

ورزشکاران به طور معمول دارای قلبی سالم و شاداب هستند، ولی اگر ورزشکاری دچار حمله‌ی قلبی شود، اتفاقی غیرمعمول و یا حتی غیرمنصفانه رخ داده است. در کسب و کار هم چنین وضعیتی ممکن است برای شرکتهای سالم و فعال رخ دهد، اما آنچه مهم است چگونگی برخورد با این وضعیت است.

شما ممکن است بسیار موفق و سودآور باشید، اما این موفقیت شما را مصون نمی‌سازد. راههای بسیاری وجود دارد که می‌تواند شرکتها را بیمار سازد. خوشبختانه می‌توان با اندکی آگاهی، برنامه‌ریزی و پیشگیری، از آنها پرهیز کرد.

کار را بیش از حد پیچیده نکنید

همه دوست دارند زرنگ باشند، یا حداقل دیگران فکر کنند که آنها زرنگ هستند. متأسفانه در کار تجاری خیلی سهل است که بیش از حد زرنگ شد و به طور غیر لازمی کارها را پیچیده کرد. به عنوان یک قانون عمومی باید نسبت به راه‌های بسیار مفصل تردید داشت. به جای آن باید بکوشید تا راههای ساده را برای حل مسائل بیابید. مثال خوبی برای این اصل، یک شرکت کبریت‌سازی است که متوجه شد که هزینه‌ی نوار آتش‌زن برای قوطی کبریتها دو برابر شده است. شرکت از هوشمندترین دانشمندان خود خواست تا نوع ارزانتری را اختراع کنند اما آنها نتوانستند. آنگاه یکی از تازه‌کارترین کارکنان شرکت نظری را ابراز کرد: چرا با قرار دادن نوار آتش‌زن در تنها یک طرف قوطی کبریت هزینه را نصف نکنیم؟ این راه حل اعجاب‌آور ساده (که آشکارا با بهره‌بردن از دوراندیشی ابراز شده بود) میلیونها پوند را به نفع شرکت صرفه‌جویی

کرد و در یک گام سود را باز گرداند.

آیا چون می‌کوشید خیلی زیرک باشید، متوجه مسائل بدیهی نمی‌شوید؟

پول نقد همه چیز است

یک دوقلوی مشابه شرکتهای مشابهی را اداره می‌کردند. هر دو سود یکسانی داشتند. یک سال بعد یکی از دوقلوها در "باهاما" شنا می‌کرد در حالی که دومی به ورطه‌ی ورشکستگی افتاده بود. تفاوت آنها در پول نقد بود. فرد موفق، سود خود را به پول نقد در بانک تبدیل کرده بود. در حالی که برادر دوقلوی ناموفق او در دفترهایش سود را ثبت کرده بود، اما هیچ چیز در بانک نداشت. فقدان پول نقد بزرگترین علت ورشکستگی شرکتهاست. اگر شرکتها بخواهند موفق شوند باید سود داشته باشند. اما بیش از آن باید پول نقد کافی داشته باشند تا باقی بمانند.

آیا متوجه می‌شوید چرا پول نقد و سود لزوماً یک چیز نیستند؟ آیا می‌دانید این موقعیت چگونه بر کار شما تاثیر می‌گذارد؟ آیا وضعیت نقدی خود را هر روز تحت نظر قرار می‌دهید؟ آیا پیش‌بینی می‌کنید که در پایان هفته، ماه و سال چقدر پول نقد خواهید داشت؟ آیا می‌خواهید عاقبت کار شما در "باهاما" باشد یا در ورشکستگی؟

بیش از حد قرض نکنید

اگر شرکت شما درصدد قرض کردن است لحظه‌ای صبر کنید و دلیل آن را از خود پرسید آیا این وام برای خرید تجهیزات جدید، تامین مالی یک قرارداد بزرگ، پرداخت دستمزدهای این ماه، یا بازپرداخت وامهای ماه قبل است؟ آیا این وام گرفتن نشانه‌ای از موفقیت یا ناکامی است؟ قرض کردن برای خرید تجهیزات جدید یا تامین مالی یک قرارداد بزرگ جدید ممکن است نشانه‌ی موفقیت باشد. اما شما باید از خود پرسید آیا ناتوانیتان در ایجاد پول نقد کافی از سوی شرکت برای تامین مالی این فعالیتها نشان از آن دارد که شرکت شما فراتر از توان خود عمل می‌کند. آیا جمع هزینه‌ها را درست حساب کرده‌اید؟ آیا شرکت به سوی سقوط می‌رود؟ آیا شرکت قادر خواهد بود وامها را بازپرداخت کند؟ اگر شرکت شما برای پرداخت دستمزدها یا بازپرداخت وامهای قبلی پول قرض می‌کند، تقریباً همیشه این کار نشانه‌ای از عدم موفقیت است و شما باید نگران باشید. نمی‌گوییم وام گرفتن نادرست است. تقریباً هر شرکت موفق تا حدی قرض می‌گیرد. اما شرکتهای موفق خطر وام گرفتن نابخردانه و قرض کردن بیش از حد را تشخیص می‌دهند. اگر می‌خواهید بقای شرکت خود را تضمین نمایید پیشنهاد می‌شود از قوانین طلایی تبعیت کنید:

