



عبور از گردباد ۱۳۹۷؛ سال بیم و امید در اقتصاد و تجارت

● نوشته علی عیاری

سال ۱۳۹۷ را می‌توان به جرات یکی از سال‌های بسیار پرده‌لهره در دهه‌های اخیر برای بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی کشورمان نامید. این نگرانی خصوصاً برای بنگاه‌های کوچک و متوسط بخش خصوصی دوچندان است. زمزمه آغاز مجدد و تشدید تحریم‌ها، دشوارتر شدن تجارت با جهان و تأثیر آن در تأمین مواد اولیه خارجی و حتا صادرات، تورم و بالا رفتن قیمت‌ها و تأثیر آن بر قدرت خرید مشتریان و خریداران و منابع مالی شرکت‌ها جهت تأمین مواد اولیه و بالاخره عدم ثبات و تغییرات ناگهانی نرخ برابری ریال در مقابل ارزهای معتبر جهانی در ماه‌های ابتدایی سال بسیاری از مردم و شرکت‌ها را دچار دلهره، سردرگمی و در نتیجه مشکل کرده است. بی‌شک تنها چیزی که در این فضا می‌توان توصیه کرد منفعل نشدن است.

در این نوشتار تلاش شده با نگاهی واقع‌بینانه به این شرایط به دنبال پیشنهاد برخی راه‌کارهای کلان برای شرکت‌های بخش خصوصی در حوزه‌های بازرگانی و خصوصاً فروش باشیم.

در جستجوی پیشگوها نباشید

امروزه بسیاری از مدیران و صاحبان صنایع بخش خصوصی به دنبال پاسخ به سوالاتی هستند که شاید جواب دقیق به آن‌ها برای بسیاری از متخصصین هم نه تنها دشوار بلکه غیرممکن باشد. زیرا پاسخ صحیح تحت تأثیر عوامل چندوجهی، بسیار متنوع و متغیری است که پیش‌بینی دقیق آن حتا برای متخصصین نیز آسان نیست. اگرچه آن‌ها با زیر نظر داشتن روند تغییرات می‌توانند به گمانه‌هایی دست‌یافته و در طول زمان برخی سناریوها را مطرح و برخی دیگر را از مفروضات خود حذف کنند.

لذا توصیه می‌کنم به هیچ وجه به دنبال یافتن پیشگو برای پاسخ سریع به سوالاتی نظیر این که قیمت دلار در ماه‌های پیش رو و تا پایان سال چند خواهد

شد؟ برجام چه خواهد شد؟ آینده روابط سیاسی و تجاری ایران با جهان و قدرت‌های جهانی چه خواهد شد؟ نتیجه تحریم‌ها به کجا خواهد رسید؟ نباشید. البته این گفته به آن معنی نیست که سوالات فوق به هیچ وجه جواب ندارند ولی جواب به آن‌ها در گروی سیر تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و حتا نظامی در منطقه است. لذا توصیه می‌کنم کانال‌های اطلاع‌گیری خود را در این موارد باز نگه دارید و وقایع اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و تجاری را از منابع مستقل، معتبر و متنوع و با دیدگاه‌های متفاوت دنبال کرده و تفسیر متخصصان و خبرگان را مطالعه کنید. این کار به شما برداشت گسترده‌تر در مورد وقایع کلان محیطی داده و کمک می‌کند تا بتوانید روندها را بهتر شناسایی کنید.

به بیان دیگر وقت خود را با تفسیرهای غیرکارشناسی، شنیده‌های غیرمعتبر و افراد ناامید و مایوس هدر ندهید و بر مبنای این شنیده‌ها تصمیم نگیرید.

بازنده‌های بزرگ چه کسانی خواهند بود؟

بزرگ‌ترین بازنده‌ها افراد و شرکت‌هایی خواهند بود که در این شرایط خود را به جریان حوادث سپرده و منفعل شوند. اما برای سایرین در این شرایط نه‌چندان دلچسب می‌توان چند توصیه داشت:

● شرایط فروش خود را تغییر دهید.

