

به نام پروردگار مصلح



دستورالعمل جامع مدیریت بنگاه‌های اقتصادی در بحران‌های ملی و شرایط جنگی

توصیه‌هایی برای:

(مدیریت بحران و راهکارهایی برای عبور بنگاه‌های اقتصادی از تنگنای ناشی از بحران‌ها)

دبیرخانه مرکزی خانه صنعت، معدن و تجارت ایران

نگارش، گردآوری و تنظیم: آرمان خالقی، دبیرکل و عضو هیأت مدیره

ویرایش اول: ۳ فروردین ۱۴۰۵

دستورالعمل جامع مدیریت بنگاه‌های اقتصادی در بحران‌های ملی و شرایط جنگی

توصیه‌هایی برای مدیریت بحران و راهکارهایی برای عبور بنگاه‌های اقتصادی از تنگنای ناشی از بحران‌ها

مقدمه: آمادگی برای حوادث آینده، ضرورتی حیاتی

وقوع دو جنگ علیه کشور عزیزمان در طول سال ۱۴۰۴ شمسی ما را بر آن داشت برای مدیریت بحران‌های ناشی از شرایط جنگی و حوادث بزرگ طبیعی مانند سیل و زلزله و نظایر آنها در بنگاه‌های اقتصادی به فکر تهیه دستورالعملی کاربردی پایه باشیم تا زیربنا و چهارچوب مناسبی برای شروع برنامه ریزی بنگاه‌های ذی‌ربط و سرعت بخشیدن به تصمیم گیری آنها در این زمینه باشد و با روزآمدسازی این دستورالعمل در آینده بتوانیم ویرایش‌های جدید و کاربردی‌تری تهیه کرده و در اختیار مدیران واحدهای تولیدی قرار دهیم.

در شرایط جنگی، تحریم یا بحران‌های شدید، درک درست و پذیرش واقعیت بسیار مهم و کتمان واقعیت بزرگترین خطا محسوب می‌شود.

استمرار فعالیت اقتصادی در این دوران نیازمند پذیرش بحران، واکنش نظام‌مند، انعطاف‌پذیری و برنامه‌ریزی دقیق است.

این دستورالعمل پیشنهادی حاوی توصیه‌هایی است که برای تمامی بخش‌های زنجیره ارزش (از تأمین تا فروش) تدوین شده تا بنگاه بتواند با حداقل اختلال، تداوم کار را حفظ کند.

سرعت تغییرات و گستردگی رویدادهای غیرمنتظره در دنیای امروز، مفهوم "بحران" را از یک استثنا به یک واقعیت قریب‌الوقوع تبدیل کرده است.

طوفان‌های ناگهانی، تحولات اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی، چالش‌های فناورانه نوظهور، یا حتی اختلالات زنجیره تأمین جهانی، همگی می‌توانند پایه‌های یک سازمان را به لرزه درآورند. در چنین شرایطی، توانایی "مقاومت"، "واکنش مؤثر" و "بازیابی سریع" نه یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت حیاتی برای بقا و شکوفایی است.

چرا به کارگیری چنین دستورالعملی را ضروری میدانیم؟

این دستورالعمل، محصول تلاشی جمعی برای شناسایی موضوعات و مشکلات احتمالی، درک عمیق‌تر این تهدیدات و تدوین پاسخی جامع و نظام‌مند به آنهاست. ما بر این باوریم که آمادگی نباید امری واکنشی و اتفاقی باشد؛ بلکه باید یک فرآیند مستمر، آگاهانه و برنامه‌ریزی شده باشد. هدف از تدوین این سند، تجهیز سازمان شما به دانش، ابزارها و استراتژی‌های لازم برای:

- شناسایی و ارزیابی هوشمندانه ریسک‌ها: پیش از آنکه به بحران تبدیل شوند.
- توسعه برنامه‌های جامع آمادگی: ایجاد چارچوبی مستحکم برای مواجهه با سناریوهای مختلف.
- مدیریت اثربخش در لحظه بحران: اتخاذ تصمیمات درست در زمان درست، هماهنگی سریع و حفظ آرامش.
- بازسازی و بازیابی پایدار: نه تنها برای بازگشت به حالت اولیه، بلکه تقویت و بهبود وضعیت.
- یادگیری مستمر: تبدیل هر تجربه، چه موفق و چه ناموفق، به درسی برای آینده.