- ◀ هرگز بیش از آنچه می‌دانید توان بازپرداختش را دارید وام نگیرید.
- ◀ وقتی ارزیابی می‌کنید چقدر می‌توانید بازپرداخت کنید، بدترین شرایط و سناریو را در نظر بگیرید نه فقط شرایط خوشبینانه را.
- ◀ هرگز برای تامین مالی طرحهایی که از نظر کار تجاری درست، منطقی نیستند قرض نکنید. وجود امکانات مالی نمی‌تواند یک فرصت نامناسب کاری را به فرصتی خوب مبدل سازد.

◀ نکوشید تا با وام گرفتن از ورشکستگی نجات پیدا کنید. قرض کردن به خودی خود مساله‌ی ورشکستگی را حل نمی‌کند. فقدان پول نقد مشکل واقعی نیست بلکه، نشانه‌ای از یک مساله‌ی اساسی‌تر است. اگر شرکت شما بخواهد باقی بماند و رونق بگیرد باید درباره‌ی علت مساله کاری انجام دهد، نه فقط درباره‌ی عوارض آن. شرکت باید راههایی برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، و ایجاد پول نقد بیشتر بیابد. همچنین باید راههایی را پیدا کند که مانع از نیاز به قرض گرفتن



شود. تلاش برای قرض گرفتن و خلاص شدن از ورشکستگی تنها به تسریع در رسیدن سرنوشت نهایی خواهد انجامید. هر چه شرکتی بیشتر بدهکار باشد، باز پرداخت بدهی اش سخت تر خواهد بود، و احتمال اینکه وام دهندگان تصمیم بگیرند دیگر به او وام ندهند بیشتر خواهد شد.

اگر شما از این قوانین طلایی پیروی نکنید بیش از حد قرض خواهید کرد. کتابهای تاریخ مملو از شرکت هایی است که چنین اشتباهی را مرتکب شدند و از سوی وام دهندگان مجبور شدند تاوان بدهند. اجازه ندهید شرکت شما هم به آنها بپیوندد.

بیش از حد سرمایه گذاری نکنید

آیا شرکت شما باید زیانهایی را متحمل شود تا به اشتیاق شما برای جدیدترین تکنولوژی و تجهیزات تسلیم گردد؟ آیا تمام تصمیمهای شما برای خرید تجهیزات جدید مبتنی بر قضاوت های اقتصادی معتبر است؟

آیا شما با دقت روشهای نقدی با تخفیف و سایر روشهای ارزیابی سرمایه گذاری را به کار برده اید؟ یا تصمیمهای شما بر فرضیات گنگ و نامعینی، نظیر "شرکت به آن نیاز دارد" یا "کارایی را بهبود خواهد داد"، مبتنی است؟ لازم است اینگونه فرضیات را آزمود و ارزیابی کرد، و ممکن است شما از نتایج آن متعجب شوید. به تجهیزات موجود و سایر داراییهای ثابت خود به دقت نگاه کنید. آیا از آنها با تمام توان بالقوه استفاده می شود، یا می توانید با کارایی بیشتر از آنها استفاده کنید؟ آیا واقعا لازم است رایانه ای شخصی ۳۸۶ موجود خود را به نوع سریعتر ۴۸۶ تغییر دهید، فقط به این خاطر که ۴۸۶ نشانگر تکنولوژی در ماه جاری است؟ تجهیزات جدید معمولا گران قیمت هستند. این هزینه هم غالبا قابل توجیه است، اما گاهی نمی شود آن را توجیه کرد. در چنین مواقعی، تجدید تجهیزات می تواند چنان بار فلج کننده ای بر دوش شرکت بگذارد که نتواند به حیات خود ادامه دهد. بکوشید که حتما بتوانید سرمایه گذاری را در داراییهای ثابت توجیه کنید. و بکوشید همچون یک بازرگان عمل کنید، نه یک متعصب علاقه مند به وسایل بدون مصرف. هیچ کار نکردن یک تصمیم کاری است، از آن هوشمندانه استفاده کنید. یک تصمیم کاری وجود دارد که بسیاری از مدیران حتی درک نمی کنند که این تصمیم را گرفته اند. این تصمیم برای ادامه همچون قبل - یعنی کاری نکردن - است. مساله این است که چون این کار معمولا راهی چنان آسان است، کاری نکردن تا حدی یک هنر تکامل یافته است.

