



CRISIS MANAGEMENT

مدیریت بحران

جواد الهی



مفهوم بحران:

تعریف لغوی: «بحران» لفظی یونانی و معرب است و معادل واژه **crisis** در انگلیسی است که ریشه یونانی آن **krisis** به معنای نقطه عطف در بیماری است. در فرهنگ چینی واژه بحران معادل فرصت خطرناک است؛ یعنی ترکیبی از تهدید و فرصت. واژه بحران به یک تغییر و تحول ناگهانی اشاره دارد که از قبل پیش‌بینی نمی‌شده است.

تعریف اصطلاحی: به نظر می‌رسد تعریف چینی‌ها از بحران به عنوان یک فرصت و تهدید منطقی‌تر است. این تعریف به ما کمک می‌کند که از نظر مدیریتی (تصمیم‌سازی) به بحران نگرسته و به دور از مناقشات مفهومی و کلامی، هر بحران را به عنوان یک عرصه تدبیر و تصمیم (ترکیبی از تهدیدات و فرصت‌ها) مورد مطالعه قرار دهیم. بحران یک تحول منفی نیست بلکه می‌تواند پله صعود و پیشرفت باشد. اگر بحران را به این گونه معنا کنیم رویکردی هم که نسبت به بحران اتخاذ خواهیم کرد رویکردی فعال و ایجابی خواهد بود و صرفاً نگاهی منفعل و سلبی نخواهیم داشت.

چالش

در علوم مختلف چه وضعیتی را بحرانی می دانید؟

چه وضعیتی را بحرانی بدانیم؟

- در علوم مختلف وضعیت های متفاوتی **تعبیر به بحران** شده اند. به عنوان مثال:
- **در روابط بین الملل:** دل مشغولی های بروز جنگ بین کشورها؛ جانشین جنگ یا ماجراهای خطرناکی که مقدمه جنگ اند.
- **در سیاست:** نا آرامی ها و بی ثباتی های سیاسی.
- **در مدیریت:** ورشکستگی و فرو پاشی شرکت ها و کسب و کارها؛ آخرین مرحله از عمر یک سازمان در حال انحطاط یعنی زمانی که مرگ آن قریب الوقوع می نماید.
- **در مهندسی و تخصص های فنی:** خسارت ها و خرابی های ناشی از بلایای طبیعی یا سوانح صنعتی.
- **در اقتصاد:** تلاطم و نوسانات شدید بازارهای پولی و مالی؛ مرحله ای طبیعی از چرخه کسب و کار که دوره هایش را براساس قوانین و پوشش های خود سپری می کند.
- **در روانشناسی:** ناپسامانی های روحی بیماران.
- **در تاریخ:** تغییراتی که با حالتی دهشتبار، شتابی ناگهانی در مسیر تاریخ ایجاد می کند؛ تغییری بسیار سریع در محدوده ای اندک از زمان
- **در پزشکی:** مرز بین مرگ و زندگی ؛ وضعیتی که نشان می دهد بیمار به سلامت می رسد یا به مرگ منتهی می شود.

مثال : در موضوع آب چند نوع بحران داریم ؟

مثال : در موضوع آب چند نوع بحران داریم ؟

- آب با کیفیت مناسب به مقدار نیاز در اختیار نیست (نبود آب سطحی، آب زیرزمینی شور، افت سفره و ...)
- توان تولید یا استحصال آب کافی نیست (پمپ نامناسب، مشکل برق، نداشتن تأسیسات رزرو، مشکلات مالی و ...)
- توان تأمین یا ذخیره آب کافی نیست (مخزن ناکافی، نداشتن تجهیزات قطع جریان اضطراری، مشکلات بهره برداری و ...)
- توان توزیع آب به مقدار نیاز وجود ندارد (عدم زون بندی شبکه، هدررفت بالا، مشکلات فنی مثل قطر و فشار شبکه و ...)
- میزان مصرف بیش از تولید است (تجهیزات آب بر، عدم رعایت شهروندان، قیمت پایین آب و ...)

ویژگیهای عمومی بحران

بحران سیاستمداران و مدیران را به طور جدی درگیر می‌سازد و آنها را از امور سیاسی و اجرایی روزمره به موقعیتی حساس وارد می‌کند (روزنتال و...).

خطر و فرصت، هر دو ذاتی بحران هستند (گادسون).

بحران موجب رفتارهای پاتولوژیک، مانند احساس بی‌کفایتی، مقصوریابی، توجیه، یأس و فرار از مسئولیت می‌شود (بیلر و ایسکر).

وضعیت بحرانی، عامل زمان علیه عوامل درگیر عمل می‌کند (دایر).

بحران باز نمای یک تغییر دراماتیک، مخرب و فاسد کننده در جریان عادی امور است (گادسون).

در وضعیت بحرانی، اصطکاک بین عوامل درگیر افزایش می‌یابد (دایر).

بحران شامل فقدان اطمینان فزاینده درباره‌ی جریان آینده‌ی امور است (گادسون).

در وضعیت بحرانی، معمولاً آگاهی‌ها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان ناقص و غیرکافی است (دایر).

در بحران، شدت و حجم تعامل مختل‌ساز بین بازیگران سیستم افزایش می‌یابد (برجر و یهودا).

۱. بحران‌ها زمان‌هایی است که روح مردم را محک می‌زند (توماس بین).
۲. بحران را نباید با برنامه‌ی آن، بلکه به میزان انرژی انفجاری‌اش ارزیابی کرد (یاکوب بورکهارت).
۳. بحران عمدتاً از جنس فقدان و نهستی است: برنامه‌ریزی نشده، زمان‌بندی نشده، غیرمترقبه و تقریباً غیر قابل کنترل (روزنتال، تی‌هارت، چارلز).
۴. بحران لحظه‌ای است که نوع دیگری از انطباق را می‌طلبد (توماتسوشیونانی).