دعوت به همراهی:

مطالعه دقیق و به کارگیری مفاد این دستورالعمل، می‌تواند گامی اساسی در جهت ارتقاء سطح تاب‌آوری سازمانی شما باشد.

این سند، نقشه راهی است برای پیمودن مسیر پر فراز و نشیب بحران‌ها، با اتکا به دانش، تجربه و برنامه‌ریزی. ما از شما دعوت می‌کنیم تا با مطالعه این دستورالعمل و بومی‌سازی آن برای سازمان خود، گامی بلند در جهت تضمین آینده‌ای امن‌تر و پایدارتر برای سازمان‌تان بردارید.

برخی از جنبه‌هایی که ممکن است در شرایط جنگی نیاز به توجه ویژه داشته باشند عبارتند از:

- امنیت فیزیکی: اولویت‌بندی حفاظت از جان کارکنان و دارایی‌ها در شرایط و محیط‌های پرخطر.
- ارتباطات اضطراری: اطمینان از وجود کانال‌های ارتباطی ایمن و پایدار در شرایط اختلال.
- مدیریت منابع: در اولویت قرار دادن منابع حیاتی و زنجیره تأمین در شرایط تحریم یا اختلال شدید.
- تاب‌آوری زیرساخت‌ها: ارزیابی و تقویت مقاومت زیرساخت‌های حیاتی در برابر حملات احتمالی.
- جنبه‌های روانی و اجتماعی: توجه به تأثیرات روانی جنگ بر کارکنان و جامعه و راهکارهای مدیریت آثار آن.

دستورالعمل کلی پیشنهادی ما می‌تواند به عنوان یک چارچوب پایه کاربرد داشته باشد، اما برای اطمینان از تناسب کامل آن برای شرایط جنگی و بحرانی، لازم است که تیم مدیریت بحران شما، با در نظر گرفتن جزئیات خاص تهدیدات و پیامدهای احتمالی، آن را بازبینی و در صورت نیاز، بخش‌های مربوطه را با تمرکز بر ملاحظات خاص مدیریتی، اقتصادی، امنیتی و نظامی شما تطبیق دهد.

«ارسال تجارب و دیدگاه‌های ارشادی شما عزیزان جهت بهبود محتوا و غنای این دستورالعمل موجب امتنان و سپاسگزاری ما خواهد بود.»

دستورالعمل جامع مدیریت بنگاه‌های اقتصادی

در بحران‌های ملی و شرایط جنگی

توصیه‌هایی برای:

(مدیریت بحران و راهکارهایی برای عبور بنگاه‌های اقتصادی از تنگناهای ناشی از بحران‌ها)

بخش اول:

خلاصه مدیریتی:

فصل اول: ساختار کلی و حکمرانی بحران:

دو اقدام اساسی را در این مبحث می‌توان متصور شد:

۱. تشکیل کمیته مدیریت بحران:

- ❖ با حضور مدیران واحدهای اصلی (مالی، منابع انسانی، تولید، فروش، فناوری اطلاعات، تأمین، لجستیک).
- ❖ تعیین مسئول «مدیریت اطلاعات و ارتباطات در بحران» برای پیگیری هماهنگی‌ها.
- ❖ برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریوهای مختلف (اختلال انرژی، اینترنت، حمل‌ونقل، تعرض فیزیکی و ...).

۲. تنظیم سه سند اصلی برای شروع کار و مدیریت بحران:

- ❖ سند جریان نقدینگی ۹۰ روز آینده.
- ❖ سند بودجه اضطراری و حذف هزینه‌های غیرضروری.
- ❖ سند عملیات جایگزین در صورت قطع زیرساخت‌ها.

