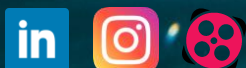


فروردین ۱۳۹۹



نخستین پلتفرم تخصصی سنجش تجربه مشتری

# مشتری مداری در بحران



آپ کوک را در شبکه‌های اجتماعی دنبال کنید

## سخنی کوتاه با خوانندگان

در حال سپری کردن روزهایی هستیم که به نظر من یکی از عجیب‌ترین دوره‌های زندگی تاریخ بشریت است. شیوع جهانی یک ویروس، تحولاتی عظیم و شگرف در نظم جهانی، تغییراتی سریع، شرایطی عجیب و پیچیده را ایجاد کرد که کمتر کسی انتظار آن را داشت. سبک زندگی، روال‌های اجتماعی، ورزش، آموزش، پروتکل‌های سیاسی، اقتصاد جهانی، مدیریت کسب و کار و به طور کل تمامی حیطه‌های زندگی بشر به شدت تحت تاثیر این همه‌گیری قرار گرفت و شرایطی را بوجود آورد که زندگی همه ما را به طور کامل دگرگون کرد.

بررسی موضوع نشان می‌دهد که ما چقدر در مواجهه با شرایطی که ممکن است هر آن اتفاق بیفتد و همه چیز را تحت تاثیر قرار دهد نا آماده‌ایم. حتما شما هم به عنوان صاحب یک کسب و کار و یا یک فعال تجاری با من موافق هستید که دیگر نمی‌توان به روال سابق، کسب و کار را اداره کرد و باید به سرعت برای تغییراتی بزرگ آماده شد. باید استانداردهایی جدید تعریف کرد، زیرساخت‌های نوین بنا کرد و استراتژی‌های کسب و کار را بازبینی کرد تا بتوان در دنیای کرونا و پس از آن به فعالیت پرداخت. ما در آپکوک به عنوان کارشناسان حوزه تجربه مشتری سعی کردیم با ارائه مطالبی در حوزه تجربه مشتری و خدمات مشتریان پیشنهادهایی در جهت کمک به شما در حوزه مدیریت تجربه مشتری ارائه کنیم.

امیدوارم روزهای بهتری در انتظار همه ما باشد.

مجید صالحیان

مدیر بازاریابی آپکوک

## فهرست مطالب

### اثرات کرونا بر تجربه مشتری..... صفحه ۴

- تجربه مشتری در شرایط بحرانی
- دوران پسا کرونا و ارتباط با مشتری
- استراتژی تجربه مشتری مناسب در دوران کرونا
- آسایش احساسی برای مشتریان فراهم کنید.
- تصمیمات مسئولانه اتخاذ کنید.

### خدمات مشتریان در بحران..... صفحه ۷

- به مشتری اطمینان خاطر بدهید.
- مدت زمان انتظار مشتری را به او اطلاع دهید.
- تمامی درخواست‌ها را در یک کانال ارتباطی جمع کنید.

### مدیریت تجربه مشتری در بحران..... صفحه ۱۱

- مسئولیت اجتماعی برندان را ایفا کنید.
- سنجش تجربه مشتری را تعدیل کنید.
- کمتر سوال کنید و بیشتر گوش دهید.
- مهارت واکنش سریع را تقویت کنید.
- چرخه‌های دریافت، تحلیل و اقدام بر اساس بازخورد مشتری را تسریع کنید.

### مدیریت در بحران..... صفحه ۱۳

- لطفاً زنده بمانید
- به ارزش‌های سازمان وفادار باشید.
- کارمندان را در نظر داشته باشید.
- مشتریان را فراموش نکنید.
- در تصمیم‌گیری چابک باشید.
- از تیمتان حمایت کنید.
- به دقت مراقب نتایج باشید.



Globally, as of 2:00am CEST, 13 April 2020, there have been **1,776,867 confirmed cases** of COVID-19, including **111,828 deaths**, reported to WHO.

برای دریافت آخرین آمار وضعیت کرونا بر روی عکس کلیک کنید.