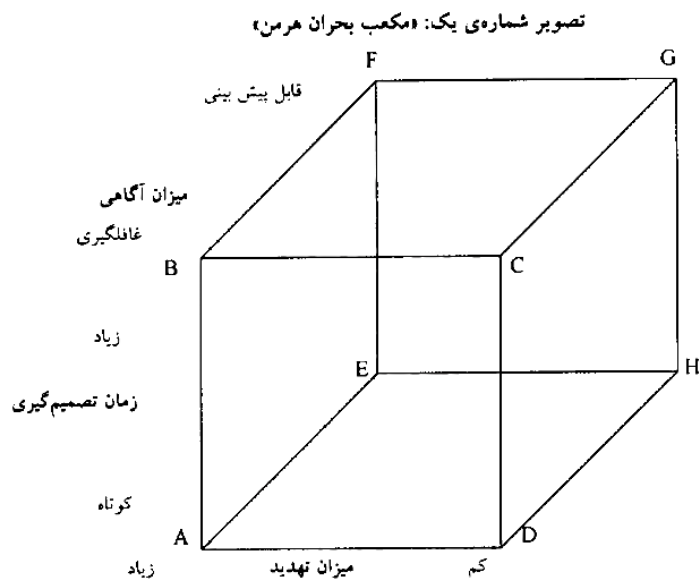
وقوع بحران

با وقوع بحران، واکنش‌های روانی متعددی رخ می‌دهد که عبارتند از: ناباوری، وحشت، قبول شکست، قضاوت‌های غلط، اقدامات غیرمنتظره، کوتاه‌نظری، هیجان زیاد و مقصر دانستن این و آن.

• نقاط مشترک همه‌ی بحران‌ها

- ۱- نیاز به تصمیم‌گیری بدیع دارند؛
- ۲- عدم واکنش سریع معمولاً پیامد نامطلوب دارد؛
- ۳- راه‌حل‌ها محدود هستند؛
- ۴- زمان به نفع تصمیم‌گیران نیست؛
- ۵- تصمیمات غلط، عواقب وخیمی دارند.





انواع بحران

انواع بحران

نوع بحران	تهدید	زمان تصمیم گیری	درجه آگاهی
A-بحران شدید	شدید	کم	غافلگیری
B-بحران های نوظهور	شدید	طولانی	غافلگیری
C-بحران های کند	خفیف	کم	غافلگیری
D-بحران های ویژه ای	خفیف	کم	غافلگیری
E-بحران های انعکاسی	شدید	کم	پیش بینی شده
F-بحران های برنامهای	شدید	طولانی	پیش بینی شده
G-بحران های عادی	خفیف	طولانی	پیش بینی شده
H-بحران های اداری	خفیف	کم	پیش بینی شده

هواشناسی	پایای مختلط
باران شدید	باران و طوفان
تگرگ	باران توأم با تگرگ
بادهای تند	ابرهای طوفانی
آذرخش	طوفانهای قیفی شکل و تورنادو
یخبندان	هاریکان
مه گرفتگی	فوران آتشفشانی
آبی	زمین شناسی
سیل (باران، ذوب برف)	جابجایی توده ای (رانش)
نفوذ آب	جریان های گلی و فرونشینی
خشکسالی	انواع بهمین
پیشروی یخچال	فرسایش
تسونامی (موجهای دریائی ناشی از زلزله)	زلزله
زیستی	فناوری (تکنولوژی)
اپیدمی های سخت در میان انسان	حوادث حمل و نقل
اپیدمی های سخت در گیاهان	آتش سوزی و انفجارهای صنعتی
اپیدمی های سخت در جانوران اهلی و وحشی	انتشار گازهای سمی
گیاهان و جانوران مهاجم	اختلال در کار نیروگاههای هسته ای
آتش سوزی جنگل و علفزار	جنگهای اتمی، میکروبی و شیمیایی

نمودار شماره ۱- طبقه‌بندی انواع بحران‌ها در چهار وضعیت براساس دیدگاه «میتراف»

فنی - اقتصادی

(۱) بحران‌های فنی - اقتصادی داخلی:	(۲) بحران‌های فنی - اقتصادی خارجی:
- کاهش میزان محصولات یا خدمات، - بروز نقائص یا موانع صنعتی در محیط کار، - خراب‌شدن رایانه‌ها و دستگاه‌ها، - نارسایی در سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، - ورشکستگی مالی، - استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی.	- بحران‌های ملی، دولتی و بین‌المللی، - بروز موانع طبیعی، - تخریب گسترده محیط، - خراب شدن سیستم‌های بزرگ، - ورشکستگی سازمان‌های مادر، - ظهور فناوری‌های جدید در بازار.
(۳) بحران‌های سازمانی - اجتماعی داخلی:	(۴) بحران‌های سازمانی - اجتماعی خارجی:
- قصور در انطباق یا تغییر، - تخریب عمده دستگاه‌ها و رایانه‌ها توسط کارکنان، - شایعه‌سازی، بهتان‌زدن و شوخی‌های رکبک در سازمان، - اخذ رشوه توسط کارکنان برای ارائه خدمات و محصولات، - ارتکاب فعالیت‌های غیرقانونی.	- تعمیم نمادین، - تخریب عمده سیستم‌ها توسط نیروهای خارجی، - شایعه‌سازی و بهتان‌زدن به سازمان، - گروگانگیری مدیران سازمان و اخذ رشوه از سازمان توسط عوامل ذی‌نفوذ محیطی، - جعل محصولات توسط رقبای، - اعتصاب، تحریم و آدم‌کشی برای اخذ امتیازات غیرقانونی.

