقاضا، و قطع کامل شریان اصلی بازاریابی بسیاری از کسب‌وکارها یعنی اینستاگرام است. باید بپذیریم که زمین بازی تغییر کرده است و باید روی پلتفرم‌های موجود (بله، روبیکا، پیامک و سایت‌های داخلی) و حتی بازاریابی محلی متمرکز شویم. در ادامه، ۳ مثال کاملاً ملموس از ۳ حوزه مختلف (کالا، خدمات، آموزش) را بررسی می‌کنیم و برای هر کدام، دستورالعمل دقیق در ۳ سناریوی بحران ارائه می‌دهیم:

مثال اول: فروش کالای فیزیکی (مبلمان)

کالای لوکس و گران‌قیمت در شرایط جنگی اولین چیزی است که از سبد خانوار حذف می‌شود مگر اینکه شخص مجبور به خرید باشد (مثلا برای جهیزیه یا تغییر مبلمان بدلیل اسباب کشی ضروری).

■ سناریو ۱: شوک کوتاه‌مدت (هفته‌های اول آغاز بحران)

در این مرحله مردم به شدت درگیر اخبار هستند و هیچ‌کس به فکر تعویض مبل نیست.

× باید و نبایدهای مالی:

خرید کالای جدید از تولیدی را فوراً متوقف کنید. تمام چک‌های پرداختی غیرحیاتی را با مذاکره به تعویق بیندازید. به هیچ وجه برای دکوراسیون جدید نمایشگاه هزینه نکنید.

× باید و نبایدهای فروش:

روی نقد کردن موجودی داخل فروشگاه تمرکز کنید. با مشتریانی که قبلاً پیش‌فاکتور گرفته‌اند

تماس بگیرید و با پیشنهاد تخفیف ویژه نقدی معامله را ببندید. انتظار فروش با حاشیه سود قبلی را نداشته باشید.

× باید و نبایدهای بازاریابی:

می توانید یک بنر فیزیکی بزرگ جلوی فروشگاه نصب کنید: «فروش ویژه و ترخیص موجودی با قیمت قبل». در کانال‌های محلی روبیکا/ایتا تبلیغ متنی ساده بدهید. به هیچ وجه کمپین‌های بلندمدت و پرهزینه اجرا نکنید. می‌توانید برای تازه عروس‌ها پیشنهادات ویژه و قسطی برگزار کنید

■ سناریو ۲: بحران فرسایشی (طولانی شدن شرایط و کاهش قدرت خرید)

مردم به شرایط جدید عادت کرده‌اند، اما احتمالا بودجه خرید مبل کامل را ندارند.

× باید و نبایدهای مالی: خریدهای بلند مدت تان را متوقف کنید! با تولید کننده مذاکره کنید و اقساط بلندمدت‌تر درخواست کنید!

× باید و نبایدهای فروش: پکیج‌های اقتصادی بسازید. به جای فروش ست ۹ نفره، روی فروش نیم‌ست، مبل تکی، یا میز جلو مبلی تمرکز کنید. خدمات «تعمیر و رویه‌کوبی مبل قدیمی» را به خدماتتان اضافه کنید (چون مردم به جای خرید، تعمیر می‌کنند).

× باید و نبایدهای بازاریابی: در پیام‌رسان‌های داخلی کانال بسازید. محتوای شما باید این باشد: «با کمترین هزینه، حال و هوای خانه را تغییر دهید» یا «پکیج اقتصدی مبلمان مخصوص جهیزیه بصورت اقساط، تعداد محدود».

■ سناریو ۳: بحران ساختاری (تغییر دائمی اقتصاد و عادات خرید)

فرض کنید شرایط اقتصادی برای یکسال و بیشتر تغییر کرده و تقاضای مبلمان لوکس تقریبا به صفر رسیده است.

× اقدامات کلیدی: استراتژی پیوت (تغییر مسیر) کامل. باید خط تولید یا فروش خود را تغییر دهید.

مثلاً به جای مبل‌های سلطنتی و گران، به سمت تولید یا فروش محصولات مینیمال کوچک، ارزان و کاربردی (مبلمان سبک، شلف دیواری، میز تحریر تاشو، صندلی‌های مینیمال آپارتمانی) بروید یا تمرکزتان را روی مبلمان اداری (که شرکت‌ها مجبور به خرید آن هستند) بگذارید.

مثال دوم: فروش خدمات (آرایشگاه زنانه)

در خدمات زیبایی، ارتباط شخصی و حس امنیت حرف اول را می‌زند.

■ سناریو ۱: شوک کوتاه‌مدت (هفته‌های اول)

مشتریان به دلیل ترس از شرایط و قطعی اینستاگرام، وقت‌های خود را لغو کرده‌اند.