هر گاه باید یک تصمیم تجاری گرفته شود، کاری نکردن، یا حداقل کار متفاوتی نکردن، همیشه یک راه است. این امر یک انتخاب مشروع و غالبا ارزشمند است. حتی ممکن است تصمیم درست هم باشد. اما باید آگاهانه آن را انتخاب کرد. شما باید تصمیم گرفته باشید که این کار درست است. اگر به سبب غفلت، و نه از روی تصمیم، کاری انجام نمی دهید مدیریت نمی کنید. شما از توان بالقوه ای شرکت خود حداکثر استفاده را نخواهید برد اگر از انتخاب هیچ کاری نکردن، عاقلانه استفاده نکنید.

خطرات را اداره کنید

تمام شرکتها، با خطر روبه رو هستند. خطرات بخشی ناگزیر از زندگی تجاری محسوب می شوند اما فقط به این دلیل که ناگزیر هستند، نباید نسبت به آنها

شما برای گذشتن از یک بحران به چیزی بیش از

بیمه ای مناسب نیاز خواهید داشت. شما نیازمند

طرح بحران هستید. بدون یک طرح، شما و دیگر

مدیران همکار شما، تمام وقتتان را صرف تلاش

برای مقابله با بحران خواهید کرد و به ناگزیر شرکت

آسیب خواهد دید

بی توجهی کرد. خطرات را باید مدیریت کرد و تخفیف داد و شرکت را در برابر آنها بیمه کرد، اما ابتدا باید آنها را مشخص ساخت. نگاهی عمیق و طولانی به شرکت خود بیندازید. شما در معرض کدامیک از انواع خطرهای زیر هستید؟

◀ آتش سوزی و بلایای طبیعی

◀ سرقت

◀ آسیب به کالاها در جریان حمل و نقل

◀ کالا یا کارکنان شما به مشتریان و مردم آسیب وارد می کنند

◀ وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی

◀ رقبا یا شما کارکنان کلیدی را می ربایند

◀ افشای اطلاعات حساس نزد رقبا یا شما

◀ وابستگی بیش از حد به سیستم رایانه ای

◀ ویروسهای رایانه ای

◀ از دست رفتن یا بر هم خوردن اتفاقی یا عمدی اطلاعات رایانه ای

◀ وابستگی بیش از حد به مشتریان کلیدی

◀ وابستگی بیش از حد به برخی تامین کنندگان (این لزوما به معنای وابستگی به بزرگترین تامین کننده شما نیست. ممکن است او یک تامین کننده کوچک باشد که کالا یا خدماتش برای موفقیت کسب و کار شما حیاتی محسوب شود.)

◀ وابستگی بیش از حد به یک کالای کلیدی

◀ تخطی از قوانین زیست محیطی - که هر روز شدیدتر می شوند - که شاید منجر به جریمه و هزینه های پاکسازی شود.

◀ وقفه در فعالیتهای عادی شرکت شما در صورتی که هر یک از موارد فوق اتفاق بیفتد.

اینها تنها بعضی از خطراتی هستند که شرکتها می توانند با آنها روبه رو شوند. چند مورد دیگر در مورد کار شرکت شما صدق می کند؟

گام بعدی پس از تعیین خطرها ارزیابی آنهاست. چقدر احتمال وقوع آنها وجود دارد؟ تاثیر آنها چقدر خواهد بود؟ آنها را به ترتیب تهدیدی که برای بقا و سودآوری شرکت شما هستند فهرست کنید.

در مجموع چهار راه برای پاسخ دادن به این خطرات وجود دارد:

۱. اقدامی کنید که امکان وقوع آنها را به حداقل برساند.

۲. سیستمها و راهکارهایی اجرا کنید که اگر اتفاق بیفتد، تاثیر آنها حداقل باشد.

۳. اگر بتوان بیمه را به قیمت مناسب دریافت کرد از آن برای فراهم ساختن جریان مالی در بدترین شرایط استفاده کنید.

۴. سر خود را زیر برف کنید.

