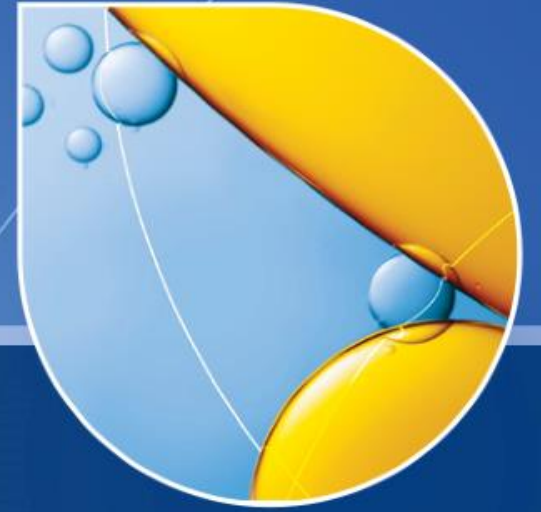




سیماب رزین

تولیدکننده رزین‌های اکریلیک پایه آبی



تفکر استراتژیک در مدیریت بحران

آذر ۱۴۰۱

آکادمی سیماب رزین - نمایشگاه رنگ و رزین

سامرند ناسوتی مدیرعامل سیماب رزین

Tell: +98 21 88 21 12 16 -18



[www.simabresin.com]

بحران‌های سازمانی پیش روی شرکت‌ها



بحران سازمانی زمانی به وجود می‌آید که یک اتفاق پیش‌بینی نشده در سازمان ایجاد می‌شود و امنیت و آرامش سازمان را در معرض خطر قرار می‌دهد.

- مشکل موجود باید یک تهدید حتمی برای سازمان باشد؛
- شرایط ایجادشده ناگهانی و غافل‌گیرکننده باشد؛
- مشکل آن‌چنان بزرگ و شدید باشد که تیم مدیریت برای تصمیم‌گیری درست با فشار زیادی مواجه شوند.

• انواع بحران تجاری

• بحران مالی

• بحران پرسنلی

• بحران سازمانی

• بحران فناوری

• بحران طبیعی

• از دست دادن ناگهانی یک مشتری

• فساد اخلاق با مال پرسنل

• بدرفتاری با مشتریان

• هک شدن سرورهای سازمان

• هک پایگاه داده‌های مشتریان

• کرونا

• سیل

• زلزله

• پاندمی‌های وسیع در آینده

چه سازمان‌هایی در بحران موفق تر عمل می کنند؟

- سازمان های منعطف و چابک
- سازمان‌های با نگرش درست نسبت به کسب و کار
- سازمان‌هایی که محیط خارج از سازمان و رقبا را جدی می گیرند
- سازمان‌های یادگیرنده که توانایی حل مساله دارند
- سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد تیمی دارند
- سازمان‌هایی که قدرت پیشنگری در خصوص بحران دارند
- سازمان‌هایی که ترند های بزرگ حاکم بر فضای کسب و کار را درک می کنند و در قبال آن واکنش مناسب و به هنگام نشان می دهند
- سازمان‌هایی که مدیریت بهره وری (مدیریت زمان) را بلد هستند و جدی می گیرند



سیماب رزین

تولیدکننده رزین‌های اکریلیک پایه آبی

تفکر استراتژیک و نقش آن در مدیریت بحران

تمثیلی از توجه به محیط و عدم انفعال سازمان های چابک و یادگیرنده

شبی در بیابان مکه از بی خوابی پای رفتنم نماند سر بنهادم و شتربان را گفتم دست از
من بدار

پای مسکین پیاده چند رود
کز تحمل ستوه شد بُختی
تا شود جسم فربهی لاغر
لاغری مرده باشد از سختی

گفت ای برادر حرم در **پیش** است و حرامی در **پس** اگر رفتی **بردی** و گر خفتی **مردی**

خوشست زیر مغیلان به ره بادیه خفت
شب رحیل ولی ترک جان بباید گفت

شیخ اجل سعدی

استراتژی: طرحی برای آینده



استراتژی پلی است میان حال و آینده مطلوب سازمان.