### اثرات کرونا بر تجربه مشتری

مجید صالحیان



اغلب صنایع نه تنها در ایران بلکه در سراسر دنیا بر اثر بحران ویروس کرونا دچار شوک شده اند، شوکی عظیم، غیر قابل پیش‌بینی و سخت شرایطی ایجاد کرد که هیچ کدام از ما برایش آماده نبودیم و حالا صاحبان اکثر کسب و کارهای ایرانی که از قبل به دلیل تورم، رکود اقتصادی، تحریم‌ها و هزار و یک علت دیگر در حال تلاش برای زنده ماندن بودند این بار در حال دست و پنجه نرم کردن با عاملی ناشناخته و البته ناپیدا هستند، Covid-۱۹ یا همان کرونا ویروس که اثرات پیدا و پنهان آن را در همین چند هفته اخیر بر روی برخی از بزرگترین کسب و کارهای ایرانی مثل علی بابا، چیلیوری، الی‌گشت و بسیاری دیگر دیدیم و البته هنوز هم عمق اثرات این شوک عظیم بر پیکره بی‌جان اقتصاد ایران مشخص نشده است.

## تجربه مشتری در شرایط بحرانی

اگر به محدودیت مردم در رفت و آمد و قرنطینه اجباری به چشم یک فرصت نگاه کنیم، واضح است که تقاضا برای خرید آنلاین به شدت بالا رفته است. بسیاری از مردمی که تا به حال به فضای آنلاین اعتماد نداشتند برای اولین بار در حال تجربه آن برای برآورده کردن اساسی‌ترین نیازهایشان هستند. **بله فرصت اصلی اینجاست**، خیل عظیمی از مشتریان جدید که با کمترین و شاید بدون صرف هزینه بازاریابی جدید روانه خرید از فروشگاه‌های آنلاین شده‌اند. بله سد محکم بی‌اعتمادی این بخش از مشتریان شکسته شده و این گروه در حال تجربه خریدی متفاوت هستند. پس باید سعی کنیم در جهت ایجاد **رضایت مشتری** یک **تجربه مشتری** بی‌نظیر برایشان فراهم کنیم.

## دوران پسا کرونا و رابطه با مشتری

اما چگونه؟ بیایید زمانی را در نظر بگیریم که ویروس کرونا مهار شده و این محدودیت‌ها هم برداشته شده چالش دیگری آغاز می‌شود، چالش کمپین‌های یکی بخر سه تا ببر! کمپین‌های فروش کوتاه‌مدت شروع می‌شوند، تبلیغات وسیع برای افزایش وسوسه خرید در بین مشتریان و ارائه انواع کدهای تخفیف و فرصت‌های شگفت‌انگیز و قیمت‌های استثنایی. اما آیا این کارها واقعاً موثر خواهند بود؟ آیا اینگونه بازی‌های تبلیغاتی خواهند توانست در طولانی مدت کسب و کار شما را نجات بدهند؟ آیا بواسطه آنها شما خواهید توانست یک رابطه طولانی مدت را با مشتریانتان ایجاد کنید؟ قطعاً خیر.

تنها اتفاقی که در نتیجه اجرای چنین کمپین‌های پر زرق و برقی خواهد افتاد این خواهد بود که شما درآمدی هر چند شاید قابل توجه را در کوتاه مدت کسب می‌کنید اما کسب و کار شما فرصت برقراری ارتباط طولانی مدت با مشتریان را از دست خواهد داد.

اما واقعاً با چه استراتژی در این شرایط باید با مشتریان رفتار کرد؟

## استراتژی تجربه مشتری مناسب در دوران کرونا

به نظر من مناسب ترین استراتژی تجربه مشتری برای این دوران اتخاذ سیاست‌هایی است که منجر به ایجاد ارتباط طولانی مدت بین کسب و کار شما و مشتریان می‌شود. برای این کار شما باید بر روی افزایش اعتبار، اعتماد و شهرت برندان کار کنید.