× باید و نبایدهای مالی: هزینه‌های جاری (مثل خرید مواد مصرفی اضافی) را قطع کنید. حقوق پرسنل کلیدی را به موقع پرداخت کنید (حتی نصف حقوق) تا تیم فرو نپاشد. به فکر توسعه سالن و یا خرید دستگاه‌های جدید نباشید.

× باید و نبایدهای فروش: لیست دفترچه نوبت‌دهی (یا نرم‌افزار حسابداری) را بردارید. به تمام مشتریان وفادار پیامک بدهید یا تماس بگیرید: «ما باز هستیم و با رعایت تمام پروتکل‌ها در خدمتیم.» برای جذب مشتری جدیدِ خیلی هزینه نکنید (مگر هدفمند و محدود).

× باید و نبایدهای بازاریابی: بلافاصله یک کانال در بله یا روبیکا بسازید. لینک کانال را به صورت پیامک برای تمام مشتریان قبلی ارسال کنید: «از این پس برای نوبت‌دهی و دیدن نمونه کارها در این کانال همراه ما باشید.»

■ سناریو ۲: بحران فرسایشی (کاهش بودجه مشتریان برای زیبایی)

مشتری که ماهی یک‌بار برای رنگ مو می‌آمد، حالا هر سه ماه یک‌بار می‌آید.

× باید و نبایدهای مالی: سیستم حقوق پرسنل را از «حقوق ثابتِ بالا» به «پورسانت بیشتر + ثابت

کمتر» تغییر دهید تا ریسک کاهش درآمد بین شما و پرسنل تقسیم شود.

× باید و نبایدهای فروش: پکیج‌های «حفظ زیبایی با هزینه کمتر» تعریف کنید. مثلاً به جای رنگ کامل مو، خدمات ریشه درمانی ارزان‌تر ارائه دهید. سیستم اشتراک VIP با تخفیف ۲۰٪ برای پرداخت‌های پیشاپیش راه‌اندازی کنید.

× باید و نبایدهای بازاریابی: محتوای شما در پیام‌رسان داخلی باید تغییر کند: آموزش‌های خانگی برای مراقبت از مو و پوست به مشتریان بدهید تا اعتمادشان جلب شود و برای کارهای تخصصی فقط پیش شما بیایند.

■ سناریو ۳: بحران ساختاری (مهاجرت دائم مشتریان به خدمات بسیار ارزان)

× اقدامات کلیدی: آرایشگاه باید ساختار هزینه‌های خود را در هم بشکند. شاید لازم باشد مکان آرایشگاه را به جای ارزان‌تری منتقل کنید، لاین‌های لاکچری (مثل خدمات VIP عروس

گران‌قیمت) را حذف کنید و به یک مرکز خدمات سریع، ارزان و حجم بالا مثل کوتاهی سریع، اصلاح و خدمات پایه تبدیل شوید.

مثال سوم: فروش آموزش (مدرس هنری)

این کسب‌وکار بیشترین آسیب را دیده است؛ زیرا پل ارتباطی اصلی (مثلا اینستاگرام) کاملاً قطع شده و محصول نیز از نیازهای اولیه نیست.

■ سناریو ۱: شوک کوتاه‌مدت (قطعی ناگهانی و گم شدن مشتریان)

هیچ راه ارتباطی با فالوورهای اینستاگرام نیست.

× باید و نبایدهای مالی: تمام هزینه‌های سرورهای دانلود و نرم‌افزارهای غیرضروری را کاهش دهید. و فعلا تبلیغات نکنید.

× باید و نبایدهای فروش: شماره تماس کسانی که حداقل یک بار از شما خرید کرده‌اند را لیست کنید. این تنها دیتابیس طلایی شماست. با آن‌ها تماس بگیرید و پیشنهاد خرید محصولات دیگر با

تخفیف عالی بدهید. دوره‌های گران‌قیمت را در این فاز تبلیغ نکنید.

× باید و نبایدهای بازاریابی: فوراً در رویکا یا بله کانال بسازید. بهمشتریان و مخاطبین قبلی خود پیام دهید و با دادن یک «هدیه آموزشی رایگان» آن‌ها را به کانال جدید دعوت کنید تا هسته اولیه شکل بگیرد.

■ سناریو ۲: بحران فرسایشی (تلاش برای بقا در پلتفرم‌های داخلی)

مخاطب کمی در کانال داخلی جمع شده، اما اعتماد برای خرید آنلاین پایین است و هنر اولویت مردم نیست.

× باید و نبایدهای مالی: مدل درآمدی را تغییر دهید. دوره‌های خود را با امکان اقساط (حتی مبالغ کوچک) پیشنهاد دهید.