فردی و اجتماعی - سازمانی

خارجی

داخلی

انواع بحران

- انواع بحران از لحاظ به اعتبار موضوع
- بحران سیاسی
- بحران اجتماعی
- بحران نظامی
- اقتصادی
- سازمانی
- انواع بحران از لحاظ سطح
- سطح کلان
- سطح خرد

zarghamfaramarzi@gmail.com







What is Crisis Management?



مدیریت بحران فرایندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند. باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه‌ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد (American Management Association, 2003).

براساس نظرات پیروسون و کلایر، مدیریت بحران عبارت است از: تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع (Mc Conkey & Dale, 1987).

مدیریت بحران مجموعه‌ای از کارکردها و فرایندها برای شناسایی، مطالعه و پیش‌بینی موضوعات بحرانی و تبیین روش‌های ویژه‌ایست که سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن پیش‌گیری، در مواقع بروز آن نیز تدابیر لازم را بکار گیرد.

اهداف مدیریت بحران

مدیریت بحران اقدامی است که در بسیاری موارد شبیه به جنگ محدود است و هدفش نه محو کامل جنگ بلکه تحدید و ممانعت از تکرار آن است.

به بیان مک کارتی:

«هدف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیر عادی به گونه ای است که منافع و ارزشهای اساسی حفظ و تامین گردند.»



دیدگاه های مختلف به مدیریت بحران

مدیریت بحران تنها به مسأله امداد و نجات و کمک رسانی، به صورت موردی می نگرد

کار اصلی مدیریت بحران بعد از وقوع حادثه آغاز می شود

نگرش سنتی

موضوع غافلگیری و عدم آمادگی در شرایط بحرانی را منتفی کرده و قبل از وقوع هر بحرانی، با آمادگی به مقابله با آن می رود

در این دیدگاه موضوع امداد و کمک رسانی تنها یکی از بخش های چرخه مراحل مختلف مدیریت بحران است

نگرش نوین

چه نوع احساسات و هیجاناتی را در وضعیت بحرانی تجربه کردید؟ مهم ترین و قوی ترین احساسی که تجربه کردید چه بود؟

- در هنگام قرار گرفتن در شرایط بحرانی تفکر شما از میزان قدرت و توانمندی خودتان برای مدیریت بحران چگونه بوده است؟

- بدترین اقدامی که موقع بروز بحران انجام دادید چه بوده است؟

خصوصیات مدیر بحران



- هوش هیجانی بالا
- اعتماد به نفس
- مصمم
- خونسرد
- سریع الفکر
- انعطاف پذیر
- واقع بین
- مدیریت تعارض

واکنش‌های روانی – رفتاری مدیران در بحران

۱. ناباوری
۲. قبول شکست
۳. وحشتزدگی
۴. کوتاه نظری
۵. مقصر دانستن دیگران
۶. جریحه دار شدن احساسات

واکنش مدیر بحران

مسلط بر اعصاب، با اعتماد به نفس کامل، آماده برای مدیریت

تحلیل فیلم

5- برای تصمیم گیری اثربخش و مدیریت شرایط قبل از وقوع بحران فرایند اقدامات ذهنی و علمی پیشنهادی شما چیست؟ توضیح دهید.
6- برای تصمیم گیری اثربخش و مدیریت شرایط حین بحران فرایند اقدامات ذهنی و علمی پیشنهادی شما چیست؟ توضیح دهید.
7- برای تصمیم گیری اثربخش و مدیریت شرایط پس از بحران فرایند اقدامات ذهنی و علمی پیشنهادی شما چیست؟ توضیح دهید.

وظایف مدیران بحران



۱- آمادگی کامل برای هر گونه پیشامد؛
 ۲- پی‌ریزی دفاتر مطالعاتی ملی، منطقه‌ای و هماهنگ سازی آنها به نحوی که از دوباره‌کاری پرهیز شود؛
 ۳- تهیه بانک اطلاعاتی روزآمد برای استفاده هر چه بهتر آن؛
 ۴- استفاده از سیستم هشداردهنده خطر؛ گرچه مستلزم هزینه بالایی است.
 ۵- تفکیک وظایف واحدهای امداد رسانی و انجام رزمایش‌های عملیاتی سالانه؛
 ۶- ایمن سازی شبکه‌ها و شریان‌های حیاتی که شامل آب، برق، مخابرات، ارتباطات جاده‌ای، مخابراتی برج کنترل فرودگاه‌ها و سدها

۷- تقویت بیمه در مناطق حادثه خیز حتی به‌صورت اجباری می‌تواند ابعاد بحران را کاهش دهد، چرا که با توجه به ابعاد حادثه، پرداخت خسارت، خود عامل بزرگی در رفع بحران است؛
 ۸- آگاهی افکار عمومی یکی دیگر از وظایف مدیر بحران است. تا وقتی مردم قدم در این راه نگذارند تلاش دولت‌ها بی‌فایده است؛
 ۹- شناسایی انواع بحران‌ها، ارزیابی ریسک و اولویت‌بندی آنها؛

۱۰- تعیین ارتباطات بحرانی؛
 ۱۱- تعیین راهبردهای برخورد با رسانه‌ها؛
 ۱۲- تشکیل گروه مدیریت بحران و تهیه برنامه مدیریت بحران؛
 ۱۳- پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران؛
 ۱۴- تعیین روش‌های مداخله در بحران؛
 ۱۵- تعیین روش‌های سالم سازی؛
 ۱۶- برنامه‌ریزی، سازماندهی و کوشش در جهت استفاده بهینه از منابع.

