

# امن نگر سامان

www.samanitg.com

راه حل هایی که شما را متمایز می کند

بحران و مدیریت کسب و کار

شرکت فناوری  
اطلاعات و ارتباطات  
امن نگر سامان

ارائه دهنده بروزترین خدمات  
مشاوره مدیریت ، طراحی  
راهبری و ممیزی

## بحران و مدیریت کسب و کار

واضح است که در شرایط فعلی (بحران کرونا) تاکید اصلی بر مهار و کاهش خود بحران است. اما تأثیرات اقتصادی نیز قابل توجه است و بسیاری از سازمان ها در حال درک راه خود برای فهمیدن، واکنش نشان دادن و آموختن دروس بحران اخیر هستند.

تثبیت زنجیره تأمین

پیگیری و پیش بینی کارها

مشارکت در راه حل های گسترده تر جامعه

تقویت آمادگی در برابر بحران های بعدی

آمادگی فکری و رفتاری

آمادگی برای یک دنیای تغییر یافته

تقویت مدیریت ریسک سازمانی

سرعت بخشیدن تحول دیجیتال

توسعه مدل کسب و کار انعطاف پذیر

ایجاد تیم مدیریت بحران

بروز کردن درک و فهم فردی و سازمانی

استفاده از کارشناسان و پیش بینی های دقیق

کنترل بوروکراسی

انعطاف پذیری در تدوین سیاست ها

برقراری تعادل در درک و نیازهای کارکنان



## ۱) سرعت بخشیدن تحول دیجیتال

بحران اخیر (کرونا) توانست فرصت های بزرگ دیجیتالی شدن و سوق دادن صنایع به سوی پیشرفت را نشان بدهد و کسب و کارها را به استفاده از دیجیتال سوق داد. در نتیجه ای پاندمی اخیر هر شرکتی که در استفاده از دیجیتال ضعیف بود، به فکر توسعه راه حل های مبتنی بر دیجیتال، استفاده بهینه از منابع، راه حل های ابری، توسعه امنیت اطلاعات و ... انداخته و کسب کارها چه تمایل به دیجیتالی شدن داشته باشند چه نه، می بایست تکنولوژی های دیجیتال را برای تداوم عملیات خود بکار ببرند.

## ۲) توسعه مدل کسب و کار انعطاف پذیر

مدیران ارشد فناوری اطلاعات می توانند در مواجهه با رویداد اضطراری و رویدادهای مشابه کرونا مدل کسب و کار انعطاف پذیر ایجاد کنند. هنگامی که اخبار مربوط به کرونا گسترش یافت، سازمان ها شروع به بررسی چگونگی تأثیر آن بر دسترسی زنجیره تأمین، راه اندازی محصولات، رفاه کارمندان و تداوم کسب و کار می کنند. اما بسیاری از آنها نتوانستند اهمیت مدل کسب و کار انعطاف پذیر را در نظر بگیرند. انعطاف پذیری مدل کسب و کار اغلب از برنامه های سنتی ادامه کسب و کار متفاوت است. سازمانها برای رفع اختلالات در منابع و فرایندها برنامه ریزی می کنند، اما تشخیص نمی دهند که مدل های کسب و کار می توانند تهدیدی برای تداوم کارها باشند. نکته مهم این است که اطمینان حاصل شود که مدل کسب و کار شما نسبت به بقیه مشاغل نسبت به اختلالات بیرونی مقاوم است. سازمان ها برای تقویت انعطاف پذیری در مدل های کسب و کار فعلی خود، باید از یک رویکرد سیستماتیک استفاده کنند. مدیران ارشد فناوری اطلاعات می توانند نقش اساسی در این فرآیند داشته باشند، زیرا فناوری ها و قابلیت های دیجیتال بر همه جنبه های مدل های کسب و کار تأثیر می گذارند.