× باید و نبایدهای فروش: دوره‌های «درآمدزایی سریع از هنر» بسازید. در اقتصاد جنگی، مردم برای «سرگرمی هنری» پول نمی‌دهند، اما برای

«یادگیری مهارتی که در خانه به آن‌ها پول بدهد» هزینه می‌کنند. پیام شما باید تغییر کند.

× باید و نبایدهای بازاریابی: در کانال‌های بزرگِ پیام‌رسان‌های داخلی (کانال‌های هنری یا سبک زندگی) تبلیغاتِ بازده‌محور بدهید. روی «کسب درآمد در شرایط سخت» تمرکز کنید نه صرفاً «لذت کار هنری».

■ سناریو ۳: بحران ساختاری (مرگ دائمی پلتفرم‌های قبلی و تغییر سلیقه)

مردم دیگر دوره‌های طولانی و آنلاین را نمی‌خرند یا بستر اینترانت ملی کششِ ویدئوهای حجم بالا را ندارد.

× اقدامات کلیدی: تغییر مدل بیزینس از «آموزش آنلاین» به مدل‌های دیگر. مثلاً:

۱. همکاری با آموزشگاه‌های فیزیکی سطح شهر و تدریس حضوری.

۲. فروش آثار هنری خود یا فروش ابزار و متریال هنری فیزیکی (فروشگاه لوازم هنری) در کنار آموزش‌های متنی و کم‌حجم.
۳. تبدیل آموزش‌ها به کتاب‌های فیزیکی یا بسته‌های پستی (فلش مموری) و ارسال از طریق پست، تا نیازی به دانلود با اینترنت ضعیف نباشد.

جمع‌بندی و سخن پایانی

1️⃣ همین امروز با شرکا و کارکنان کلیدی خود جلسه بگذارید و به ماتریس ۳ سوالی پاسخ دهید. نگذارید این کار بیشتر از یک ساعت زمان ببرد.
2️⃣ فهرست اقدامات متناسب با سناریوی خود را از همین مقاله استخراج کرده و به تیم ابلاغ کنید.
3️⃣ در شرایط ابهام، تقویم استراتژیک بلندمدت را کنار بگذارید. برنامه‌ریزی‌های خود را به بازه‌های ۲ هفته یا یک ماهه کاهش دهید. هر دو هفته یک‌بار، شرایط را مجدداً با ماتریس تصمیم‌گیری بسنجید و تصمیمات جدید و متناسب بگیرید.

4️⃣ فراموش نکنید، بحران‌ها خطی نیستند و قرار نیست همیشه قابل پیش‌بینی باشند. اما آگاهی از اینکه دقیقاً در کجای این طوفان ایستاده‌اید، به شما قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد. در بازار بی‌رحم و در شرایط جنگی، تفاوت بین نابودی و بقا، در «سرعت تشخیص بحران» و «انعطاف‌پذیری در تغییر استراتژی» نهفته است.

تبدیل هوش مصنوعی به مشاور کسب و کار در بحران

۱- همین فایل PDF را ذخیره کنید و سپس وارد هوش مصنوعی (چت‌جی‌پی‌تی یا جمنای یا دیپ‌سیک) شوید.

۲- یک چت جدید باز کنید و فایل PDF را بارگزاری کنید.

۳- سپس این پرامپت را بنویسید: «توی این چت، تو یک بیزینس کوچ حرفه‌ای و مختص کسب و

کارهای کوچک ایرانی هستی و با توجه به شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی فعلی در ایران، قراره بهم کمک کنی که هم تصمیم‌های کسب و کاری بهتری بگیرم و هم راهکارهای عملی و واقع‌گرایانه (متناسب با شرایط کلی بازار، وضعیت صنعت من، و همچنین شرایط و منابع خودم) بهم بدی. ابتدا هر سوالی برای درک بهتر شرایطم داری از من بپرس! سپس براساس منبعی که بهت دادم، بهم بگو الان باید سراغ کدام سناریوی بحران (یک یا دو یا سه) بروم و چه اقدامات کلیدی باید انجام دهم. باید و نبایدهای من را هم بهم بگو»

۴- آن‌قدر به چت کردن ادامه دهید تا به جواب‌های منطقی و واقع‌گرایانه برسید. یادتان باشد که هوش مصنوعی خدا نیست و جواب‌هایش بستگی به توصیف دقیق شما از شرایط خودتان دارد.

۵- درنهایت سرعت عمل شما تعیین کننده است. پس بیش از حد خودتان را به فکر مردن یا چت

کردن با هوش مصنوعی سرگرم نکنید! انشالله به زودی به شرایط عادی بازگردیم و کسب و کارمان را با قدرت توسعه دهیم!

نویسنده: دکتر امیرحسین فرجی

متخصص و مدرس کسب‌وکار مدرن و برندسازی شخصی، با ۹ سال تجربه عملی در بازار ایران.

عملگرای جنگنده باش

دکتر امیرحسین فرجی