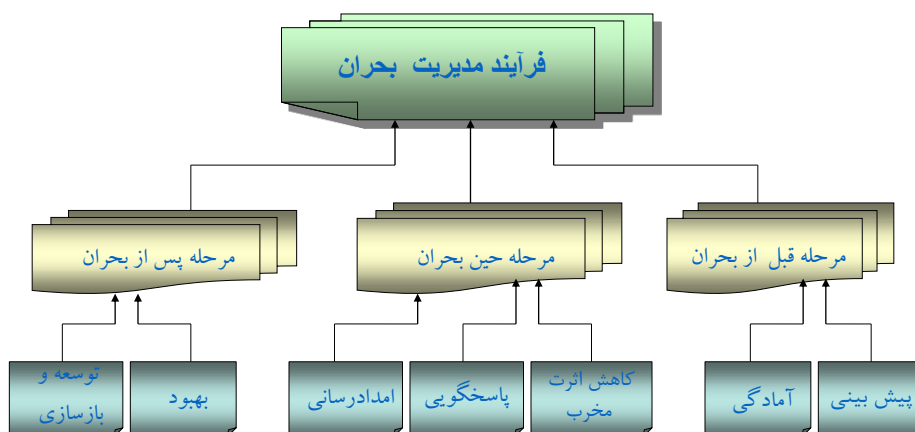


- قبل از بحران

سیاست های اجرایی

- ۱-شناسایی خانواده های در معرض خطرو هماهنگی با واحد های امداد و نجات و انتقال
- ۲-پیگیری و حصول اطمینان از سلامت خانواده های تحت حمایت و اطلاع رسانی وضعیت آنها به افراد کلیدی
- ۳-ردیابی وضعیت خانواده ها
- ۴-مدیریت اسکان، تامین تجهیزات و شرایط مناسب
- ۵-مدیریت انتقال اتکای خانواده ها به خود

زمان بحران



ریسک

- ریسک واقعی انکار ناپذیر است لذا باید به آغوش خطر رفت.
- ریسک در حقیقت درجه قبول خطر تلقی می شود.

مدیریت بحران؟ یا مدیریت ریسک؟

مقایسه

مدیریت بحران هیچ آگاهی از زمان وقوع بحران و ابعاد بحران ندارد؛

در حالی که :

در مدیریت ریسک دو عنصر پیش آگاهی از وقوع خطر و طرق مقابله با آن ، قبل از وقوع بحران مورد توجه قرار می گیرد.

مقایسه

مدیریت ریسک	← مدیریت بحران
اطمینان	عدم اطمینان
اطمینان کامل	ابهام
سادگی	پیچیدگی
برنامه ریزی شده	برنامه ریزی نشده

مدیریت ریسک

مدیریت ریسک یعنی:

استفاده از مهارت‌های افراد یا گروه‌ها به منظور حصول اطمینان از شناسایی تمام ریسک‌ها و بکارگیری کلیه امکانات برای اندازه‌گیری و اجرای آن‌ها در سیستم.

➤ مدیریت ریسک سعی دارد با یک تلاش جامع، رویدادهای ریسک، قبل از وقوع آنها شناسایی و کنترل گردند یا برنامه‌ای تهیه شود که در زمان وقوع این رویدادها با آنها مقابله شود.

مدیریت ریسک

مدیریت ریسک شامل ۴ فرآیند زیر است:

۱- شناسایی و تعیین ریسک

۲- تجزیه و تحلیل ریسک

۳- کنترل ریسک

۴- واکنش به ریسک

تعریف ریسک

ریسک به معنی شانس زیان است.

ریسک به معنی امکان زیان است.

ریسک عبارتست از احتمال هر نتیجه‌ای به غیر از آنچه انتظارش را داریم.

ریسک عبارتست از احتمال هر نتیجه‌ای به غیر از آنچه انتظارش را داریم.

تحليل ريسك

تحليل ريسك به عنوان تلفيقي از قضاوت مهندسي و علم ، امکان ارزيابي شرايط نامطلوب را فراهم مي کند. در واقع تحليل ريسك مقايسه گزينه هاي مختلف اقدامات را ممکن مي سازد. تحليل ريسك شامل موارد زيراست:

۱- شناسايي ريسك : شناسايي و تشخيص خسارات بالقوه

۲- برآورد احتمال وقايع مختلف (روشهاي تحليلي و قضاوت مهندسي)

۳- برآورد عواقب واقعه

۴- محاسبه ريسك (عواقب \times احتمال)

ارزيابي و کنترل ريسك

ارزيابي ريسك: پس از برآورد ريسك بايستي با توجه به کليه شرايط منطقه ای با ريسک قابل قبول اجتماعي مقايسه گردد.

کنترل ريسك: در صورت اختلاف بيش از حد ريسک مورد نظر با ريسک قابل قبول اجتماعي، بايد به کنترل يا مهار ريسک به کمک روشهاي سازه ای و يا غيرسازه ای، اقدام نمود. مقادير پايين ريسک نيز که به معنی هزينه های اضافی است، بايستي شناسائی و تا حد ممکن حذف يا تخفيف يابد.