پل بزرگ و ملی

تصمیمات آینده ساز



پل کوچک و محلی

تصمیمات مقطعی

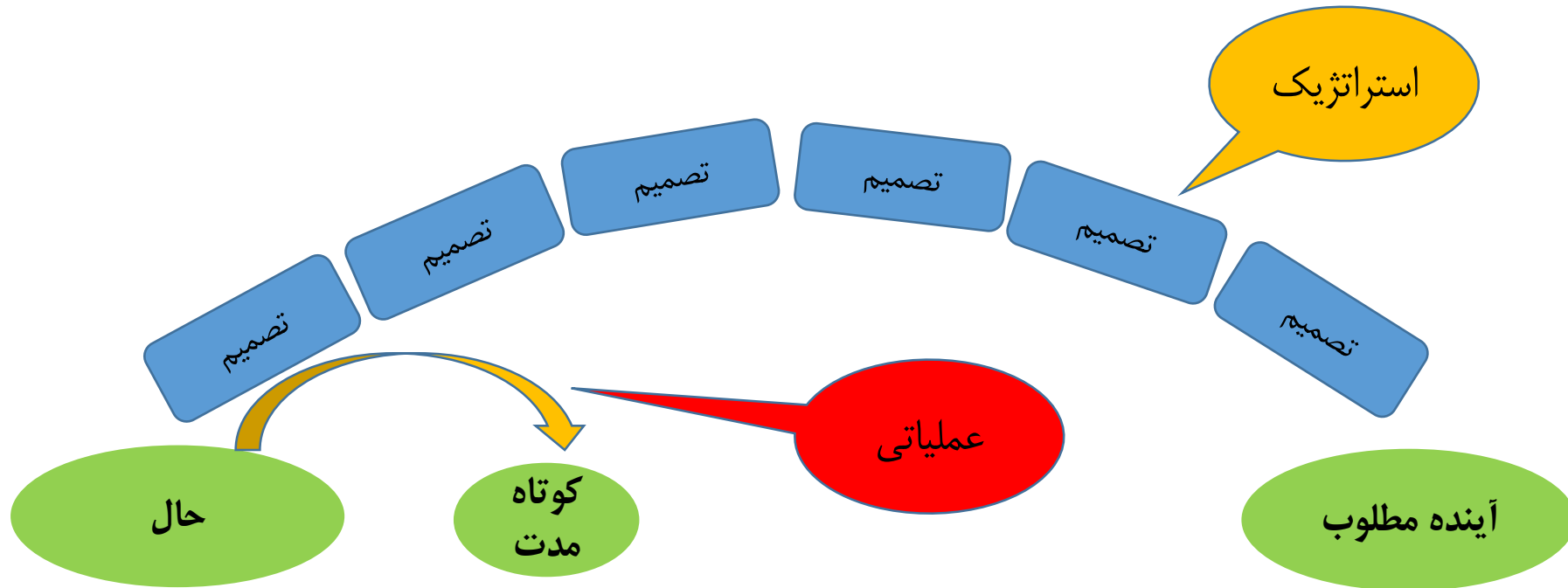
استراتژی

گفتیم که استراتژی پلی میان حال و آینده ی سازمان است. حال سوال این است:
متریال این پل چیست؟



اجزای تشکیل دهنده استراتژی

برای پاسخ به این سوال باید به تعاریف استراتژی برگردیم. کلید واژه مشترک بین همه تعاریف استراتژی یک چیز است: **تصمیم**



مفهوم استراتژی

استراتژی خلق **ذهنی جمعی آینده مطلوب** سازمان است

با تصمیماتی که می‌گیریم و انتخاب‌هایی که می‌کنیم، آینده سازمان را از امروز می‌سازیم. داشتن استراتژی یعنی اینکه اگر کسی به مجموعه تصمیم‌های ما نگاه کند، بتواند الگوی خاصی در آنها مشاهده کند و به دور از آشفتگی باشند.