حقیقت این است که بسیاری از کسب و کارها در چنین شرایطی با افت شدید فروش و جریان‌های درآمدی مواجه می‌شوند و ممکن است این موضوع برای هفته‌ها و یا شاید ماه‌های آتی هم ادامه پیدا کند. بنابراین تمرکز کردن بر روی برنامه‌های فروش در چنین شرایطی شاید بی‌فایده به نظر برسد و حتی ممکن است منجر به فرصت‌سوزی شود. در عوض اجرای یک برنامه **برندینگ** بلندمدت جهت افزایش اعتماد به برند در این شرایط به شما در ایجاد یک رابطه طولانی‌مدت با مشتریان کمک خواهد کرد. برای انجام این کار توسل به شیوه‌ها و پیام‌های قدیمی بازاریابی کاری بیهوده خواهد بود، به جای آن ما باید کار درست را در زمان درست انجام بدهیم و آن چیزی نیست جز ایفای نقش مسئولیت اجتماعی برند برای مشتریان و جامعه.

در دوران همه‌گیری ویروس کرونا مردم بابت دو چیز نگرانند اول سلامتی و دوم آینده. راهی بیابید تا با ایفای مسئولیت اجتماعی برندتان این دغدغه‌ها را برطرف کنید.

### آسایش احساسی برای مشتریان فراهم کنید

برای هر شخصی در درجه اول سلامتی خود و خانواده‌اش مهم است و شاید دومین دغدغه مسائل مالی باشد. اگر شما خوش‌شانس باشید و بابت این دو مورد نگرانی نداشته باشید شاید در حال برنامه‌ریزی برای اولین تعطیلات پیش رو باشید و یا شاید هم نگران تحصیل فرزندتان با توجه به تعطیلی مدارس باشید.

سوال اساسی این است که **شما چطور می‌توانید به بخشی از زندگی مشتریانان در این شرایط تبدیل شوید؟** چطور می‌توانید این نگرانی‌ها را برطرف کنید؟ چطور می‌توانید مشتریان را در چنین شرایطی همراهی کنید؟

مهم این است که به صورت فعال در حل این مشکلات پیش‌قدم باشید گوشه‌تلفن را بردارید و قبل از اینکه مشتریان با شما تماس بگیرند شما به آنها زنگ بزنید و سعی کنید با پیشنهاد راه‌حل‌های واقعی و منطقی به آنها کمک کنید و نگرانی‌هایشان را برطرف کنید.

اینکه شما در شرایط بحرانی به جای بهانه‌جویی و عدم پاسخگویی به موقع و مناسب به صورت فعال در کنار مشتریان هستید و به آنها در رفع نگرانی‌هایشان کمک می‌کنید، به کسب و کار شما در ایجاد یک رابطه عمیق و طولانی‌مدت با مشتری کمک خواهد کرد و سطح اعتماد مشتری را به شما افزایش خواهد داد.

طی ماه‌های پیش رو ایجاد آرامش احساسی برای مشتریان مهمترین مزیت رقابتی خواهد بود که می‌توانید از آن در جهت بهبود تجربه مشتری بهره بگیرید.

### تصمیمات مسئولانه اتخاذ کنید

شاید نگرانی مهم مشتریان بعد از سلامت و مسائل مالی سرانجام این بحران و آینده شرایط دنیا باشد. اینکه عمق اثرات ویروس کرونا بر کاهش درآمدهای خانواده‌ها چقدر خواهد بود؟ آیا بحران بیکاری جدیدی پیش رو خواهد بود؟ آیا راه‌حلی برای درمان ویروس کرونا پیدا خواهد شد؟ آیا ویروس در پاییز پیش رو دوباره فعال خواهد شد؟ آیا با ادامه یافتن قرنطینه تامین مایحتاج زندگی با مشکل مواجه خواهد شد؟ آیا از شنبه همه چیز به روال عادی برخواهد گشت؟

به نظر درک حال و هوای مردم در این شرایط کاری سختی نیست. به عنوان یک برند این شرایط فرصت بی‌نظیری را در اختیار شما قرار می‌دهد. کلمه کلیدی بازاریابی در ۱۰ سال گذشته "اصالت" بوده است. اما به نظر من کلیدواژه این روزهای بازاریابی "مسئولیت اجتماعی" است. انجام کار درست در زمان درست موردی است که مشتریان به یاد خواهند سپرد و قدردان آن خواهند بود.