پروژه

شایستگی و هوشمندی	چابکی منابع انسانی
توانمندسازی کارکنان	
مشارکت	
اشتراک‌گذاری دانش از طریق تکنولوژی	
انسجام و یکپارچه‌سازی فرایندها	
تحلیل خطرپذیری	مدیریت بحران
پیشگیری و کاهش اثر مخرب	
آمادگی	
پیش‌بینی و آمادگی اولیه	
پاسخ‌گویی	
بازیابی	

• آمادگی نیروی انسانی

مسئولین

مردم

عوامل امدادی



• آمادگی حمایت های روانی

تهیه امکانات برای دفن اجساد
تدارک امکانات برای انجام مراسم عزاداری
تدارک امکانات برای جستجو و درمان بیماران روانی



ویژگی: رعایت موازین فرهنگی و مذهبی آموزش و ساماندهی نیروهای فنی



مرحله امداد (Relief Phase)

- جمع آوری کمک های بشردوستانه، از قبیل تامین دارو و مراقبت های لازم برای نجات و حفظ جان مردم
- توانمند کردن خانوارها برای برخورداری از امکانات سرپناه، لباس، آب و غذا
- کمک های امدادی و خدمات معمولاً جسمانی بوده و در دوران اضطراری پس از سانحه ناگهانی انجام می گیرند

مرحله بازتوانی / فعالیت ها (پس از سانحه) Recovery Phase /Activities (Post-Disaster)



شامل زمان فعالیت هایی است که پس از دوران اضطراری، آسیب دیدگان را به بازگشت به زندگی معمول خود و بهبود اوضاع معیشتی رهنمون می کند

همچنین به مرمت زیر ساختها، خدمات و اقتصاد در ارتباط با نیازهای طولانی مدت و اهداف توسعه مرحله بازتوانی بعد از سانحه اطلاق می شود

بازتوانی مراحل ساماندهی و بازسازی و ادامه مرحله امداد کمک رسانی به افراد و گروههای آسیب دیده را دربرمی گیرد

وضعیت بحرانی با وضعیت اضطراری چه تفاوتی دارد؟

بروز هر بحران چندین مرحله دارد. اگر برای هر بحران یک چرخه عمر در نظر بگیریم وضعیت اضطراری یکی از مراحل آن است که پس از ظهور و بروز بحران و قبل از بهبود و شرایط عادی است بنابراین اضطرار یکی از مراحل بحران است که وضع بسیار وخیم است و نمی توان به سرعت از بحران به حالت عادی برگشت و به ناچار باید زیانها و ضررهای بحران را محدود ساخت. در برخی موارد نیز هر دو به یک معنا به کار می روند. یعنی مراد از وضعیت اضطراری همان وضعیت بحرانی است و برعکس.



تصاویری از ساختمان مرکز
فرماندهی مدیریت شرایط
اضطراری استان هیوگو ژاپن



۴۳



تصاویری از اتاق بحران
نیویورک



۴۴

کلید طلایی مدیریت بحران

۱. در آمادگی کامل باشید؛ پیش از آنکه بحران اتفاق بیافتد.

۲. منسجم و با ثبات باشید.

۳. دقیقاً طبق برنامه عمل نمایید.

اصول حاکم بر مدیریت بحران

۱. باید با بحران مطابق نوع ویژه آن برخورد کرد.

۲. برای حل بحران تمام عوامل و داده ها مربوط به آن در سطح و عمق باید مورد توجه قرار گیرد.

۳. در آغاز، مقدمات و محدودیت های خود را فوراً ارزیابی کنید و کمک هایی که ممکن است از کشورهای هم پیمان یا نهادهای دوست دریافت کنید را مشخص نمایید.

۴. در یک زمان واحد سعی کنید فقط با یک بحران مقابله نمایید.

اصول حاکم بر مدیریت بحران (ادامه)

۵. تنها به یک کانال و منبع اطلاعاتی برای کسب اطلاعات اکتفا نکنید.
۶. برای حل بحران تعداد راهکارهای محتمل را افزایش دهید.
۷. سعی کنید به ماورای بحران نگاه کنید تا آثار دراز مدت آینده بحران را برآورد نمایید.
۸. همیشه انعطاف لازم را برای هماهنگی تغییرات بحران داشته باشید.

اصول حاکم بر مدیریت بحران (ادامه)

۹. ساختار لازم برای مدیریت بحران را از قبل طراحی و مستقر نمایید.
۱۰. مستندسازی کلیه مراحل بحران برای استفاده در حل بحران های بعدی را صورت دهید.

تجربه آمریکا – کاترینا (ادامه)

گزارش کمیته‌ی منتخب آمریکا، برای ارزیابی شرایط ناشی از:

۱. رهبری بحران بسیار ضعیف و از هم گسیخته بود و هرکجا هم که صورت گرفت با کندی و تأخیر انجام شد.
۲. نحوه آمادگی و مقابله با این طوفان نشان داد که ما در عصر تکنولوژی و اطلاعات دارای دولتی هستیم که کاملاً دستی عمل می‌کند.
۳. باید اذعان کنیم که ما تا حد زیادی قادر به ذخیره سازی، جابجایی و دسترسی به اطلاعات، بخصوص در شرایط بحرانی نیستیم. بسیاری از مشکلاتی که در اثر این طوفان بوجود آمدند به نوعی به شکاف‌های اطلاعاتی و یا کاربردهای آنها و عدم امکان تصمیم‌گیری به دلیل نداشتن اطلاعات کافی مربوط می‌شوند.