• مدیریت استراتژیک:

• فرآیند

✓ اخذ تصمیمات استراتژیک

✓ اجرای اقدامات استراتژیک

✓ برای کسب نتایج / منافع استراتژیک

استراتژیک به چه معناست؟

استراتژیک؟

1. تاثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد دارد.
2. مستلزم بازتخصیص جدی منابع است.
3. به تصمیمات و پشتیبانی ذی‌نفعان ذی‌نفوذ محتاج است.
4. کم سابقه و غیرروتین است.
5. معمولاً (و نه لزوماً) بلندمدت است.
6. معمولاً با بده بستان (موازنه) همراه است.
7. در کنش و واکنش با رقبا و محیط است.
8. معمولاً/قطعاً با ریسک، عدم قطعیت، عدم اطلاعات روبروست.
9. به سختی بازگشت پذیر است.
10. چاقوی دولبه است.

◀ فرض کنید شما در یک کشتی هستید که قرار است عرض اقیانوس بزرگی را طی کند. در میانه اقیانوس، کشتی دچار یک آتش‌سوزی بزرگ می‌شود و در معرض غرق شدن قرار می‌گیرد. قاعدتاً مجبور می‌شوید به وسیله قایق نجات غیرموتوری از کشتی فاصله بگیرید و در نهایت تلخی، شاهد غرق شدن کشتی باشید.

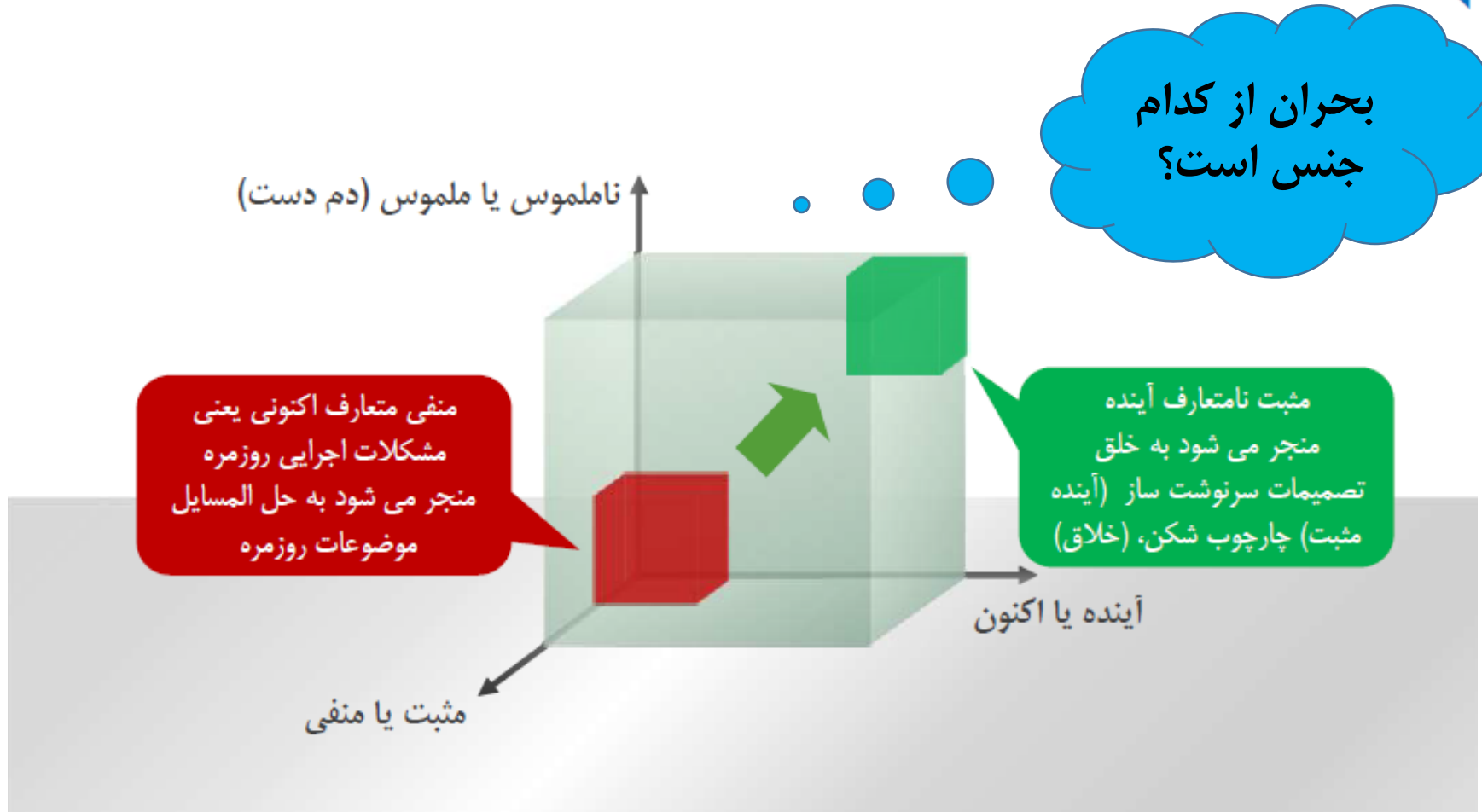
◀ در آخرین لحظات، به مجموعه‌ای از لوازم که در انبار کشتی قرار دارد نگاه می‌کنید تا تعدادی از آنها را بردارید و با خود داخل قایق ببرید. فهرست این اقلام به شرح زیر است. اول لیست فردی را انتخاب کنید. سپس با همگروهی‌ها به توافق برسید. اگر ظرف ده دقیقه به توافق نرسید عملاً چیزی به قایق نخواهید برد.