### ادامه مطلب



## خدمات مشتریان در بحران

سعید صالحیان



در یک ماه گذشته خیلی از استارت‌آپ‌ها وارد بحران شدند. برخی از استارت‌آپ‌ها مجبور به تعدیل نیرو شدند و برخی ورشکسته شدند. در چنین شرایط بد اقتصادی و روانی، انگار که بین مرکز خدمات مشتریان و مشتری‌ها جنگی صورت گرفته است.

این بحران بیشتر از هر جایی، خود را در صنعت گردشگری نشان داد: هواپیمایی‌ها، آژانس‌های مسافرتی، هتل‌ها و استارت‌آپ‌های گردشگری در حال جنگ برای بقای خودشان هستند. لغو سفرها، بازگشت وجه بدون جریمه و از دست دادن بهترین فصل گردشگری همه آنها را با بحران مواجه کرده است. مدیریت بحران مهمترین نیاز این شرکتها در این روزهاست.

امروز می‌خواهیم نگاهی متفاوت به **اهمیت رضایت مشتری** در این شرایط داشته باشم، در شرایط اضطراری رفتار کسب و کارها با مشتریان خود زمین تا آسمان فرق می‌کند. در شرایط فوق العاده است که مشخص می‌شود که چه کسانی واقعا **مشتری مداری** و تجربه مشتری برایشان مهم است.

### به مشتری اطمینان خاطر بدهید

**مدیریت تجربه مشتری** را به دست بگیرید: منتظر نمانید تا مشتریان با شما تماس بگیرند، پیش‌دستی کنید و با آنها ارتباط برقرار کنید.

همانطور که خیلی از استارت‌آپ‌ها در ایران این کار را انجام دادند، یک صفحه وب ایجاد کنید که در آن اطلاعات لازم را به مشتریان خود بدهید: راه‌های تماس جدید، شرایط لغو سفارش، بازگشت وجه پرداختی و مراحل انجام کار.

صفحاتی که برخی استارت‌آپ‌های ایرانی ایجاد کرده‌اند:

- فلایتیو: شرایط استرداد بلیط بدون کسر جریمه بر اساس ابلاغیه‌های رسمی
- علی بابا: شرایط کنسلی در پروازهای «داخلی» پس از شیوع کرونا
- اسنپ‌تریپ: شرایط موقت کنسلی بدون جریمه پروازهای داخلی



سعی کنید این صفحه را بروز نگه دارید و مشتریان خود را از وجود آن آگاه سازید. حتما تاریخ آخرین بروزرسانی را هم در صفحه نشان دهید. این کار به شما کمک می‌کند تا کنترل جریان اطلاعات و اخبار را به دست آورید و مشتری نیز اطمینان خاطر داشته باشد که همیشه از طریق شما باخبر خواهد بود. بنابراین حجم زیادی از تماس‌ها که صرفاً جهت کسب اطلاعات است حذف می‌شوند.

قرار دادن قسمتی برای پرسش و پاسخ و یا سوالات متداول در این صفحه می‌تواند کاربرد این صفحه را در شرایط اضطراری افزایش دهد.

راه دیگر این است که به طور مستقیم با مشتریان خود ارتباط بگیرید. سعی کنید کانال ارتباطی را انتخاب کنید که مشتری شما ترجیح می‌دهد: ایمیل، پیامک یا تماس تلفنی. می‌توانید یک پیام از طرف مدیر عامل بفرستید که شامل آخرین تغییرات در ساعات کار، سیاست‌ها و روندها در شرایط فعلی و یک پیام اطمینان بخش باشد.

### مدت زمان انتظار مشتری را به او اطلاع دهید

معمولاً، به طور متوسط زمان انتظار مشتری برای پاسخ به ایمیل او ۱۲ ساعت است. اما در شرایط اخیر این زمان انتظار ممکن است به ۷ روز هم کشیده باشد.

اشکالی ندارد که زمان انتظار طولانی‌تر شده است. مشتری از این ناامید می‌شود که نمی‌داند اصلاً به ایمیل او پاسخ داده می‌شود یا نه، یا اینکه چه مدت طول می‌کشد تا پاسخ خود را دریافت کند.