تجربه آمریکا – کاترینا

۴. شکست دولت‌های محلی، ایالتی و ملی برای مقابله با کاترینا نشان داد که آمریکا در برابر این نوع سوانح آمادگی لازم را ندارد.
۵. برنامه‌های مقابله با سوانح از انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نبودند.
۶. رویه‌های خشک و غیرمنعطف و بروکراتیک دولتی منجر به تأخیر در مقابله با این بحران شدند. به نظر می‌رسید برنامه‌ریزان و مدیران بحران منتظر بحرانی بودند که با برنامه‌هایشان هماهنگ باشد؛ و نه برنامه‌هایی که خودشان را با بحران منطبق کنند.

دیدگاه داگلاس هرل در مورد بحران

(سریع مردم را در جریان بحران قرار دهید) **Fast**

(چیزی کم نگذارید به جزئیات بپردازید هر قدر می توانید اطلاعات جمع کنید) **Fully**

(واقعی و دقیق باشید از کلی گویی بپرهیزید) **Factual**

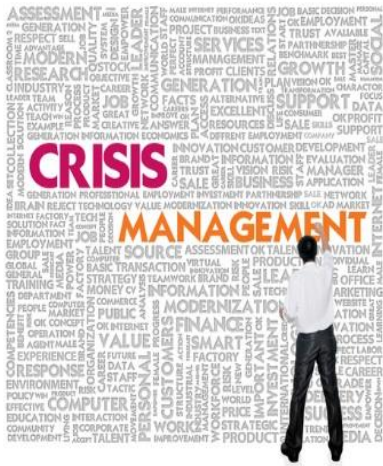
(بامردم صادق، رک و راست باشید) **Frank**

(یک سخنگو داشته باشید، پای خود را فراتر نگذارید) **Focus**

(دسترسی آسان با توجه به مکان و از یک مرکز کنترل استفاده کنید) **Facility**

(ارتباط یک مسیر دوطرفه است شنونده هم باشید) **Feedback**

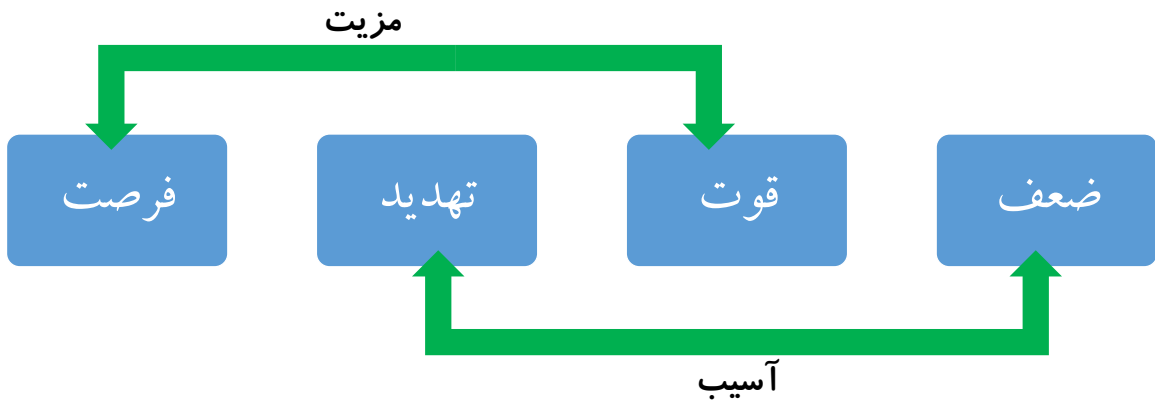
(هر بحرانی قربانی دارد احساس را بپذیرید) **Feeling**



ارتباط سازمان و بحران



تحليل شرایط (شناخت)



تمرین SWOT

اقدامات بازاریابان:

- تشکیل اطاق ایده های خلاق و ویژه در کنار اطاق فکر
- استفاده از تکنیک برنامه ریزی سناریویی برای سناریو سازی بازار و بازاریابی



- تنظیم استراتژی **گذار** یا عبور از مرحله اولیه بر اساس **5Ps** شامل :

PURPOSE : تعیین و تعریف اهداف دوره گذار

PLAN : طرح و برنامه برای انجام امور

PLAYER : تعیین بازیگران و نوع حرکت و فعالیت آنان در این دوره

PRACTICE : فعالیت ها و اقدامات ضروری و موقت

PERFORMANCE : پایش عملکردها و ارزیابی و اصلاح آنها



استراتژی جلوگیری از پس رفت (تثبیت)

- حفظ جایگاه، سهم بازار و مشتریان کلیدی و سودمند

- مراقبت از مشتریان کلیدی و ارزشمند فعلی

- حفظ محصولات درآمد ساز (گاو شیرده)

- خروج از بازارهای غیرفعال و غیرمفید



- جلوگیری از انواع هزینه های اضافی و غیرضروری

- جلوگیری از ضایعات و اتلاف ها

- مدیریت **موانع و مخارج**

- بازاریابی حسابگرانه و محافظه کارانه

- گرایش به محصولات و برندهای **ارزان و ساده**



- حضور در کانالهای توزیع **ارزان و عمومی**
- فعالیتهای ارتباطی و تبلیغاتی موثر
- توجه به شرایط پرداخت مناسب یا خدمات اضافی به جای کاهش قیمت ها
- محدود کردن خط تولید
- مراقبت از کیفیت محصولات
- حفظ خوشنامی و اعتبار



استراتژی آمادگی برای بهبود و تحول

- دیده بانی بازارها و تحولات محیطی
- واکنش سریع به فرصتهای ویژه
- بازنگری پورتفوی محصولات و توجه به **محصولات ستاره و علامت سوال**
- مدیریت بهتر زنجیره ارزش (تأمین، تولید، توزیع)