کدام پنج تا را انتخاب می کنید؟

- ۱ قطب‌نما
- ۲ طناب حدود پنج متر
- ۳ شکلات پنج بسته
- ۴ پاروی یدکی فلزی ۲ عدد
- ۵ قایق بادی سوراخ
- ۶ آینه آرایشی بزرگ
- ۷ پنج عدد جلیقه نجات
- ۸ نفت سفید (۲ ظرف چهار لیتری)
- ۹ یک نایلون بسته‌بندی با ابعاد ۳ متر در ۳ متر
- ۱۰ پک کامل ماهی‌گیری + یک بسته کرم
- ۱۱ ظرف بیست لیتری آب آشامیدنی
- ۱۲ ماشین اصلاح صورت با شارژ کامل
- ۱۳ فندک دریانوردان (با باد خاموش نمی‌شود)
- ۱۴ رادیو ترانزیستوری
- ۱۵ نقشه دریایی
- ۱۶ تفنگ منور
- ۱۷ تن ماهی سه قوطی

بزرگ‌ترین دشمن تفکر استراتژیک، تفکر رایج و متعارف است

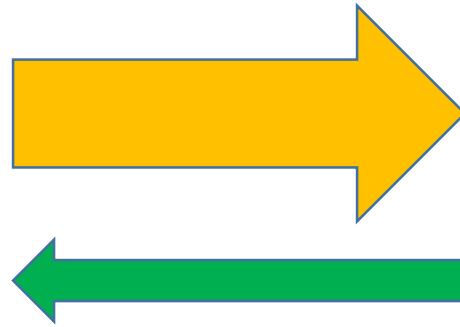




سیماب رزین

تولیدکننده رزین‌های اکریلیک پایه آبی

تفکر استراتژیک



مدیریت بحران

شاه کلید یادگیری تفکر استراتژیک: فرامین تفکر استراتژیک

شماره فرمان	عنوان فرمان	نتایج برای سازمان / شخص	پیام کلیدی
فرمان ۱	تمرکز پویا / انضباط منعطف	اولویت بندی / تخصیص غیرمتوازن و استراتژیک منابع محدود سازمان	جسارت و شجاعت نه گفتن را داشته باشید
فرمان ۲	در جستجوی پرسش ناگفته و پاسخ نیافتده باش	جستجوگری برای منافع استراتژیک	هوشمندانه کوشش کن! تقلید و تقابل نکن و متمایز باش • اقیانوس آبی
فرمان ۳	برگ برنده همراه داشته باش	جستجوگری برای منافع استراتژیک	استراتژی جنگ در همه زمینه ها نیست! بهترین نداریم. بوم استراتژی و ۴ اقدام
فرمان ۴	در هر رخداد و روندی در جستجوی منفعت باش	دیدگاه مثبت به بحران، چالش ها و تهدیدها برای جستجوگری منفعت	ذهنت را درگیر سوالات درست کن. ذهنی که ول باشد حل کننده مسایل نیست. PESTEL
فرمان ۵	همیشه خاطره های متعدد از آینده داشته باش	افزایش قابلیت ذهن برای برخورد با عدم قطعیت	قورباغه پخته نباش. گوزن فلج نباش. سناریو پردازی