## ۳) ایجاد تیم مدیریت بحران

تیم های ضربت یا ببر عملکردهای مختلف برنامه ریزی و پاسخ به بحران ها را مدیریت می کنند و هر یک از اعضا ملزم به داشتن یک مهارت منحصر به فرد است. هنگامی که یک مخزن اکسیژن در طی ماموریت آپولو ۱۳ برای فرود آمدن روی ماه منفجر شد، ناسا سریعاً آنچه را که بعداً به عنوان تیم ببر نامیده شد، تشکیل داد. گروه کوچکی از متخصصان با حوزه های مختلف تخصصی برای بررسی موضوع و کشف چگونگی رساندن هر چهار فضاورد به خانه بود. کار آنها اقدامات هدایت خدمه پرواز بود تا یک بحران بزرگ را به یک لحظه درخشان در تاریخ برنامه فضایی ایالات متحده تبدیل کند. تیم های ببر یک عملکرد مهم مدیریتی ریسک را انجام می دهند، تیم ببر اولین اقدام را برای شناسایی مراحل مورد نیاز انجام می دهد و تیم ضربت امکان سنجی آنها را ارزیابی می کند و تنظیماتی را توصیه می کند. پیش بینی وقایع ناگوار یک کار کیفی بوده و متفاوت از پاسخ دادن به اثرات منفی آن هنگام وقوع است. بسیاری از سازمان ها در هر دو سناریو از افراد یکسان استفاده می کنند، اما همه اعضای تیم برای هر دو موقعیت مناسب نیستند. باید دو تیم تشکیل شود: یک تیم ببر برای پیش بینی و آموزش و یک تیم ضربت.

تیم های ببر و تیم های ضربت هر کدام جنبه هایی از فرآیند ارزیابی و کاهش اثرات جانبی شش مرحله ای دارند. تیم های مختلف در مراحل مختلف راهبری می شوند. به عنوان مثال، تیم های ببر روند شناسایی حوادث جانبی احتمالی و آموزش سازمان را رهبری می کنند و اولویت بندی برنامه ها را برای برنامه ریزی و مستند سازی پاسخ ها در اولویت قرار می دهند. تیم های ضربت، به نوبه خود، واکنش رویداد را هدایت می کنند. این دو تیم در زمینه برنامه ریزی نیز همکاری می کنند: تیم ببر برای شناسایی رویه ها گام اول را بر می دارد و تیم ضربت امکان سنجی آنها را ارزیابی می کند و تنظیمات را توصیه می کند. هر دو تیم در ارزیابی نتایج پس از شناسایی واقعیت ها شرکت می کنند و به دنبال راه هایی برای بهبود هستند. تیم های ببر و ضربت به افراد با مهارت های مشخص نیاز دارند.

## ۴) بروز کردن درک و فهم فردی و سازمانی

رویدادها با سرعت حیرت انگیز در حال آشکار شدن هستند و به صورت روزانه تغییر می کنند. فقط چند روز پیش، به نظر می رسید شیوع این بیماری عمدتاً به چین محدود شده و تحت کنترل قرار گرفته است. بطور بالقوه ضرورت ایجاد سیاست ها و استراتژیهای جدید کاهشی لازم است. سازمان های خبری اغلب به جای تصویر بزرگ، موارد جدید خبری را مورد توجه قرار می دهند و بعضی اوقات بین واقعیت های سخت، حقایق نرم و حدس و گمان ها فرق نمی گذارند. اخبار دیروز به احتمال زیاد حاکی از نحوه تفکر سازمان شما در مورد بحران امروز است. هنگامی که در معرض تغییر سریع اطلاعات هستیم، خواه یک فناوری جدید یا یک بحران در حال ظهور، ما یک تمایل سیستماتیک داریم که در ابتدا از سیگنال های ضعیف غافل شویم، سپس نسبت به مسائل نوظهور بیش از حد واکنش نشان دهیم، تا در نهایت یک دیدگاه دقیق تر داشته باشیم. همانطور که آخرین اخبار را جذب می کنید، قبل از اقدام به آن، به منبع اطلاعاتی آن دقیق توجه کنید. ترکیب تصویر بزرگ از اوضاع و برنامه ها برای مقابله با آن، که بر روی کاغذ پیاده شده است، می تواند خود به منبع مناسبی تبدیل شود. یک ضرب المثل چینی به ما یادآوری می کند که ژنرال های بزرگ باید صبح ها دستوراتی صادر کنند و در عصر آنها را تغییر دهند. اما سازمانهای بزرگ به ندرت انعطاف پذیر هستند. مدیران غالباً در برابر برنامه ها تا زمانی که نسبت به آنها کاملاً مطمئن نباشند، مقاومت می کنند و از ترس به نظر رسیدن شخصی غیرمسئول یا کسی که باعث ایجاد سردرگمی در سازمان می شود، تمایلی به تغییر آنها ندهند.