- معرفی تعداد محدودی از محصولات جدید مبتنی بر نیاز شناسی بازار
- توجه به بازارهای نوظهور و فعال
- توجه به بخشهایی از بازار که نیازهای برآورده نشده دارند
- تغییر در نظام بخش بندی بازار و مشتریان هدف



- توجه به نیازها و تقاضاهای جدید و پنهان
- آمادگی برای یافتن بازارهای جذاب خارجی
- قیمت گذاری مبتنی بر شرایط بازار
- اصلاح نظام توزیع و گرایش به کانالهای موثر



- تبلیغات یکپارچه و هوشمندانه برای حفظ ارتباط با بازار و مشتریان

- گرایش به محصولات غیر لوکس، ضروری و ساده تر

- تقویت برند از طریق مدیریت درست آمیزه بازاریابی



- مزیت های رقابتی جدید

- رفتارشناسی درست بازار

- استفاده از تکنیکها و شیوه های جدید تحقیقات بازاریابی

- الگوشناسی برای الگوسازی



راهکارهای بقا برای شرکتها در شرایط بحران

۱- مراکز هزینه و عناصر هزینه را بازنگری کنید. (حساس شدن به هزینه ها) و هزینه های استراتژیک غیرضروری و غیرمفید را کاهش داده و یا حذف کنید.

۲- ارتباط خود را با مشتریان نزدیک تر و بیشتر کرده و حفظ کنید تا انتظارات و ترجیحات آنها را بهتر بشناسید و مناسب تر پاسخ دهید.



۳- خدمات مشتریان را بعنوان اولویت و ضرورت برای ماندگاری در کسب و کارتان بدانید.

۴- بازاریاب باشید و فرصتهای جدید، تقاضاهای پنهان و ناشناخته های بازار را کشف کنید تا مشتریان جدیدی جذب کنید.

۵- رقبا را ببانید. هرگاه و هرجا که آنها کنار می کشند، شما سرمایه گذاری کنید و در دید مشتریان باشید که خود نوعی مزیت است.

۶- منافع و مزایای محصولات خود را با مشکلات و مسائل مشتریان ربط دهید تا فضای خرید ایجاد شود و مشتری خواهان خرید از شما گردد.



۷- در دوره بحران به جای تحریک احساسات خریداران، مشاور و راهنمای مناسبی برای آنها باشید تا درست تصمیم بگیرند و به شما اعتماد کنند و بازاریاب شفاهی و مرجع شما باشند.

۸- در بحران به جای کاهش کیفیت و قیمت در جستجوی افزایش خدمات و ارزش اضافی و دلخواه برای مشتریان باشید.

۹- به شاخص ها، معیارها و رفتارها توجه جدی داشته باشید تا عملکردها را بهبود بخشید.

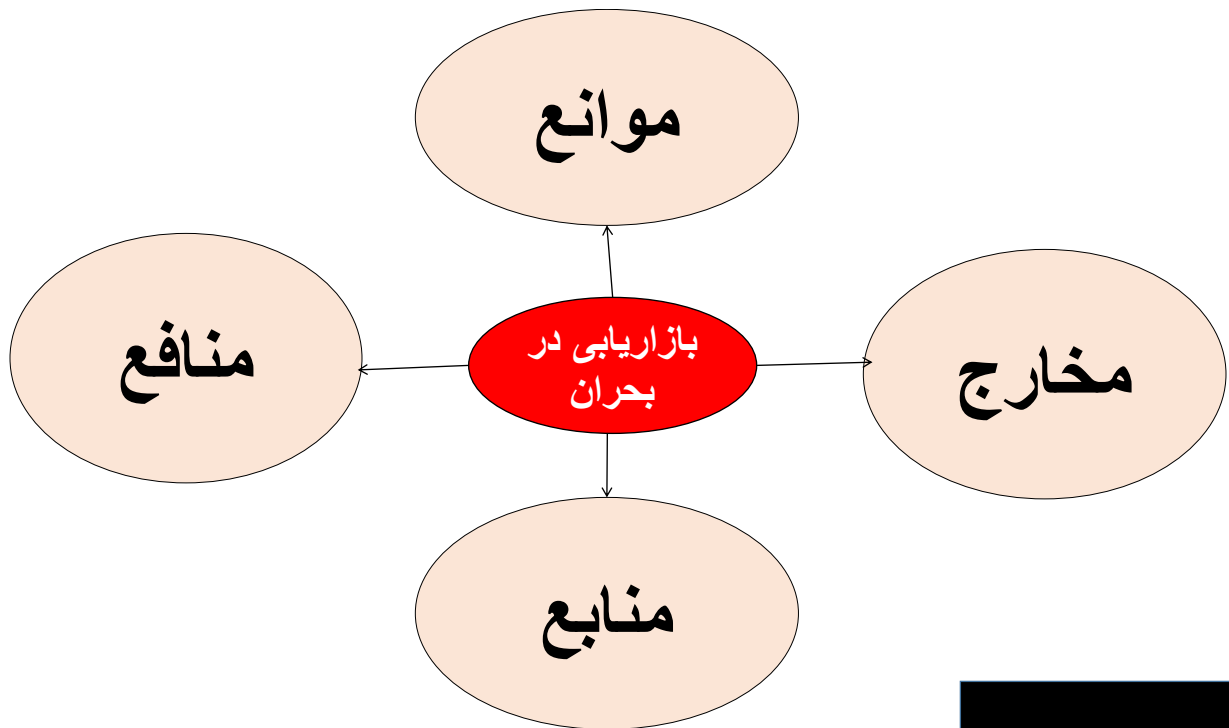
۱۰- آمیزه بازاریابی خود را بازبینی و متحول کنید تا متناسب با شرایط مشتریان و بازار باشد.