در موقعیت جاری به‌دلایل گوناگون از جمله جو روانی حاکم بر بازار و یا دلایل کاملاً اقتصادی نظیر تغییر نرخ برابری ریال در مقابل ارزهای معتبر جهان شاهد افزایش عمومی قیمت‌ها هستیم. از آن‌جا که در این شرایط فروشندگان مواد اولیه نیز شرایط خود را به سمت فروش نقدی حرکت می‌دهند، شما هم به‌عنوان عضوی از زنجیره تولید باید این رویه را دنبال کرده و به‌تدریج فروش محصولات خود را به سمت نقدی سوق دهید. زیرا در صورت فروش مدت‌دار و اعتباری با افزایش قیمت مواد اولیه قدرت خریدتان کاهش خواهد یافت و مجبور به استقراض یا افزایش سرمایه خواهید شد. دلیل دیگر توصیه برای فروش نقدی کاهش احتمال سوخت شدن پول است. زیرا در شرایط بحران و تلاطم‌های اقتصادی احتمال این‌که مشتریان شما نتوانند مطالبات‌تان را پرداخت کنند افزایش می‌یابد. لذا با فروش نقدی احتمال سوخت کاهش می‌یابد.

به‌علاوه شرایط فعلی فرصتی طلایی برای کاهش میزان مطالبات هم هست. با حرکت دادن فروش خود به سمت نقدی

می‌توانید از مشتریان بد حساب خود که متقاضی خرید از شما هستند بخواهید تا دیون خود را کاهش داده و در نهایت صفر کنند. آن‌ها هم، چون در بازار فروش‌شده اعتباری دیگری پیدا نخواهند کرد به‌صورت آهسته و تدریجی خواسته شما را اجابت خواهند کرد. توجه داشته باشید که هرچه محصولات شما برای این مشتریان مطلوبیت بالایی داشته باشند، زودتر به هدف خود می‌رسید. البته لازم به تاکید است که فروش اعتباری را می‌توانید در شرایط فوق‌العاده خاص و آن هم با دوره بازپرداخت کوتاه برای برخی مشتریان طلایی خود به اجرا بگذارید.

این توصیه‌ها ممکن است در شما نگرانی افت فروش را افزایش دهد. از افت فروش نترسید. زیرا در شرایط بحران بازار، فروش کم با ریسک کنترل شده بسیار بهتر از فروش زیاد و پرریسک است.

● به قیمت‌گذاری محصولات خود دقت کنید.

اگر بخشی از قیمت تمام‌شده شما به نوسانات ارز وابسته است ناچار هستید تغییرات قیمت ارز را به‌دقت دنبال کنید. ولی این به معنی افزایش قیمت فروش محصولات‌تان نیست. زیرا تغییر قیمت کاملاً وابسته به قدرت خرید خریداران نهایی و کانال‌های توزیع و فروش است. ضمن این‌که اگر به هر دلیل (درست یا نادرست) رقبای شما افزایش قیمت نداشته باشند شما نمی‌توانید این کار را به‌سادگی انجام دهید.

در ماه‌های اخیر عدم ثبات و تلاطم نرخ برابری ریال در مقابل ارزهای معتبر جهان سبب شده تا شرکت‌ها نتوانند به افزایش و کاهش قیمت ارز اعتماد کنند. لذا تا عدم ثبات نسبی نرخ ارز تغییر قیمت می‌تواند غلط از آب درآید.

عکس‌العمل
خریداران در
قیمت‌گذاری
غلط فقط
حرکت
به‌سوی
سایر رقبای
مستقیم
نیست. در
این شرایط
آن‌ها ممکن
است به سمت
محصولات
جایگزین
حرکت کرده
و یا حتی
می‌توانند
از خرید
منصرف
شده یا آن
را به تاخیر
بیاندازند.

در شرایط بحران و تلاطم‌های اقتصادی شرکت‌ها معمولاً به سمت سیاست‌های کم‌بندهای سفت، انضباط و انقباض مالی حرکت می‌کنند. ولی مواردی که باید در آن‌ها صرفه‌جویی شود بسیار اهمیت دارد.

