



چک لیست

شناسایی محصولات و خدمات نجات بخش

Product identification

نقدینگی، هزینه‌ها، بدهی‌ها

تمرکز هوشمند

ببین، انتخاب کن، متمرکز شو

هنگامی که بحران آغاز می‌شود، بسیاری از مدیران خود را با این پرسش ساده اما حیاتی روبه‌رو می‌بینند: الان باید چه بفروشیم؟

در شرایط عادی، همه محصولات و خدمات جایگاهی مشخص دارند.

اما در دوران بحران، قواعد بازار به سرعت عوض می‌شود:

- رفتار مشتری تغییر می‌کند،
 - بخش‌هایی از بازار به طور ناگهانی افت می‌کنند،
 - منابع مالی و عملیاتی محدود می‌شود،
 - زنجیره تأمین دیگر کامل نیست.
- در چنین فضایی اگر تیم بخواهد همه محصولات را هم‌زمان پیش ببرد، تمرکز از بین می‌رود و انرژی تحلیل می‌رود. و اگر منتظر بماند تا شرایط عادی شود، فرصت‌های حیاتی از دست می‌رود. در این نقطه، مدیر حرفه‌ای یک پرسش کلیدی می‌پرسد:
- «محصول یا خدمت نجات‌بخش ما در این مقطع چیست؟»
- «الان چه چیزی می‌تواند برای شرکت نقدینگی و برای تیم روحیه ایجاد کند؟»
- پرسشی ساده، اما پاسخ دادن به آن شهامت می‌خواهد. زیرا معنایش این است که باید از برخی محصولات محبوب یا برنامه‌های قبلی دل کند. مدیریت در بحران یعنی توان انتخاب بین آنچه دوست داریم و آنچه امروز نیاز داریم. در چنین لحظاتی، سه نوع رفتار در میان تیم‌ها دیده می‌شود:
- برخی تلاش می‌کنند همه چیز را با هم جلو ببرند و پس از چند هفته دچار فرسودگی می‌شوند.
 - برخی صبر می‌کنند تا بازار آرام شود و فرصت‌های طلایی را از دست می‌دهند.
 - گروهی دیگر تمرکز ایجاد می‌کنند بر محصولات نجات‌بخش متمرکز می‌شوند، منابع را جهت می‌دهند، و حرکت می‌سازند.

داستان Dyson در بحران کرونا 2020

مارس 2020. پاندمی جهانی کووید 19 بازارها را در سراسر دنیا متلاطم کرد. فروشگاه‌ها بسته شدند، مشتریان خانه نشین شدند، الگوی تقاضا کاملاً تغییر کرد. در شرکت Dyson غول فناوری و لوازم خانگی بریتانیا بعضی خطوط تولید از کار افتادند. فروش جاروبرقی و سشوارهای حرفه‌ای سقوط کرد. اما گزارش‌های آنلاین نشان می‌داد تقاضا برای دستگاه‌های تصفیه هوا در حال جهش است. James Dyson، بنیان‌گذار شرکت، فوری جلسه‌ای با مدیران فروش، تولید و بازاریابی برگزار کرد. داده‌های تازه روی اسلایدها بود:

- جاروبرقی: افت شدید
 - سشوار: افت شدید
 - تصفیه هوا: رشد غیرمنتظره
- فضا سنگین بود. یکی از مدیران گفت: «بازار لوکس فعلاً مرده. مردم به دنبال امنیت و سلامت‌اند.» Dyson نگاهی به اعداد انداخت و گفت: «دو انتخاب داریم یا صبر کنیم و منفعل بمانیم، یا تصمیم بگیریم روی چه چیزی تمرکز کنیم و حرکت ادامه یابد.»
- تصمیم روشن بود: تمرکز کامل بر دستگاه‌های تصفیه هوا. او همان شب سه اقدام کلیدی را آغاز کرد:
- به تیم تولید گفت ظرفیت تولید تصفیه هوا باید ظرف سه هفته سه برابر شود.
 - به بازاریابی دستور داد شعار جدید کمپین را آماده کند: «سلامت هوا در خانه، نه لوکس بودن.»
 - به بخش فروش مأموریت داد با کشورها تماس مستقیم بگیرد و پیش فروش آغاز کند.
- در 48 ساعت، کمپین بازاریابی فعال شد. در دو هفته، تولید با شیفتهای اضافه سرعت گرفت. در چهار هفته، نتایج شگفت‌انگیز بود:
- فروش دستگاه‌های تصفیه هوا سه برابر شد،
 - جریان نقدی مثبت ماند،
 - و روحیه تیم به طور محسوسی بالا رفت.
- James Dyson بعدها در گفت‌وگو با Financial Times گفت: «در بحران، شجاعت تمرکز حیاتی است. نمی‌توانی همه چیز را نجات دهی، اما باید تشخیص دهی چه چیزی تو را نجات می‌دهد.»