11- از انواع ابزارهای بازاریابی مستقیم از جمله پست سفارشی، بازاریابی اینترنتی، بازاریابی دهان به دهان استفاده کنید.

۱۲- مدیریت هزینه های کوتاه مدت برای منافع چشمگیر در بلندمدت را بعنوان اقدامی مهم در دوره بحران فراموش نکنید.





مدیریت موانع و چالشها

❖ حساس شدن به چالشها وموانع درون سازمانی

- غلبه کردن بر روحیه ترسیدن و ترساندن و نومیدی
- خودداری از شتاب زدگی و هیجان زدگی
- برطرف کردن روحیه بی تفاوتی، دیراندیشی، صبر و انتظار، توجیه و مقایسه های نادرست
- رسیدگی کردن و رفع عوامل ساختاری و ابزاری



❖ حساس شدن و واکنش درست به چالشها وموانع بیرونی

- دیده بانی تحولات محیطی وامواج تازه بحران
- برخورد درست با محدودیت ها ومحرومیت های ناشی از بحران
- واکنش سریع نسبت به تحولات وفرصتها وتهدیدهای جدید
- ارتباطات واطلاعات روز برای مقابله، مهار وکنترل موانع ومشکلات گوناگون

مدیریت مخارج

- حساس شدن به مراکز و عوامل وعناصر هزینه
- بازنگری بودجه ها
- صرفه جویی ودرست خرج کردن
- جلوگیری از هزینه های جدید اضافی
- نظارت وکنترل هزینه ها به طور دائم
- کاهش هزینه های غیرضروری وسربار
- آثار بلند مدت وکوتاه مدت مخارج وهزینه ها

مدیریت منابع

• تعیین، تشخیص، تخصیص و ترکیب و استفاده درست از منابع انسانی و مالی در شرایط بحران

• استفاده از شبکه منابع شامل منابع خودی، ارتباطی و مشارکتی

www.drroosta.cim

• مدیریت عوامل تولید در شرایط بحران

✓ مواد اولیه مناسب (میزان، قیمت، موجودی)

✓ سرمایه (منابع، هزینه، استفاده)

✓ نیروی انسانی (ترکیب، بهره‌وری)

✓ ماشین و تکنولوژی (انتخاب و استفاده درست)

• مدیریت عناصر آمیزه بازاریابی

✓ محصول (تناسب با شرایط بحران)

✓ قیمت (ارزش وارزنده بودن)

✓ توزیع (زمان، مکان و شرایط و کانال‌های جدید و مناسب)

✓ ترویج (بودجه، ترکیب و استفاده درست)

مدیریت منافع

- ارتباط نزدیک با مشتریان کلیدی و رفتارشناسی بازار
- فرهنگ سودآوری و سودرسانی
- تعریف منافع کوتاه مدت و بلند مدت مورد نظر
- حساسیت به مراکز درآمد و سود
- مزیت یابی و مزیت سازی های تازه و مکمل
- تشخیص منفعت از دید مشتریان

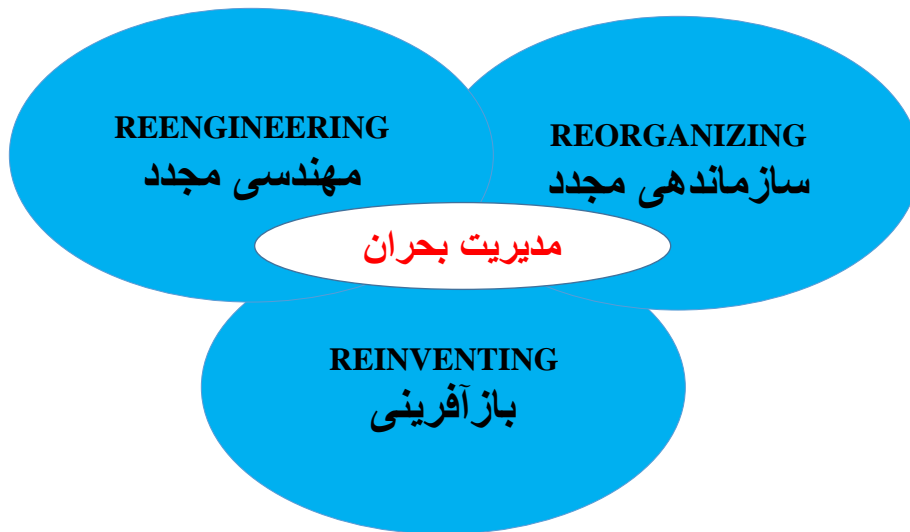


- ارائه ارزشهای اضافی و جدید

- افزایش بهره وری در سطوح و واحدهای مختلف با استفاده از داده های بهتر، بازمهندسی فرایندها و سازماندهی مجدد و نوآفرینی ها

- مدیریت بهتر هزینه / فایده





نکات کلیدی در مدیریت و بازاریابی مجدد

- REFOCUS CUSTOMERS
 - RECREATE MISSION
 - REDEFINE STRATEGIES
 - RETHINK MARKETS
- تعریف و تأکید تازه مشتریان
 - تعیین مأموریت یا رسالت جدید
 - تعریف استراتژی های تازه
 - باز اندیشی بازارها

نکات کلیدی در مدیریت و بازاریابی مجدد

- REDESIGN PRODUCTS
- REEVALUATE PROCESSES
- RETRAIN EMPLOYEES
- REINTEGRATE OPERATIONS

▪ طراحی تازه محصولات

▪ ارزیابی جدید فرایندها

▪ بازآموزی کارکنان

▪ بازآمیزی عملیات