بنابراین، هر راه ارتباطی که برای خدمات مشتریان خود انتخاب کرده‌اید (تماس تلفنی، چت آنلاین یا ایمیل) به مشتری خود اطلاع دهید که چقدر زمان انتظار او حدوداً طول خواهد کشید.

«زمان انتظار را در تمامی کانالهای ارتباطی به مشتری اطلاع دهید، با او صادق باشید و به او اطمینان خاطر بدهید.»

یک نمونه خوب شرکت **هوایمایی قطر** است.

آنها به مشتری اطلاع می‌دهند که ۵ روز کاری طول می‌کشد تا بازگشت وجه به حساب مشتری انجام شود. به این ترتیب مشتری متوجه می‌شود که نیازی نیست دو سه روز آینده برای پیگیری درخواست بازگشت وجه و علت عدم واریز آن دوباره با شرکت تماس بگیرد. در نتیجه بخشی از منابع خدمات مشتریان برای پاسخگویی به درخواست‌های مهم‌تر باقی بماند.



«به مشتریان خود اطلاع دهید که بدانند کی منتظر شما باشند.»

### تمامی درخواست ها را در یک کانال ارتباطی جمع کنید

خواه تیم خدمات مشتریان شما ۱۰ نفر باشد خواه ۱۰۰ نفر، الان همه اعضای تیم شما به آخرین حد توان خود رسیده‌اند، به خصوص اگر دورکاری می‌کنند. به جای اینکه آنها را در کانالهای ارتباطی مختلف مانند چت آنلاین، شبکه‌های اجتماعی، تلفن، ایمیل و غیره پخش کنید، سعی کنید که بخش عمده‌ای از درخواست‌ها را در یک کانال ارتباطی جمع کنید.

یک راه ارتباطی خوب برای درخواست مشتری می‌تواند یک فرم آنلاین باشد. مزیت استفاده از فرم آنلاین این است که شما از قبل می‌توانید اطلاعات بیشتری از مشتری داشته باشید که به شما کمک می‌کند که درخواست‌ها را قبل از رسیدگی اولویت‌بندی کنید.

یک مزیت دیگر فرم آنلاین این است که شما می‌توانید با ارسال یک ایمیل خودکار به مشتری، به او این حس را منتقل کنید که بلافاصله درخواستش دریافت شده است و اطلاع لازم در خصوص زمان و نحوه پاسخگویی را به او بدهید.

برای اینکه بتوانید عمده درخواستها را در یک کانال جمع کنید، نیاز دارید تا لینک کانال ارتباطی انتخاب شده را در تمامی نقاط تماس مشتری اعم از وب سایت، صفحه تماس با ما و دیگر کانال‌های ارتباطی موجود قرار دهید. حتی این کانال ارتباطی خاص برای شرایط بحران را در شبکه های اجتماعی وبلاگ خود نیز معرفی کنید.

این توئیت شرکت هواپیمایی بریتانیا است برای معرفی صفحه اختصاصی ارتباط با مشتری:



[لینک متن کامل](#)



مدیریت تجربه مشتری در بحران



## مدیریت تجربه مشتری در بحران

### سعید صالحیان



با توجه به گسترش ویروس کرونا و رکود چشمگیر اقتصادی، سازمان‌ها باید در نحوه عملکرد خود چه در حوزه تجربه مشتری و چه در قسمت خدمات مشتریان تجدیدنظر کنند. کارشناسان حوزه مدیریت تجربه مشتری (XM) با افزایش آگاهی خود درباره روش تفکر و احساسات مردم و گسترش فرهنگ یاری‌رسانی قادرند به سرعت با شرایط حاکم بر این فضای پویا سازگار شده و در کنترل این بحران نقش موثری را ایفا کنند. در مجموع، می‌توان این امر را توصیف درست طراحی تجربه مشتری و مدیریت تجربه مشتری در چنین شرایطی دانست.