در تلاطم‌های شدید ارزش شرکت‌ها به جای دست زدن به قیمت دو کار می‌تواند انجام دهند. اول متوقف کردن فروش است. این کار برای حصول اطمینان از ثبات قیمت جدید ارزش و پرهیز از تغییر مداوم قیمت فروش در اثر نوسان‌های غیرقابل پیش‌بینی نرخ ارزش است. ولی توقف فروش به اعتماد مشتریان خصوصاً مشتریان قدیمی صدمه می‌زند.

راه کار دوم که قابل توصیه نیز هست کاهش میزان تخفیفات به هنگام افزایش نرخ ارزش است. در این حالت در صورت حرکات سینوسی نرخ ارزش شما می‌توانید بدون دست زدن به قیمت و فقط با تغییر میزان تخفیفات، موقعیت قیمتی محصول را در بازار در مقایسه با رقبا تنظیم کنید.

نکته بعدی در مورد شرکت‌هایی است که مواد اولیه آن‌ها مستقیماً به نرخ ارزش وابسته نیست ولی تلاطم‌های نرخ ارزش و انتظارات تورمی جامعه فرصتی برای افزایش قیمت را به آن‌ها داده است. این شرکت‌ها فارغ از بحث‌های اخلاقی و مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌ها (که ممکن است خریدار چندانی هم نداشته باشد) باید به این نکته نیز دقت کنند که عکس‌العمل خریداران در قیمت‌گذاری غلط فقط حرکت به سوی سایر رقبای مستقیم نیست. در این شرایط جایگزین حرکت کرده و یا حتی می‌توانند از خرید منصرف شده یا آن را به تاخیر بیندازند. لذا در این شرایط تصمیم به افزایش قیمت (حتماً بدون در نظر گرفتن مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه) نیاز به حساسیت و دقت بیشتری دارد.

● در سبب مشتریان خود تجدید نظر کنید.

شرایط امروز فرصت مغتنمی است برای خانه‌تکانی در سبب مشتریان شرکت. در صدر فهرست خانه‌تکانی مشتریانی هستند که در طول سال‌های گذشته نتوانسته‌اند برادری خود را به اثبات رسانده و در چارچوب یک رابطه تعاملی و برد-برد با شرکت شما

حرکت کنند. این مشتریان پس از صفر شدن مطالبات شرکت از آن‌ها و یافتن جایگزین باید به تدریج حذف شوند. در تلاطم‌های اقتصادی، تغییرات شرایط فروش که در پاراگراف‌های بالا تشریح شد باید اجرا شده و مشتریان پرمخاطره و فرصت‌طلب حذف و با مشتریان جدید جایگزین شوند.

در کنار حذف این افراد باید تلاش کنید سهم محصولات شرکت را در سبد خرید مشتریان طلایی و کلیدی افزایش دهید. این کار از طریق ایجاد مزیت و مطلوبیت عملیاتی و حتی امتیازات مالی کنترل شده قابل انجام هستند. با این روش امتیازات مالی که به امید افزایش فروش به مشتریان زیان‌ده و یا ناکارآمد داده می‌شوند صرفه‌جویی شده و در عین حال با افزایش مطلوبیت همکاری مشتریان طلایی با شرکت، چسبندگی عملیاتی آن‌ها به شرکت نیز افزایش می‌یابد.

راه‌کار دیگر ورود به بازارهای جدید است. این بازارها می‌توانند به دلیل گران شدن محصولات وارداتی ایجاد شده باشند. از آن‌جا که تقاضا برای محصولات وارداتی هیچ‌گاه صفر نشده و از بین نمی‌رود شما می‌توانید با معرفی محصولات جدید و در حد استاندارد محصولات وارداتی، گزینه مناسبی برای خارجی‌ها شده و در نتیجه جایگاه برند خود را در این بازار تقویت نمایید.

ضمن این‌که اخذ نمایندگی برند و محصولات خارجی جهت تولید در ایران هم راه‌کار دیگری است. این روزها به دلیل تغییر نرخ ارزش، تغییر در قوانین و سایر دشواری‌های ناشی از موج تحریم‌ها برخی از شرکت‌های خارجی یا نمایندگان آن‌ها در ایران با دشواری واردات مواجه هستند. لذا این همکاری می‌تواند فرصت مناسبی برای دو طرف و گسترش سبد مشتریان برای شرکت شما باشد.