## ۵) استفاده از کارشناسان و پیش بینی های دقیق

در دنیای ارتباطات، کارکنان دسترسی مستقیم به بسیاری از منابع اطلاعاتی دارند. مدیران و راهبران کسب و کارها ممکن است به طور منطقی نتیجه بگیرند که اطلاعات و تفسیرهای زیادی در خارج از کشور وجود دارد که نیازی به انجام کارهای اضافی و تکراری ندارند. با این حال ما دریافته ایم که ایجاد و به اشتراک گذاری گسترده اخبار و اطلاعات سودمند به طور منظم و به روز شده از واقعیت ها و پیامدها، بسیار ارزشمند است. متخصصان اپیدمیولوژی، ویروس شناسی، بهداشت عمومی، لجستیک و سایر رشته ها در تفسیر اطلاعات پیچیده و تغییر ضروری هستند. اما واضح است که نظرات کارشناسان در مورد موضوعات مهم مانند سیاستهای مهار بهینه و تأثیر اقتصادی متفاوت است. خوب است که با چندین منبع مشورت کنید. هر اپیدمی غیرقابل پیش بینی و منحصر به فرد است و ما هنوز در مورد ویژگی های مهم کنونی در حال یادگیری هستیم. ما به استفاده از یک رویکرد تکراری و تجربی برای درک آنچه در جریان است و چه عواملی کارساز است، نیاز داریم.

## ۶) کنترل بوروکراسی

موضوعات بحث برانگیز، حساس و یا پرمخاطب معمولاً توسط مدیریت ارشد، امور شرکت ها، حقوقی، مدیریت ریسک و تعداد زیادی بازیگران دیگر مورد بررسی قرار می گیرد. هرکدام پیشنهادی در مورد چگونگی دستیابی به ارتباطات به بهترین شکل ممکن دارند، که منجر به یک دیدگاه بیش از حد کلی یا محافظه کارانه و روند آهسته و دست و پا گیر می شود. جمع کردن یک تیم قابل اعتماد کوچک و دادن فرصت کافی به آنها برای تصمیم گیری سریع تاکتیکی بسیار مهم است.

مدیریت بیش از حد ارتباطات می تواند زمانی آسیب ببیند که هر روز اطلاعات جدید قابل توجهی را به معرض نمایش بگذارد. از سرعت ساعت رویدادهای خارجی به عنوان یک راهنما برای پیگیری روند داخلی استفاده کنید. یک سند دیجیتالی موجود می تواند با جلوگیری از اسناد بیهوده در صدور و تایید اسناد متعدد، سرعت را افزایش دهد و همچنین ریسک را کاهش دهد، زیرا در صورت لزوم می توان آن را به راحتی بروزرسانی یا برداشت کرد. علاوه بر این، تفکیک واضح بین حقایق، فرضیه ها و گمانه زنی ها می تواند در برقراری ارتباط کامل تر و تصویری ظریف تر کمک کند.

