

کسب‌وکار در آب‌های خروشان

چگونه در اقتصادی پرابهام زنده بمانیم؟

در شرایط اقتصادی ناپایدار، مدیران نمی‌توانند با همان الگوهایی تصمیم بگیرند که برای یک بازار آرام و قابل‌پیش‌بینی طراحی شده‌اند. وقتی نرخ ارز، هزینه‌ها، رفتار مشتری و قوانین بازار دائماً تغییر می‌کنند، هدف اصلی دیگر فقط رشد سریع نیست؛ بلکه باید ابتدا **بقای کسب‌وکار، حفظ نقدینگی و توان واکنش سریع** را تضمین کرد.

اولین اصل، کنار گذاشتن پیش‌بینی قطعی و استفاده از **سناریوسازی موازی** است. به جای اینکه کسب‌وکار فقط یک آینده را در نظر بگیرد، باید برای سه وضعیت بدبینانه، واقع‌بینانه و خوش‌بینانه آماده باشد. برای هر سناریو نیز باید از قبل مشخص شود که در صورت افزایش هزینه‌ها، کاهش فروش یا تغییر شرایط بازار، چه اقداماتی انجام خواهد شد. مزیت این روش آن است که مدیر هنگام وقوع بحران، مجبور نیست تحت فشار و به‌صورت احساسی تصمیم بگیرد.

اصل دوم، ساختن **سیستم ایمنی مالی** است. در شرایط عادی، بسیاری از کسب‌وکارها تمام تمرکز خود را روی سود و توسعه می‌گذارند؛ اما در شرایط ناپایدار، نقدینگی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بخشی از دارایی‌ها باید به شکل نقد یا قابل‌تبدیل به نقد نگهداری شود تا در صورت بروز بحران، کسب‌وکار فرصت تصمیم‌گیری و ادامه فعالیت داشته باشد. در چنین شرایطی، زنده ماندن از رشد سریع مهم‌تر است؛ زیرا کسب‌وکاری که نقدینگی ندارد، حتی اگر روی کاغذ سودده باشد، ممکن است توان ادامه مسیر را از دست بدهد.

اصل سوم، کوتاه کردن چرخه برنامه‌ریزی است. برنامه‌های بلندمدت در یک اقتصاد باثبات کاربرد دارند، اما در شرایط مبهم نباید تصمیم‌های چندساله را بدون بازبینی ادامه داد. کسب‌وکارها بهتر است برنامه‌های یک‌ماهه یا کوتاه‌مدت طراحی کنند، عملکرد خود را مرتب بررسی کنند و بر اساس اطلاعات جدید مسیرشان را تغییر دهند. این روش به معنای نداشتن چشم‌انداز نیست؛ بلکه یعنی مسیر رسیدن به هدف باید انعطاف‌پذیر باشد.

نکته مهم دیگر این است که در بازارهای متلاطم، سرعت به‌تتهایی مزیت محسوب نمی‌شود. کسب‌وکاری موفق‌تر است که بتواند نشانه‌های بازار را زودتر ببیند، تصمیم‌های خود را بازنگری کند و بدون وابستگی به یک مسیر ثابت حرکت کند. درست مانند رانندگی در جاده‌ای مه‌آلود، مدیر باید سرعت را کنترل کند، محیط را پیوسته بسنجد و همیشه برای تغییر مسیر آماده باشد.

جمع‌بندی

در یک اقتصاد پرابهام، مدیر حرفه‌ای کسی نیست که آینده را دقیق پیش‌بینی کند؛ بلکه کسی است که کسب‌وکارش را برای چند آینده متفاوت آماده می‌کند.

سناریوسازی، حفظ نقدینگی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و انعطاف در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند سازمان نه تنها از بحران عبور کند، بلکه پس از آرام شدن شرایط، قوی‌تر از قبل به مسیر خود ادامه دهد.

در آب‌های خروشان، سریع‌ترین کسب‌وکار لزوماً زنده نمی‌ماند؛ کسب‌وکاری زنده می‌ماند که آماده‌تر، منعطف‌تر و هوشیارتر باشد.