ضمن این‌که صادرات یکی از راه‌کارهای خروج از بحران است. با تغییر نرخ برابری ریال و ارزش‌های معتبر کالاهای با کیفیت ایرانی آینده

**شرایط
امروز
فرصت
مغتنمی
است برای
خانه‌تکانی
در سبک
مشتریان
شرکت.
در صدر
فهرست
خانه‌تکانی
مشتریانی
هستند که
در طول
سالیان
گذشته
نتوانسته‌اند
برادری خود
را به اثبات
رسانده و
در چارچوب
یک رابطه
تعاملی و
برد-برد با
شرکت شما
حرکت کنند.**

ارزان‌تر از میزان تورم دسترسی دارید، حتما وام بگیرید و آن را در تولید محصول قابل نقد شدن یا خرید مواد اولیه در حال گران شدن هزینه کنید.

۳) صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها را به هیچ وجه به سمت محصولات خود نبرید. اگر این صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها در نهایت موجب کاهش کیفیت محصول و یا خدمات وابسته نظیر افت رسیدگی به مشتریان و خدمات پس از فروش شوند، رابطه دوجانبه بین شما و مشتری و پل‌های اعتماد فی مابین را سست خواهد کرد.

۴) متاسفانه در سال‌های اخیر نگاه کوتاه‌مدت و عدم التزام به تعهدات شرکت نسبت به برخی از ذینفعان از جمله اعضای کانال‌های توزیع و فروش، فروشندگان مواد اولیه و نیروی انسانی شاغل در شرکت بسیار متداول شده است. گاه در شرایط سخت اقتصادی شرکت‌ها صرفه‌جویی را از این حوزه‌ها ولی به شکل غلط آغاز می‌کنند.

خلف وعده، فشار غیرمنطقی برای کاهش قیمت فروش و یا سخت‌گیری‌های مربوط به پرداخت که نسبت به تامین‌کنندگان و فروشندگان مواد اولیه اعمال می‌شود ممکن است صرفه‌جویی‌هایی را به ارمغان آورد ولی در مقابل موجب خواهد شد آن‌ها نیز انرژی خود را معطوف شرکت‌هایی کنند که با آن‌ها تعامل منطقی‌تر، سازنده‌تر و بهتری دارند. لذا به تدریج مجبور خواهید شد به سمت تامین‌کنندگان درجه دو و حتی پایین‌تر بروید. لازم به تاکید نیست که این امر چگونه بر کیفیت روابط شما با بازار و مشتریان اثر خواهد گذاشت.

برای جلوگیری از این مشکل بهتر است به جای فشارهای غیرمنطقی، تامین‌کنندگان را با توجه به شاخص‌هایی که برای شما در بازار مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند رده‌بندی کنید. این شاخص‌ها می‌توانند مواردی نظیر کیفیت تولیدات یا خدمات، انعطاف در تطبیق با شرکت شما یا سرعت در تحویل باشند. توجه

خوبی در بازارهای منطقه و حتی جهان خواهند داشت. فقط به یک نکته توجه کنید صادرات نیاز به نگاه سیستماتیک، بلندمدت و با برنامه عملیاتی دقیق مبتنی بر تحلیل اطلاعات بازار دارد. ورود به بازارهای صادراتی برای کسب درآمد ارزی و یا فرار از مشکلات فروش داخلی به تنهایی کافی نیست. زیرا با این منطق و پس از کاهش مشکلات فعلی دوباره به بازار داخلی باز خواهید گشت. پس اگر در مورد صادرات نگاه جدی و بلندمدت ندارید آن‌را فراموش کنید.

● سیاست‌های انقباضی و انضباط مالی را درست اجرا کنید.