## ۷) انعطاف پذیری در تدوین سیاست ها

اینکه راندمان کسب و کار در جهانی پایدار ایجاد می شود، طرز فکر اغلب شرکت های بزرگ است. اما هدف اصلی در مدیریت چالش های پویا و غیرقابل پیش بینی انعطاف پذیری است، توانایی زنده ماندن و شکوفایی از طریق حوادث غیر قابل پیش بینی. تحقیقات ما در مورد سیستم های انعطاف پذیر نشان می دهد که آنها معمولاً دارای شش ویژگی مشترک هستند که باید در پاسخ به بحران باید برقرار شوند:

**افزونگی:** دسترسی به ظرفیت تولید اضافی می تواند به نوسانات زنجیره تأمین کمک کند. در کوتاه مدت، شرکت ها ممکن است نیاز به جستجوی راه حل های فراتر از منابع عادی داشته باشند، اما در درازمدت می توان افزونگی را در آن طراحی کرد.

**تنوع:** داشتن رویکردهای متعدد برای تحقق می تواند در شرایط بحرانی کارآمدتر و انعطاف پذیرتر باشد. به همان اندازه که تنوع ایده ها می تواند توسعه راه حل را تا حد زیادی تقویت کند. تیم مدیریت بحران متنوعی را ایجاد کنید که ایده های بیشتری در مورد راه حل های احتمالی داشته باشد، به خصوص اگر فرهنگ سازمانی احترام به دیدگاه های مختلف را ترغیب کند. مراقب باشید که با بحران به صورت یک بعدی، فقط به عنوان یک مشکل مالی یا لجستیکی، نگاه نکنید و تیم بحران خود را بر این اساس مهز کنید.

**ماژولار بودن:** سیستمهای کاملاً یکپارچه ممکن است کارآمد باشند، اما در صورت آشفتگی در معرض خطر یا حتی فروپاشی کل سیستم هستند. در مقابل، یک سیستم ماژولار، جایی که کارخانه ها، واحدهای سازمانی یا منابع تأمین با روش های مختلفی می توانند ترکیب شوند، مقاومت بالاتری را ارائه می دهد. از خود پرسید که چگونه می توانید سیستم تأمین خود را به صورت ماژولار هم در کوتاه مدت و هم در طولانی تر تنظیم کنید.

**تحول پذیری:** سیستم ها می توانند برای بهینه سازی و راندمان حالات پیک و یا برای تحول پذیری، بهبود مداوم در فرست ها، مشکلات یا اطلاعات جدید ساخته شوند. پاسخ به بحران های پویا مانند کرونا بر پیشرفت تحولات افزوده است. پاسخ صحیح و دانشی در دست نیست و هر پاسخ از پیش تعیین شده احتمالاً اشتباه خواهد بود یا با گذشت زمان منسوخ می شوند. اما تکرار و یادگیری در مورد راه حل های مؤثرتر امکان پذیر است. در حالی که بسیاری از درس به صورت گذشته نگر یاد گرفته خواهند شد. دیدن اینکه چه چیزی مؤثر واقع می شود و مجدداً از نتایج آن استفاده شود، در کوتاه مدت مؤثرترین استراتژی خواهد بود.

**احتیاط:** ما نمی توانیم سیر وقایع را برای کرونا پیش بینی کنیم، اما می توانیم سناریوهای نزولی قابل قبول را پیش بینی کنیم و در این شرایط انعطاف پذیری را آزمایش کنیم. به عنوان مثال، می توانیم سناریوهایی را برای یک بیماری همه گیر جهانی، یک بیماری همه گیر چند منطقه ای و یک بیماری همه گیر به سرعت در حال اجرا انجام دهیم. این امر معقولانه خواهد بود که شرکت ها نگاه جدیدی به بدترین حالات داشته باشند و استراتژی های احتمالی را علیه هر یک تدوین کنند...

**جاسازی:** شرکت ها در سیستم های صنعتی، اقتصادی و اجتماعی گسترده ذینفع هستند که تحت فشارهای زیادی قرار دارند. کسانی که نتوانند به طور کلی به زنجیره های تأمین یا اکوسیستم خود نگاه کنند، تأثیر محدودی خواهند داشت. راه حل هایی که برای یک شرکت خاص با بی توجهی به منافع دیگران حل می شود، باعث ایجاد بی اعتمادی و آسیب دیدن کسب و کار در طولانی مدت خواهد شد. در مقابل، پشتیبانی از مشتریان، شرکا، مراقبت های بهداشتی و سیستم های اجتماعی در مواقع بحران می تواند به طور بالقوه حسن نیت و اعتماد به نفس ایجاد کند.