چک لیست ۷ گام اجرایی تمرکز هوشمند

۱. آیا داده‌های بازار را به‌روز و دقیق پایش کرده‌ام؟
۲. محصولات یا خدمات نجات بخش را شناسایی کرده‌ام؟
۳. با تیم درباره تمرکز هوشمند گفت‌وگو کرده‌ام؟
۴. اولویت‌های عملیاتی امروز و هفته آینده مشخص است؟
۵. منابع انسانی و مالی به سمت محصولات کلیدی هدایت شده‌اند؟
۶. حس «تمرکز مثبت» را در تیم ایجاد کرده‌ام؟
۷. شاخص‌های موفقیت در این مرحله تعریف و قابل سنجش هستند؟

برگه تمرکز محصولات نجات بخش

پاسخ (۱-۵)	سوال
	۱. محصولات بایبشتین تقاضای فعلی مشخص است؟
	۲. خدمات بایبشتین بازگشت نقدی معلوم است؟
	۳. محصولاتی که فعلاً متوقف می شوند، تعیین شده اند؟
	۴. تیم در جریان این تصمیم ها هست؟
	۵. منابع کافی به محصولات اولویت دارد داده شده؟
	۶. تبلیغات روی محصولات نجات بخش تنظیم شده؟
	۷. قیمت گذاری متناسب با بازار بحران انجام شده؟
	۸. زنجیره تأمین محصولات نجات بخش بررسی شده؟
	۹. تیم فروش روی همین محصولات متمرکز شده؟
	۱۰. تولید با تمرکز بر این محصولات چیده شده؟
	۱۱. فروش و خدمات پس از فروش هم راسخا هستند؟
	۱۲. KPI های این فاز تعیین شده؟
	۱۳. تیم انگیزه برای حرکت دارد؟
	۱۴. شفاف سازی به مدیران میانی انجام شده؟
	۱۵. گلوگاه های تولید / فروش رفع شده؟

سوال	پاسخ (۱-۵)
۱۶. فضا برای یادگیری و اصلاح باز است؟	
۱۷. محصولات نجات بخش پایش روزانه می شوند؟	
۱۸. فرصت های بازتازه برای این محصولات رصد می شود؟	
۱۹. مدیران پیام "تمرکز هوشمند" را داده اند؟	
۲۰. تیم حس می کند در یک جهت مشخص پیش می رود؟	

برگه عددها

تحلیل برگه

اگر عدد شما از ۸۸ بالاتر است → تمرکز شما عالی است مسیر درست انتخاب شده است
اگر عدد شما بین ۶۱ تا ۸۷ است → باید منابع را بهتر متمرکز کنیم
اگر عدد شما بین ۵۰ تا ۶۰ است → پراکندگی و ائتلاف منابع داریم
اگر عدد شما کمتر از ۵۰ است → وضعیت بحرانی است فوراً نیاز به بازنگری تمرکز تیم

اقداماتی که هر صنعت باید انجام دهد

صنعت	اقدام دقیق روز سوم
بازرگانی	تمرکز فروش روی ۳ محصول پرتقاضای این هفته
پوشاک	اولویت دادن به کالاهای سبک تر و پرفروش فعلی
مالی	طراحی خدمات مالی با بازگشت نقدی سریع
بهداشت	تمرکز روی خدمات پرنیاز بازار
رپسندگی	شناسایی و تمرکز روی نخ‌های پرتقاضای حال حاضر
ماشین‌آلات	فروش خدمات نگهداری و قطعات ضروری
حمل و نقل	تمرکز روی مسیرهای پرفروش و اضطراری
کشاورزی	تمرکز روی محصولات زودبازده
آموزش	تمرکز روی دوره‌های پرمخاطب و آنلاین
بیمه	تمرکز روی بیمه‌های پرنیاز و کوتاه مدت
صنایع غذایی	تولید محصولات سریع فروش با گردش نقدی خوب
خودرو	تمرکز روی خدمات پس از فروش فوری
چاپ	تمرکز روی سفارش‌های فوری با حاشیه مناسب
حفاظتی	تمرکز روی محصولات اضطراری پرفروش
تولیدی	تمرکز تولید روی SKUهای نقدی ساز
دیجیتال	تمرکز روی سرویس‌های پرنیاز فعلی بازار
ساختمان	تمرکز روی فازهای زودبازده پروژه‌ها
لوازم خانگی	تمرکز روی مدل‌های پرتیر و در دسترس