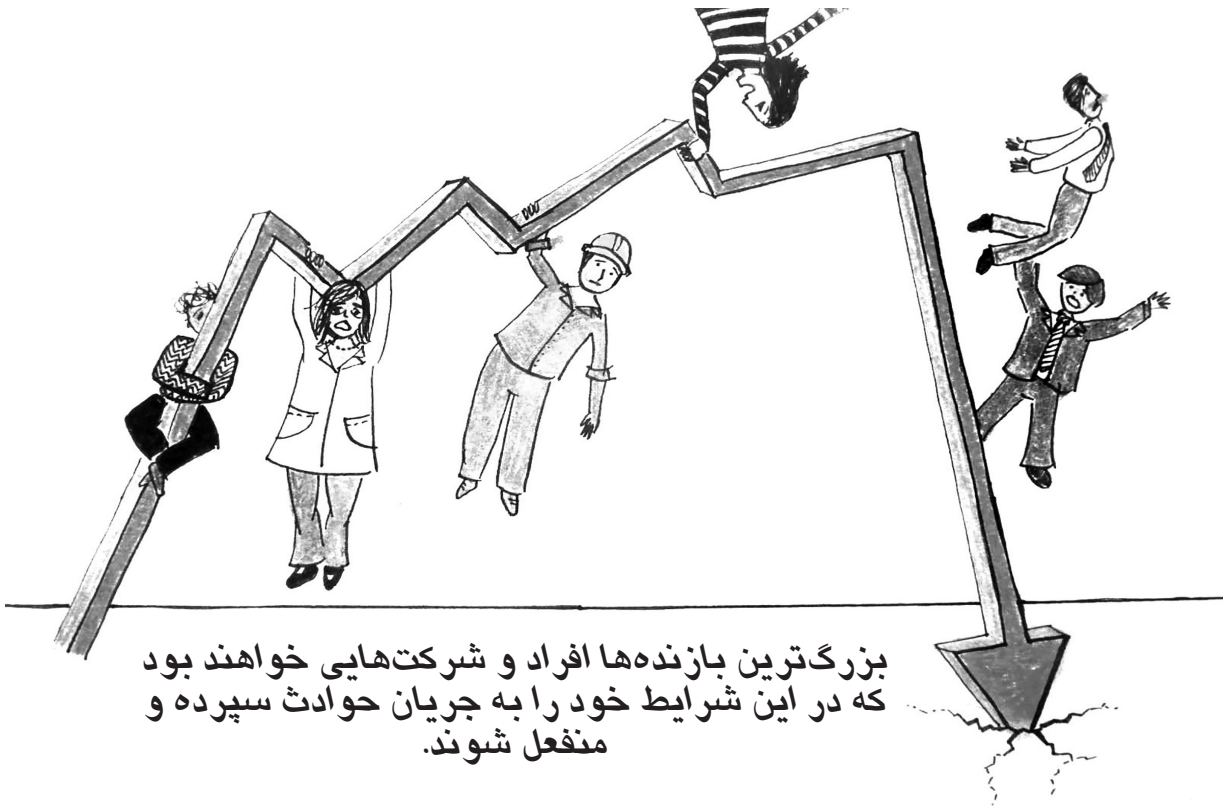
در شرایط بحران و تلاطم‌های اقتصادی شرکت‌ها معمولا به سمت سیاست کمربندهای سفت، انضباط و انقباض مالی حرکت می‌کنند. ولی تشخیص مواردی که باید در آن‌ها صرفه‌جویی شود بسیار اهمیت دارد.

متاسفانه دیده شده که شرکت‌ها در این شرایط اشتباه تصمیم می‌گیرند. در این جا به چند نکته باید اشاره کرد.

۱) در شرایط تورمی موجودی مواد اولیه را کاهش ندهید. الگوی تولید ناب و داشتن حداقل موجودی مواد اولیه و نیمه‌ساخته در شرایط تورمی مناسب نیست. زیرا با بالا رفتن مداوم قیمت مواد اولیه سود شرکت شما در هر نوبت خرید و تولید به خطر می‌افتد.

ولی برعکس موجودی محصول نهایی خود را کاهش دهید. یعنی به موقع تولید کنید و سریعاً فروخته و به مشتری تحویل دهید. زیرا در این حالت سریع‌تر به درآمد خواهید رسید. فقط دقت کنید اگر به هر دلیل مشکل فروش دارید تا پیش از حصول اطمینان از فروش محصول، به مواد اولیه دست نزنید.