برای گذر از این روزهای دشوار، و مقابله با تاثیر ویروس کرونا بر تجربه مشتری کارشناسان تجربه مشتری می‌توانند توانایی‌ها و سیاست‌های خود را با نیازهای در حال تغییر سازمان خود همسو کرده و از آنها در جهت حمایت از اهداف تازه سازمان بهره‌جویند.

## ۵ اصل مهم برای ایجاد تغییر در برنامه مدیریت تجربه مشتری

### ۱. مسئولیت اجتماعی برندان را ایفا کنید!

با مشتریان خود تعامل داشته باشید. از آنها بخواهید که در موارد گوناگون بازخورد خود را ارائه کنند. به مردم نشان دهید که در پی سودجویی نیستید و مسئولیت اجتماعی خود را در این شرایط با تعهد کامل ایفا می‌کنید و برای مشتریان و کارکنان اهمیت قائل هستید. به مشتریان خود ثابت کنید که عملکرد شما در وضعیت کنونی با همیشه متفاوت بوده و روند عادی فعالیت‌های خویش را دنبال نمی‌کنید.

### ۲. سنجش تجربه مشتری را به صورت موقت تعدیل کنید!

بدیهی است که مختل شدن طولانی مدت عملکردهای عادی به شدت بر احساسات مردم تاثیر خواهد گذاشت. بررسی این تأثیرات و ناسازگاری‌های ناشی از آن ممکن است فواید مختلفی را برای سازمان شما به دنبال داشته باشد. با این حال، بهتر است روند معمول [سنجش تجربه مشتری](#) را تعدیل کرده و تمام انرژی خود را برای پاسخگویی به مشکلات کنونی متمرکز کنید.

### ۳. کمتر سوال کنید و بیشتر گوش فرا دهید!

با توجه به بی‌ثبات بودن اوضاع، انجام نظرسنجی مشتری طبق روال عادی مفید نبوده و اطلاعات درستی را در اختیارتان قرار نخواهد داد. اکنون به جای ردیابی مداوم عملکردهای تعریف شده در حوزه تجربه مشتری، زمان آن است که سوالات به مراتب کمتری را مطرح کنید. محدود پرسش‌های طرح شده هم باید سوالات باز باشند تا بتوانند مخاطب را به برقراری ارتباط تشویق کنند. شما در این موقعیت مناسب می‌توانید همراه با کارمندان خط‌مقدم، ارتباطات موجود را تجزیه و تحلیل کنید.

### ۴. مهارت واکنش سریع را تقویت کنید!

در شرایط کنونی، لازم است بیش از هر زمان دیگری آماده باشید و هر چه سریعتر از آموزه‌های خود در جهت ایجاد تغییرات کوتاه‌مدت بهره‌جوئید. این امر، در اصطلاح مهارت «واکنش سریع» نامیده شده و از جمله صلاحیت‌های شش‌گانه لازم برای مدیریت تجربه مشتری قلمداد می‌شود.

### ۵. چرخه‌های دریافت، تحلیل و اقدام بر اساس بازخورد مشتری را تسریع کنید!

ظرفیت عملکرد سازمان براساس یافته‌های موجود ارتقاء یافته و سرعت ارائه بازخورد را افزایش خواهد داد. گسترش ظرفیت سازمانی در جهت ایجاد تغییرات کوتاه‌مدت، به شما کمک خواهد کرد تا روند دریافت بازخورد را تسریع کرده و از توانایی تجزیه و تحلیل تغییرات ایجاد شده و اولویت‌بندی آنها برخوردار شوید. برای این کار باید از ابزارهای آنلاین سنجش تجربه مشتری استفاده کنید تا بتوانید به سرعت تمامی بازخوردها را از تمامی کانال‌های ارتباطی و به صورت یکپارچه دریافت و تحلیل کنید.

### [ادامه مطلب](#)



مدیریت در بحران



**مدیریت در بحران**

مجید صالحیان



در این روزهای سخت که همه به دنبال راهی برای زنده نگه داشتن کسب و کارشان هستند، اضطراب ایجاد شده مدیران را به فکر و می‌دارد تا هر چه سریعتر تصمیماتی سریع و قاطع برای مقابله با بحران بگیرند.