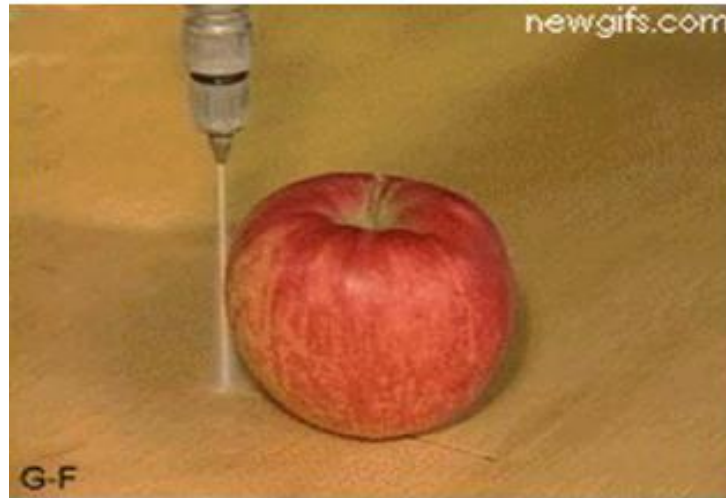
شاه کلید یادگیری تفکر استراتژیک: فرامین تفکر استراتژیک

شماره فرمان	عنوان فرمان	نتایج برای سازمان / شخص	پیام کلیدی
فرمان ۶	چرخ را از نو اختراع کن!	خلق سیستم مولد / شبکه خلق ارزش جدید	فقط خودت بهینه نشو و سیستم مولد ارزش ایجاد کن. زنجیره ارزش
فرمان ۷	دایره انتخاب‌ها و گزینه‌های خودت را بزرگ کن	افزایش درجه آزادی استراتژیک و قدرت مانور	در گذشته غرق نشو و دانسته‌های خودت را مرتباً مورد سوال قرار بده. چالش مفروضات
فرمان ۸	مدام فرضیه آزمایشی و سعی و خطا کن اما هوشمندانه	خلق ایده‌های جدید و یادگیری سازمانی	نتایج بزرگ از دل آزمایش‌ها و خطاهای بزرگ در می‌آیند
فرمان ۹	بازی برد-برد طراحی کن	پایداری سیستماتیک به دلیل در نظر گرفتن منافع همه	هوشمندی در طراحی ترفند خوب برای رقابت نیست بلکه در طراحی بازی برد برد است
فرمان ۱۰	چرخه‌های (دینامیک) زاینده و پاینده ایجاد کن	رشد فزاینده و پاینده سازمان	حلقه‌های شریف و مبارک را تقویت کن و حلقه‌های شوم را کنترل



فرمان ۱: تمرکز پویا داشته باش

چرا تمرکز؟



- ◀ برای دستیابی به جرم بحرانی
- ◀ بسیاری از سازمان‌ها می‌خواهند به صورت همزمان در زمان، کیفیت و ... بهبود پیدا کنند در حالی که در عمل ...
- ◀ سندروم بیش‌فعالی-کم توجهی
- ◀ اگر بخواهم برای همه کس، همه چیز باشم آنگاه ...