بعضی ترکیبهای سه پاسخ اولیه نشان از مدیریت معقول خطر دارند. پاسخ چهارم بیشتر برای یک شترمرغ مناسب است تا یک مدیر حرفه ای. شما نمی توانید نسبت به هر خطری، هر چند که دور از ذهن به نظر آید، کاملاً بی توجه باشید. اما البته، هر چند احتمال خطری کمتر یا تاثیرات آن خفیفتر باشد، طرحهای مدیریت خطر شما هم باید کمتر تفصیلی باشد.

مثلا ممکن است خطر اینکه کار شما به محیط زیست آسیب بزند آنقدر کوچک باشد که طرح مدیریت خطر شما تنها متضمن این امر باشد که محصولات شما کماکان با استفاده از همان طراحی خاص و روشهای نظارت بر کیفیتی که همیشه از آنها پیروی کرده اید، تولید شود.

آیا شما تمام خطرهای رودرروی شرکت خود را شناسایی و ارزیابی کرده و از عهده‌ی آنها برآمده‌اید؟

طرحهای بحران

اگر آنچه را فکر نمی‌کردید اتفاق بیفتد چگونه از عهده‌ی آن بر خواهید آمد؟ مثلاً محل شرکت شما بسوزد و نابود شود، رایانه تمام داده‌های کلیدی را پاک کند، حادثه‌ی بزرگی در کارخانه‌ی شما روی دهد، یا معلوم شود یکی از محصولات شما از نظر ایمنی اشکال دارد. اینگونه بحرانها هر روز در برابر شرکت قرار دارند. ممکن است فردا شما و شرکت شما با این بحرانها روبرو باشد که بخواهد با آن مقابله کند. شما برای گذشتن از یک بحران به چیزی بیش از بیمه‌ی مناسب نیاز خواهید داشت. شما نیازمند طرح بحران هستید. بدون یک طرح، شما و دیگر مدیران همکار شما، تمام وقتتان را صرف تلاش برای مقابله با بحران خواهید کرد و به ناگزیر شرکت آسیب خواهد دید. با اندکی دوراندیشی و یک طرح بحران ساده قادر خواهید بود به مدیریت شرکت ادامه دهید و به طور همزمان، با بحران هم مقابله کنید.

یک طرح بحران نمی‌تواند راهنمای قدم به قدم برای آن چیزی باشد که باید در هر شرایط قابل تصور انجام شود. این کار بسیار بلند پروازانه است. آنچه چنین طرحی باید انجام دهد تعیین نکات عمده‌ی موضوعات و عرصه‌های گسترده‌ای است که ممکن است لازم باشد با آنها به عنوان بخشی از هر بحران برخورد شود. به عنوان مثال یک طرح به طور خلاصه موارد زیر را توضیح خواهد داد: چه کسی باید نظارت کلی را در دست بگیرد؛ چگونه با مطبوعات برخورد شود؛ چگونه می‌توان عناصر کلیدی زیر بنای شرکت را مرمت کرد؛ و چگونه باید تماس با مشتریان و تامین کنندگان را انجام داد تا آنها را مطمئن کرد و پشتیبانیشان را جلب کرد.

در مرکز هر طرح بحران، فهرستی تفصیلی از رابطهای کلیدی قرار دارد. به شرط اینکه فهرست جدید باشد و نسخه‌ای از آن در جای امنی نگهداری شود؛ احتمالاً ناجی شرکت خواهد بود. برخی از جزئیات تماس که باید در این فهرست ذکر شود در زیر می‌آید:

◀ **کارکنان:** دانستن اینکه چگونه می‌توان برای کمک گرفتن با کارکنان کلیدی تماس گرفت و بقیه‌ی افراد شرکت را مطلع نگاه داشت امری حیاتی است.
◀ **مکان جایگزین:** گر چه ممکن است داشتن ترتیبات قطعی برای مکان جایگزین عملی نباشد اما یک طرح بحران باید حداقل در برگیرنده‌ی اسامی رابطهای برای ارزیابان و نمایندگان قابل اطمینان املاک تجاری باشد.

◀ **رایانه:** جزئیات سیستم پشتیبانی خارج از محل شرکت و اسامی رابطها با تامین کنندگان سخت‌افزار و نرم‌افزار.