قاعدتاً در چنین شرایطی برنامه‌های قبلی کارایی لازم را نخواهند داشت و لازم است تا به صورت اساسی بازنگری شوند. به عنوان یک مدیر ممکن است این احساس را داشته باشیم که نگاه همه در سازمان به سمت ماست تا پاسخ همه ابهامات را بدهیم و شاید هم از همیشه بیشتر در معرض قضاوت قرار داریم، برای تصمیماتی که می‌گیریم و اقداماتی که انجام می‌دهیم که بعضاً ممکن است برای برخی از ارکان سازمان خوشایند هم نباشد.

و از دیگر سو هیچ کاری نکردن هم جایز نیست، چون ما را به عنوان رهبر و فرد شماره یک سازمان به شدت تحت فشار قرار داده و تضعیف می‌کند. به هر حال حقیقت این است که ما چه در بحران باشیم و یا در شرایط عادی، استاندارد اتخاذ تصمیمات مدیریتی باید رعایت شود. البته همه تصمیمات تصمیم درست نیستند، همه اقدامات اقدام موثر نیستند و همه استراتژی‌ها هم استراتژی کارا نخواهند بود. علاوه بر این تصمیمی که در شرایط پر استرس و بدون تفکر اتخاذ شود قطعاً منجر به حل بحران نخواهد شد.

**۷ فاکتور کلیدی برای تصمیم‌گیری در بحران****۱. لطفاً زنده بمانید**

آیا اتخاذ این تصمیم در کوتاه‌مدت منجر به تحکیم جایگاه شرکت خواهد شد؟ برای زنده ماندن کسب و کار در شرایط حاضر چه اقدامی باید انجام دهید؟ آیا نیاز به نقدینگی دارید؟ آیا باید اقدامی در جهت حفظ مشتریان انجام دهید؟ آیا باید روی افزایش فروش تمرکز کنید؟ آیا باید برای کاهش هزینه‌ها فکر کنید؟ آیا سازمان نیاز به تغییر در استراتژی‌های بازاریابی دارد؟ آیا برای ارائه خدمات به مشتری نیاز به بسترهای جدید دارید؟

شرایط را به صورت واقع‌گرایانه بررسی کنید و ببینید چه عواملی در کوتاه‌مدت منجر به زنده ماندن کسب و کار شما خواهند شد.

## ۲. به ارزش‌های سازمان وفادار باشید

آیا تصمیم شما مبتنی بر ارزش‌های کلیدی سازمان است؟ سعی کنید قبل از تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی یک بار دیگر ارزش‌ها و مأموریت سازمان را بخوانید. از هر اقدامی که شما را از ارزش‌های سازمان شما دور می‌کند صرف نظر کنید. چون در نهایت بحران تمام می‌شود و سازمان شما قرار است که به حیات خود ادامه دهد و جایگاه اجتماعی برند شما نباید به خاطر تصمیمات کوتاه‌مدت نزد مشتری تخریب شود.

## ۳. کارمندان را در نظر داشته باشید

تصمیم شما چه تاثیری بر کارمندان شما خواهد گذاشت؟ آیا این تصمیم در جهت حمایت و کمک به کارمندان سازمان که جزء دارایی‌های شما به حساب می‌آیند هم هست؟ آیا این تصمیم از نظر کارمندان کل سازمان مثبت ارزیابی خواهد شد؟ آیا تغییراتی که بر اثر این تصمیم در سازمان ایجاد می‌شود باعث ایجاد روحیه مثبت و افزایش همدلی در کارمندان خواهد شد؟

بله منم هم قبول دارم که اتخاذ تصمیمات در شرایط بحران با در نظر گرفتن همه جوانب، به گونه‌ای که کمترین اثر منفی را در روحیه نیروی انسانی داشته باشد گاهی به نظر بسیار سخت و چالش برانگیز است. خصوصاً زمانی که تصمیمات مدیریتی به سمت تعدیل نیروی انسانی برای کاهش هزینه‌ها در بحران می‌رود. اما شاید قبل از اتخاذ و اعلام چنین تصمیماتی نظر خواستن از کارمندان، هم به شما در تصمیم‌گیری بهتر کمک می‌کند و از طرف مقابل همدلی و همراهی کارمندان با شما را هم بیشتر خواهد کرد و شاید بتوانید به حل میانه‌ای به جز تعدیل نیروی انسانی برسید که به عبور شما به سلامت از بحران کمک کند. به هر روی قبل از اتخاذ تصمیم حتماً از زاویه دید کارمندان به موضوع نگاه کنید.