فرمان ۱: تمرکز پویا داشته باش

چرا؟ پویا

- ◀ یک سازمان می‌بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کند. این تمرکز می‌بایستی تا اطلاع ثانوی باقی بماند.
 - یا تا تحقق اهداف/اولویت/نقطه تمرکز
 - یا تا تغییر اهداف/اولویت/نقطه تمرکز
- ◀ این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد.
- ◀ تمرکز در اهداف
- ◀ تنوع در ابزار
- ◀ تمرکز بدون پویایی: تصلب
- ◀ پویایی بدون تمرکز: پراکنده کاری (تلون/حزب باد)

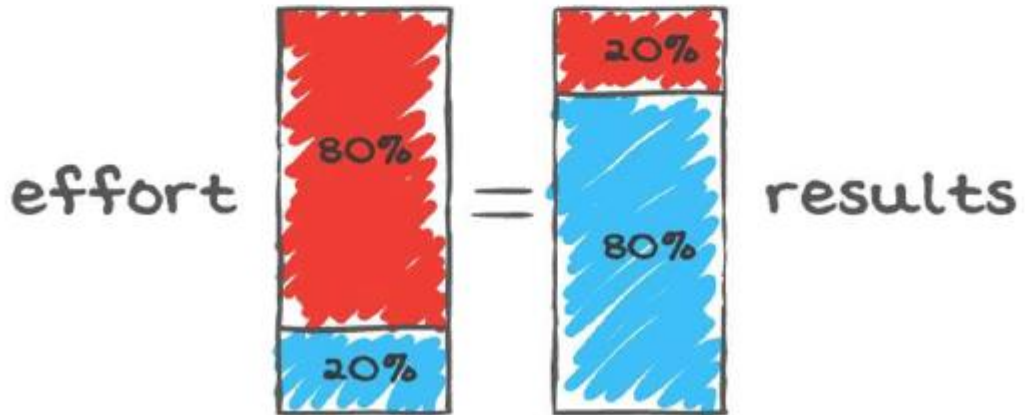
فرمان ۱: تمرکز پویا داشته باش

فکر افزار: تحلیل پارتو (تکنیک بیست هشتاد)

۲۰٪ مشتریان، ۷۵٪ خریدها.
۲۰٪ عدم انطباق‌ها، ۸۰٪ شکایات مشتریان.
۱۵٪ تامین‌کنندگان، ۷۰٪ قطعات برگشتی.
۱۵٪ محصولات، ۹۵٪ سود. نمونه عملی: یک مؤسسه مالی اعتباری.

استراتژیست همیشه بی رحم
است و ساطور به دست در حال
قلع و قمع کردن اضافات است.