۲) هزینه‌های مالی را کم کنید. بخش اصلی که در کاهش آن باید دقت کنید میزان مطالبات شرکت از مشتریان و خریداران است. برعکس اگر به هر شکل به منابع مالی



بزرگترین بازنده‌ها افراد و شرکت‌هایی خواهند بود که در این شرایط خود را به جریان حوادث سپرده و منفعل شوند.

در این جا هم راه حل شبیه مسیری است که برای تامین‌کنندگان گفته شد. یعنی رده‌بندی آن‌ها به ترتیب قابلیت و توانایی‌شان برای ایجاد مزیت رقابتی در بازار برای شما و حذف اعضای ناکارآمد یا پرهزینه. سپس با تمرکز بر مشتریان طلایی و اعضای کانال‌های توزیع رده یک می‌توانید رابطه استراتژیک ایجاد کرده و با اعطای امتیازات جذاب به آن‌ها این رابطه را تداوم بخشید. بنابراین صرفه‌جویی شما در هزینه‌هایی خواهد بود که بی‌دلیل به اعضای ناکارآمد کانال‌های توزیع و فروش می‌دادید.

در شرایط بحران و دشواری‌های اقتصادی نگاه شرکت‌ها به نیروی انسانی دقیقاً مشابه موارد فوق است. عدم پرداخت به‌موقع حقوق و دستمزد، عدم انجام کامل تعهدات قانونی نسبت به بیمه کارکنان، کم‌توجهی به نگهداشت نیروی انسانی و حتا استفاده از تدابیری که اخراج آن‌ها را در آینده با مشکل مواجه نسازد از موارد متداول هستند.

داشته باشید که قیمت و شرایط فروش در این مرحله اولویت بالایی ندارند و فقط کافی است قیمت منطقی و قابل مذاکره باشد. سپس با مذاکره و نشان دادن امکان تمرکز خرید خود بر روی تعداد کم‌تری از تامین‌کنندگان سعی کنید بالاترین امتیاز را کسب کنید. در این حالت از طریق افزایش سهم شرکت در سبد فروش تامین‌کنندگان قادر خواهید بود امتیازات مالی خوبی بگیرید.

مشابه این موضوع در مورد اعضای کانال‌های توزیع و فروش شرکت نیز وجود دارد. در شرایط دشوار اقتصادی خلف وعده نظیر تاخیر در تحویل محصول، مشکلات کیفی و پاسخگو نبودن در مقابل آن‌ها یا دور زدن اعضای کانال‌های توزیع و فروش برای دستیابی به سود بیش‌تر و نیز سخت‌گیری‌های بیش از حد مالی نظیر افزایش قیمت، کاهش حاشیه سود یا تخفیفات اعطایی به کانال‌های توزیع و فروش هم فشار مضاعف ایجاد کرده و موجب می‌شود تا ارتباط آن‌ها با شرکت و در نتیجه ارتباط شرکت با خریداران نهایی سست شود.

وقت خود را با تفسیرهای غیرکارشناسی، شنیده‌های غیرمعتبر و افراد ناامید و مایوس هدر ندهید و بر مبنای این شنیده‌ها تصمیم نگیرید.

امروزه در دنیا نگاه بلندمدت به سرمایه‌های انسانی مطرح است که متأسفانه در ایران طرفداران زیادی ندارد. ولی اجازه دهید برای آن دسته از مدیران که یکی از راه‌های صرفه‌جویی را کاهش هزینه‌های پرسنلی می‌داند چند سوال مطرح کنیم.