## ۴. مشتریان را فراموش نکنید

به نظر من مهمترین بخش اتخاذ تصمیم در بحران توجه و مراقبت از مشتریان است. هر چند شاید در نگاه اول، مدیر با توجه به پیچیده و دشوار بودن شرایط نگاهش به درون سازمان و مدیریت امور حیاتی باشد اما باید توجه داشت که ادامه بقاء کسب و کار وابسته به حضور مشتری است. در بحران، خواسته‌ها، نیازها و دغدغه‌های مشتری به سرعت متحول می‌شود و همراه با تغییر شرایط تغییر می‌کند. سفر مشتری دچار تحول اساسی شده، تجربه مشتری متفاوت می‌شود و اولویت‌های مشتریان تغییر می‌کند.

بنابراین لازم است حتماً اثرات این تصمیم را بر روی مشتریان در نظر بگیریم و از زاویه دید مشتری هم به موضوع نگاه کنیم. ببینیم آیا با اتخاذ این تصمیم می‌توانیم در جهت مراقبت از مشتری در بحران

حرکت کنیم؟ آیا می‌توانیم نگرانی‌های مشتری را در این شرایط برطرف کنیم؟ آیا می‌توانیم به گونه‌ایی برنامه‌ریزی کنیم که مشتری به راحتی مشکلاتش برطرف شود؟

### ۵. در تصمیم‌گیری چابک باشید

سعی کنید در کنار بررسی عمیق مسائل در بحران رویکرد عملیاتی چابکی را مستقر کنید. بدین منظور لازم است برای دستیابی به تغییرات عمیق‌تر و اتخاذ تصمیمات بزرگتر زمان را از دست ندهید. تصمیم‌های بزرگ را به چند بخش تقسیم کنید. به گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که بتوانید نتایج هر مرحله را اندازه‌گیری و بررسی کنید. با استفاده از این روش و تحلیل نتایج هر مرحله شما علاوه بر اطلاعاتی که از ابتدا در اختیار دارید می‌توانید با ترکیب داشته‌های اولیه با نتایج جدید برای مراحل بعد تصمیمات دقیقتری بگیرید و تغییرات را به درستی در سازمان اعمال کنید.

### ۶. از تیمتان حمایت کنید

بعد از اتخاذ تصمیم و مشخص کردن روندهای عملیاتی جدید، وظایف هر بخش از سازمان و تیمتان را به طور واضح مشخص کنید. و زمانی که برایتان روشن شد تصمیم درستی گرفته‌اید و اوضاع به درستی پیش می‌رود منابع و ابزار لازم را برای تیم فراهم کنید و به آنها اطمینان دهید که شما هم به عنوان رهبر یا مدیر در این شرایط در کنار آنها هستید و نقش خود را ایفا خواهید کرد.

به عنوان یک مدیر برای تیمتان حمایت احساسی را در شرایط سخت به خوبی فراهم کنید و سعی کنید با درک شرایط از تحت فشار قرار دادن بیش از حد کارمندان خودداری کنید و به آنها دلگرمی لازم را برای انجام وظایفشان در شرایط سخت بدهید.

### ۷. به دقت مراقب نتایج باشید

مطمئن شوید شما و اعضای تیمتان به طور مرتب نتایج را رصد می‌کنید و به صورت هفتگی نتایج را تحلیل می‌کنید. این به شما کمک می‌کند که به سرعت اطلاعات جدید را با داشته‌های قبلی ترکیب کنید و در صورت لزوم تغییرات جدید را اعمال کنید و اگر متوجه شدید که تغییرات قبلی به صورت موثر عمل نکرده‌اند و اهداف شما محقق نشده‌اند به سرعت بتوانید واکنش دهید و تصمیمات جدید بگیرید.