◀ **ارتباطات:** قبل از آنکه بتوانید تقریباً کاری را انجام دهید نیاز خواهید داشت تا خطوط ارتباطی موثر، بویژه از طریق فاکس و تلفن را مجدداً برقرار سازید. برای کمک به تسریع این امر طرح بحران باید جزئیات تماس با شرکت تلفن و دیگر تامین کنندگان ارتباطات از راه دور را ارائه دهد.
◀ **مشاوران:** شما لازم است بدانید چگونه از وکیلان، بانکداران، بیمه‌گران و حسابداران خود راهنمایی دریافت دارید.
◀ **تامین کنندگان:** نیاز خواهید داشت که حمایت و کمک تامین کنندگان خود را، مثلاً برای زمان بندی مجدد

تحويل محموله‌ها و پرداختها جلب کنید.

◀ **مشتریان:** اگر قصد دارید در مقابل آنچه برای شرکت روی داده است مشتریان خود را حفظ کنید، نیاز خواهید داشت آنها را مطلع و مطمئن نگه دارید. این بدان معناست که بدانید با چه کسی، کجا و چگونه تماس برقرار کنید. ممکن است فکر کنید "لازم نیست همه‌ی اینها را بنویسم، من تمام اینگونه اطلاعات را در مغزم حفظ می‌کنم" ممکن است این حرف درست باشد، اما اگر مشکل در زمانی که شما در تعطیلات، در یک سفر خارج، در حال مذاکره برای بزرگترین قرارداد تاریخ شرکت، یا به علت بیماری بستری هستید، روی دهد چطور؟ آیا می‌شود با شما تماس گرفت؟ آیا خواهید توانست همه‌ی کارها را زمین گذارید؟ آیا خیلی دیر نخواهد بود؟ اگر همه‌ی اطلاعات در مغز شماست، نوشتن آنها نباید چندان دشوار باشد، این طور نیست؟ و اگر این اطلاعات حتی در مغز شما هم نیست، پس شرکت شما چه بختی برای گذشتن از یک بحران را دارد؟

پول همه چیز نیست

پول دنیا را به حرکت در می‌آورد. شرکتها پول را خرج و دریافت می‌کنند. سود برحسب پول محاسبه می‌شود. موفقیت با پول سنجیده می‌شود. پول وسیله‌ی بسیار مناسبی برای سنجش است. اندازه‌گیری عملکرد برحسب پول احتمالاً تنها راهی است که می‌توانیم امیدوار باشیم اثرات هزاران فرآیند، عمل وظایفی را که در اداره‌ی هر شرکت وجود دارند، محاسبه و نظارت کنیم. اما سنجشهای پولی یک نقطه ضعف مهم دارند. آنها همانند سرعت سنج اتومبیل شماست که می‌گوید با چه سرعتی حرکت می‌کنید. اگر موتور دچار اشکالی شود سرعت سنج نشان می‌دهد که سرعت کم می‌شود، اما به شما نمی‌گوید علت چیست. آنچه شرکت شما نیاز دارد مجموعه‌ای از دیگر مقیاسهای غیرپولی است که در واقع به شما کمک خواهند کرد علت مشکل را به دقت تعیین کنید. شما چیزی مشابه درجه‌ی بنزین که بگوید آیا بنزین در حال تمام شدن است یا نه و دماسنجی که ببینید آیا موتور داغ کرده است یا نه، لازم دارید. اگر اینگونه ابزار سنجش را نداشته باشید و تنها بر سرعت سنج تکیه کنید، این خطر جدی وجود دارد زمانی از مشکل مطلع شوید که دیگر خیلی دیر شده است. یک مشکل کوچک و قابل پیشگیری ممکن است به از کار افتادن موتور در سرعت ۱۱۰ کیلومتر و خطر جانی تبدیل شود.

اما مقیاسهای غیر پولی کدامند؟ متأسفانه من نمی‌دانم. زیرا آنها به ماهیت دقیق کار شما وابسته‌اند. آنچه برای موفقیت یک شرکت حیاتی است ممکن است برای دیگری غیرمهم باشد. در زیر برخی از شاخصها که ممکن است به شرکت شما هم مربوط شوند ذکر می‌شود:

- ◀ تعداد شکایتهای مشتریان
 - ◀ نسبت سفارشهایی که بموقع تحويل شده‌اند.
 - ◀ نسبت امکانات فروش که به مشتری تبدیل شده‌اند.
 - ◀ تعداد اقلامی که از سوی نظارت بر کیفیت رد شده‌اند.
 - ◀ عملکرد کارکنان
 - ◀ زمان غیرفعال ماشین‌آلات
 - ◀ شاخص رضایت مشتری شما
- چه عوامل غیرپولی برای موفقیت و سودمندی شرکت شما حیاتی هستند؟ چگونه آنها را اندازه‌گیری می‌کنید؟ آیا عملکرد شما در حال بهتر شدن است یا نه؟ ●