## ۸) برقراری تعادل در درک و نیازهای کارکنان

کارمندان به احتمال زیاد در معرض اطلاعات متناقض قرار می گیرند و نسبت به بهترین مسیر عملی احساس اضطراب یا سردرگمی می کنند. مطمئن باشید که سیاست ها را سریع، واضح و با روشی متعادل برقرار می کنید. علاوه بر این، اطلاعات زمینه ای و استدلال های مربوط به سیاست ها را به گونه ای برقرار کنید که کارمندان بتوانند درک خودشان را عمیق کرده و همچنین در موقعیت های غیر قابل پیش بینی، مانند تعطیلی کارمندان در یک زمان محدود یا نحوه برخورد با پیمانکاران. محدودیت در سفر و اجتماع، نیازهای کارمندان را برای دسترسی به آموزش، مراقبت های بهداشتی، مقررات روزانه و مواردی از این دست را زیاد می کند. شما باید برای این موارد راه حل هایی را پیش بینی و توسعه دهید و یک مرکز اطلاعاتی ایجاد کنید تا کارمندان بتوانند تمام اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کنند. بسیاری از این نیازها به صورت لوکال اختصاص دارد و نیاز به یک رویکرد چند قسمتی برای سیاست گذاری دارد. اطمینان حاصل کنید که سیاست های مسافرتی از نظر مکانی که کارمندان می توانند به آنجا سفر کنند، مشخص است، به چه دلایلی، چه مجوزهایی نیاز است.

## ۹) تثبیت زنجیره تأمین

تلاش برای ایجاد ثبات در زنجیره های تأمین با استفاده از ذخایر، منابع جایگزین و همکاری با تأمین کنندگان برای حل تنگناها. در صورت امکان پذیر نبودن راه حل های سریع، برنامه هایی را تهیه کنید. راه حل های موقت را برقرار کنید و برنامه ها را به کلیه ذینفعان مربوطه ابلاغ کنید.

## ۱۰) پیگیری و پیش بینی کارها

این احتمال وجود دارد که بحران، نوسانات غیر قابل پیش بینی ایجاد کند. چرخه های گزارش دهی سریع را به گونه ای تنظیم کنید که بتوانید درک کنید چگونه کسب و کار شما تحت تأثیر قرار می گیرد، در کجا کاهش کار لازم است و چقدر سرعت عمل در حال بهبود است. یک بحران به معنای مصونیت از مدیریت عملکرد نیست و دیر یا زود بازارها قضاوت خواهند کرد که کدام شرکت ها به طور مؤثر این چالش را مدیریت کرده اند.



## ۱۱) مشارکت در راه حل های گسترده تر جامعه

مدیران کسب و کار باید از دیگران در زنجیره تأمین، صنعت، جامعه و ... خود پشتیبانی کنند. در نظر بگیرید که شرکت شما چگونه می تواند مشارکت داشته باشد، چه در مراقبت های بهداشتی، ارتباطات، مواد غذایی یا حوزه های دیگر. بین نیازهای حاد اجتماعی و توانایی های خاص خود متمرکز شوید.

## ۱۲) تقویت آمادگی در برابر بحران های بعدی

کرونا یک چالش یک طرفه نیست. ما باید در آینده راهکارهای جدیدی برای همه گیری فعلی و آینده داشته باشیم. تحقیقات ما در مورد اثربخشی پاسخ های سازمانی به بحرانهای پویا نشان می دهد متغیرهایی مانند آماده سازی و مقدمه وجود دارد که برای موفقیت نهایی قابل پیش بینی است. آماده سازی و مقدمه، آماده شدن برای بحران بعدی (یا مرحله بعدی بحران فعلی) اکنون به احتمال زیاد بسیار مؤثرتر از یک واکنش موقت است که در شرایط بحرانی رخ دهد.