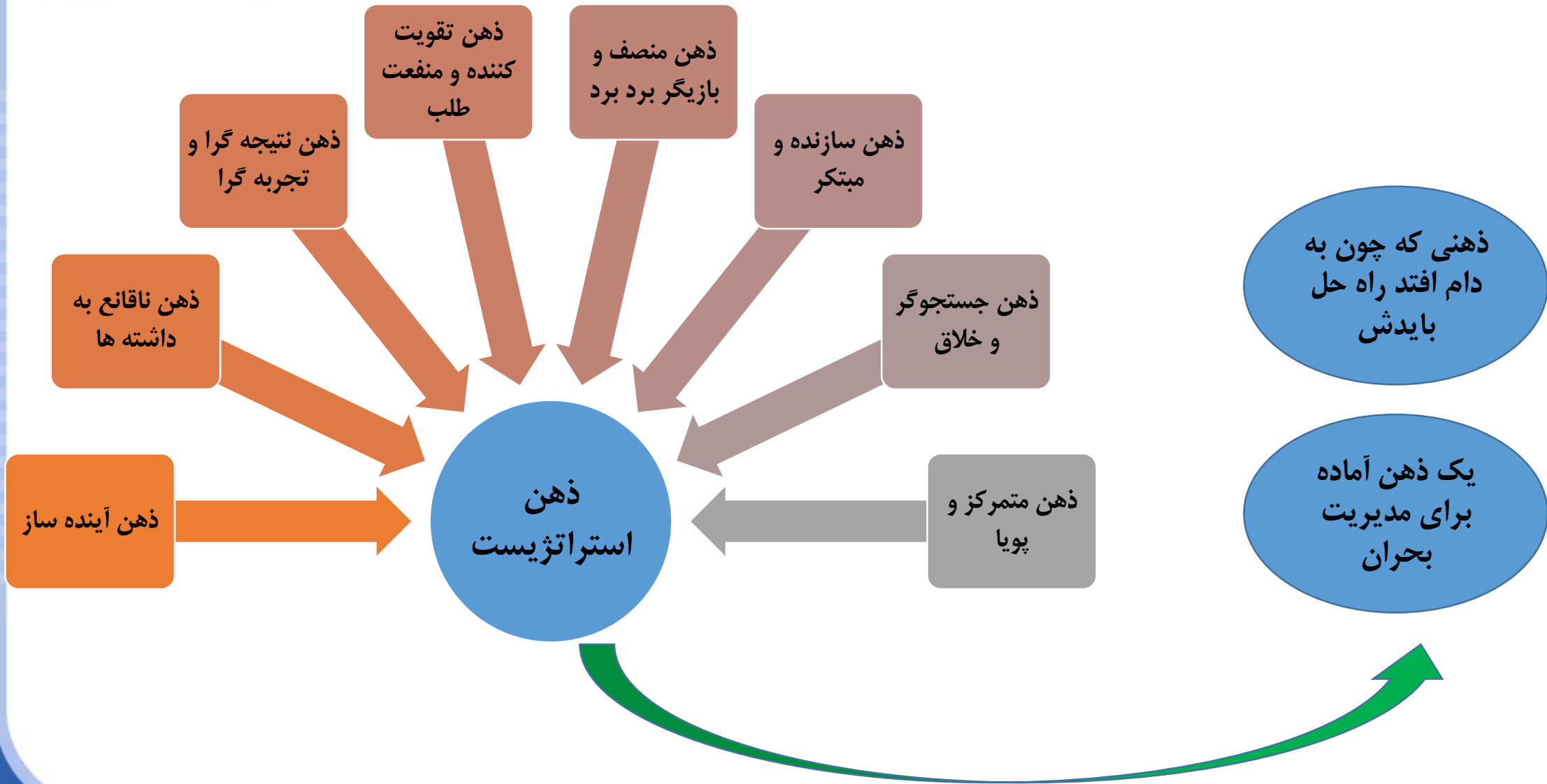
The Pareto Principle



فرمان ۱: تمرکز پویا داشته باش

نمونه عملی

- ◀ **جک ولش** مدیر عامل قرن جنرال الکتریک: **در کسب و کاری می مانیم که یا اول هستیم یا دوم.**
- ◀ از حدود ۳۵۰ حوزه کاری تنها ۱۱ حوزه‌ای را که ۹۰ درصد سود شرکت از طریق آنها تامین می‌شد، به عنوان حوزه برتر برای رقابت در دنیا گزینش کرد و سایر حوزه‌ها ادغام شده یا امتیاز آن‌ها واگذار می‌شد. برخی دیگر نیز کاملاً متوقف شدند.
- ◀ **جک ولش** فعالیت در حوزه‌های نفتی، مبدل‌های بزرگ و برخی لوازم خانگی را از حوزه کاری‌اش حذف کرد و در عوض فعالیت در حوزه‌های خدمات مالی را وسعت داد. در برهه‌ای ۶۰٪ درآمد شرکت از فعالیت‌های مالی بدست می‌آمد.
- ◀ ارزش بازاری جنرال الکتریک از ۱۲ میلیارد دلار به ۴۱۰ رسید.





سیماب رزین

تولیدکننده رزین‌های اکریلیک پایه آبی

منبع اصلی

- کتاب ذهن استراتژیست دکتر مجتبی لشکربلوکی
- کارگاه هوش استراتژی دکتر مجتبی لشکربلوکی



Simab Resin Co.

Head Office:

No. 26, Fallahi Ave, South Shiraz St,
Mollasadra St, Tehran, Iran

Tell: +98 21 8821 12 16 -18

Fax: +98 21 8803 10 67

تهران، خیابان ملاصدرا، خیابان شیراز جنوبی
خیابان فلاحی، ساختمان شماره ۲۶

[www.simabresin.com]



simabresin