– آیا سهم نیروی انسانی در قیمت تمام شده محصول خود را تا به حال حساب کرده‌اید؟ آیا هزینه‌های منابع انسانی بالاترین رده را دارد؟ آیا هزینه‌های مهم‌تری برای مدیریت و کاهش وجود ندارند؟

– با بالا رفتن قیمت فروش محصولات، سهم هزینه‌های منابع انسانی در سودآوری شرکت چه قدر کاهش یافته است؟ توجه داشته باشید که بخشی از افزایش قیمت فروش به دلایل اقتصادی و بالا رفتن قیمت تمام شده است. بخش دیگر نیز به علت جو روانی و پذیرا بودن افزایش قیمت از سوی جامعه است. در چنین حالتی فروش با افزایش قیمت هم کاهش نمی‌یابد. این هم یعنی سود بیش‌تر. – آیا روند افزایش قیمت محصولات و میزان افزایش قانونی حقوق و دستمزد در پایان سال را با هم مقایسه کرده‌اید؟ آیا شیب آن‌ها یکسان بوده است؟

– با این رفتارها چه حسی را به کارکنان منتقل می‌کنید؟ آیا آن‌ها به شما اعتماد خواهند کرد؟ آیا ارتباط شرکت با مشتریان تحت تاثیر قرار نخواهد گرفت؟

● شرکت را از درون خالی نکنید

افزایش قیمت طلا، ارز، خودرو یا حتی مسکن و نیز امکان مهاجرت یا سرمایه‌گذاری در خارج از کشور اغلب فریبنده هستند و موجب می‌شوند تا صاحبان صنایع بخشی از سرمایه و وقت خود را خارج از شرکت صرف کنند.

ممکن است این تصمیمات از نظر اقتصادی درست باشند ولی یک معنی بیش‌تر ندارند. کاهش امید و تمرکز مالک و سهامدار نسبت به شرکت. برای از پای درآوردن جسم سالم نیاز به حمله مستقیم نیست. کافی است

به آن رسیدگی نکرده و آن را تضعیف کنید. خودش با یک بیماری جزئی از پا درخواهد آمد. شرکت‌ها هم در اثر ناامیدی مالک و عدم سرمایه‌گذاری یا حتی کاهش سرمایه، خود به خود از بین خواهند رفت.

ضمناً به این نکته هم باید توجه داشت که اگر رقبای اصلی‌تان این گونه عمل کنند، شما در صورت سرمایه‌گذاری مدیریتی و مالی در شرکت فرصت بیش‌تری برای تقویت و تحکیم موقعیت‌تان در بازار خواهید داشت.

و سخن آخر

در پایان اجازه می‌خواهم نکاتی که در این سال‌ها از برخی کارآفرینان کشورمان آموخته‌ام را بیان کنم. یکی از کارآفرینان جوان که در زمینه تولید محصولات و تجهیزات صنعت ساختمان فعال است باور زیبایی دارد. او معتقد است اگر کار و شرایط دشوار نباشند همه می‌توانند وارد بازار شده و فعالیت کنند. شرط آن است که شما در شرایط دشوار درست فکر کرده و تصمیم بگیرید. الماس هم در فشار و دمای بالا به وجود می‌آید.

کارآفرین میان‌سالی که امروز در کارخانجات خود صدها نفر را به کار گمارده است، تعریف می‌کرد در دوران جوانی و در ابتدای جنگ در یکی از بنادر جنوب کشور کسب و کار کوچکی داشتم. با آغاز جنگ بسیاری از فعالان اقتصادی با فروش دستگاه‌ها و تجهیزات فنی خود به قیمت ارزان از ترس جنگ و از دست دادن کل سرمایه منطقه را ترک کردند. من در آن دوران به جای ترک منطقه با سرمایه خود اقدام به خرید این دستگاه‌ها و توسعه کسب و کار خود کردم. آن اقدام نقطه آغاز رشد کسب و کاری من بود.

به هر روی امروز و در شرایط فعلی مایوس نشدن، تفکر و یافتن راه‌کارهای جدید، نجسبیدن به راه‌حل‌های قدیمی و انتظار معجزه نداشتن تنها راه خروج از بحران برای شرکت‌هاست. بدانید که راه حل پیش شماست. ▣

به هر روی
امروز و
در شرایط
فعلی مایوس
نشدن، تفکر
و یافتن
راه‌حل‌های
جدید،
نجسبیدن به
راه‌حل‌های
قدیمی و
انتظار
معجزه
نداشتن
تنها راه حل
خروج از
بحران برای
شرکت‌هاست.
بدانید که
راه حل پیش
شماست.