## ۱۳) آمادگی فکری و رفتاری

بسیاری از شرکت ها سناریوهایی را برای ایجاد آمادگی فکری برای موقعیت های غیر منتظره اجرا می کنند. سناریوها باید با توجه به مهمترین خطرات مربوط به یک کسب و کار در هر زمان معین، به روز و شخصی سازی شوند. این خطرات حتی در طی چند روز گذشته با ظهور لرزه های جدید بیماری تغییر کرده است. آمادگی فکری به تنهایی کافی نیست. اگرچه، درک افراد بالا می رود اما به عنوان یک توانایی نمی توان به آن اتکا کرد. از این رو باید از سناریوها به طور ایده آل پشتیبانی شود تا رفتارهای تحت استرس شبیه سازی و تحت یادگیری گرفته شوند. یک تیم اختصاصی کوچک که توانایی تصمیم گیری و اجرای آن را دارد، می تواند پیچیدگی سازمانی را کاهش دهد. در صورت فروکش کردن بحران، به جای اینکه یک آه بکشید و به روالهای عادی برگردید، تلاش باید بر این باشد که فرصت ارزشمند برای یادگیری از بین نرود. حتی در حالی که بحران در حال آشکار شدن است، باید پاسخ ها و تأثیرات را مستندسازی کرد که بعداً مورد بررسی قرار گیرد. به عنوان مثال، ایمنی هواپیمایی یکی از مؤثرترین سیستمهای یادگیری جهانی است که ما در این رابطه داریم. هر بار که حادثه ای از قصورهای جزئی تا حوادث غم انگیز منجر به جان باختگان شود، علل ریشه ای مطابق پروتکل های از پیش توافق شده در پزشکی قانونی مورد بررسی قرار می گیرند و توصیه های لازم ارائه می شود. تعجب آور نیست که پرواز به لطف یادگیری های جمعی و اقتباس از بدیاریهای قبلی، به یکی از امن ترین اشکال سفر تبدیل شده است.

## ۱۴) آمادگی برای یک دنیای تغییر یافته

باید انتظار داشته باشیم که بحران کرونا مشاغل و جامعه ما را دچار دگرگونی عمده ای کند. به عنوان مثال احتمالاً مناطقی از قبیل خرید آنلاین، آموزش آنلاین و سرمایه گذاری در بهداشت عمومی را تقویت می کند. همچنین چگونگی پیکربندی زنجیره های عرضه شرکت ها به احتمال زیاد تغییر می یابد و روند دوری از وابستگی به معدود کارخانه های بزرگ را تقویت می کند. وقتی قسمت فوری بحران پیمایش شد، شرکت ها باید در نظر بگیرند که این بحران چه تغییراتی ایجاد می کند و چه چیزی آموخته اند تا بتوانند آنها را در برنامه های خود منعکس کنند.

## ۱۵) تقویت مدیریت ریسک سازمانی

پاسخ های سریع و بهنگام در زمان اضطرار، هنگامی داده می شود که فرآیندهایی در این خصوص از قبل در سازمان تعریف شده باشد. از جمله اثرات مثبت داشتن سیستم مدیریت ریسک در سازمان داشتن رویکرد چابک و مبتنی بر تأثیرات در هنگام بحران ها می باشد. ویروس کرونا و بحران ها مشابه نوعی از ریسک ها با عواقب نامشخص بوده که می بایست روند ها، ارزیابی ها، اقدامات، درس آموخته ها و .. در رویکردهای مدیریت ریسک سازمان به طور کامل دیده شود.





# امن نگر سامان

تهران، بلوار آفریقا،

خیابان والی نژاد، شماره ۱۷

[www.Samanitg.com](http://www.Samanitg.com)

[info@samanitg.com](mailto:info@samanitg.com)

۸۸۷۷۵۴۱۴

۸۸۷۷۴۰۲۱