فصل دوم: مدیریت درون بنگاهی:

۲.۱. مدیریت کارکنان و منابع انسانی

- برقراری ارتباط پیوسته با کارکنان برای حفظ آرامش و اعتماد.
- بررسی مقررات بیمه و حمایت کارگری ویژه دوران جنگ.
- طراحی برنامه‌های کاری شناور و شیفت‌های جایگزین و دورکاری در صورت محدودیت رفت‌وآمد.
- حفظ انگیزه از طریق شفاف‌سازی وضعیت، پاداش‌های غیرمالی و آموزش‌های تاب‌آوری.

۲.۲. مدیریت تولید و خطوط عملیاتی

- اولویت‌بندی تولید محصولات حیاتی و توقف تولید اقلام غیرضروری و برنامه‌ریزی تأمین مواد اولیه و واسط مورد نیاز بر مبنای همین اولویت‌ها.
- تولید مشترک یا پیمانکاری با شرکت‌های همکار (مدل تولید بدون کارخانه).
- بررسی جایگزینی مواد اولیه داخلی برای اقلام وارداتی.
- آماده‌سازی نقشه اضطراری استقرار خطوط در صورت حمله یا تخریب تأسیسات.

۲.۳. مدیریت منابع مالی

- بازطراحی جریان نقد، پیش‌بینی افت درآمد، و تأمین هزینه‌های حیاتی سه‌ماهه.
- تدوین جدول فروش دارایی‌های غیرضروری یا پروژه‌های تعویق‌پذیر.

- ایجاد خطوط تسهیلات اضطراری با بانک‌ها یا اشخاص حقوقی مورد اعتماد.

۲.۴. انرژی و زیرساخت

- بررسی گزینه‌های تأمین انرژی جایگزین (ژنراتور، انرژی خورشیدی، منابع ذخیره آب، گاز، سوخت).
- تهیه برنامه مصرف بهینه و اولویت‌بندی مصرف بین واحدها.
- برآورد میزان قابل ذخیره منابع و تجهیزات حیاتی تا سه ماه.

۲.۵. فناوری اطلاعات و ارتباطات

- طراحی سیستم جایگزین ارتباطی در صورت قطع اینترنت (اینترنت ملی، رادیویی، تلفن ثابت، شبکه داخلی امن، فکس و ...).
- تهیه نسخه آفلاین از نرم‌افزارهای حسابداری و انبارداری. (استفاده از سیستم مکاتبات و رسیدهای کاغذی و ...)
- تعیین نقاط تماس مسئولان در هر واحد برای هماهنگی با پیام کوتاه یا تماس صوتی.

فصل سوم: مدیریت برون بنگاهی و زیست‌بوم کسب‌وکار:

۳.۱. تأمین‌کنندگان مواد اولیه و خدمات

- تهیه فهرست کامل تأمین‌کنندگان اصلی و جایگزین.
- برقراری ارتباط منظم با تأمین‌کنندگان محلی برای جبران واردات مختل.
- توسعه شبکه همکاری‌های منطقه‌ای (مثلاً بین استان‌ها یا شهرهای امن‌تر).

۳.۲. مشتریان و بازار

- تشکیل کمیته بحران فروش و بازطراحی استراتژی بازاریابی.
- فعال‌سازی شبکه‌های داخلی و تماس تلفنی با مشتریان قبلی.
- طراحی بسته‌های ترکیبی (باندلینگ) و همکاری تبلیغاتی با برندهای هم‌صنف.
- بازاریابی از طریق کانال‌های حضوری و شبکه‌های محلی جایگزین فضای مجازی بین‌المللی.
- حفظ ارتباط و مذاکره با مشتریان جهت پیش‌بینی اختلالات احتمالی منجر به عدم ایفای تعهدات.

۳.۳. لجستیک و حمل‌ونقل

- ارزیابی مسیرهای حمل‌ونقل جدید و ایمن‌تر.
- شناسایی ظرفیت باربری‌های محلی و اجاره مستقیم خودرو در صورت تعطیلی شرکت‌های حمل‌ونقل.

- طراحی برنامه ذخیره موجودی‌های کلیدی نزدیک‌تر به مراکز مصرف.

۳.۴. تعامل با نهادهای دولتی و تشکلهای

- تعیین رابط زمان بحران با وزارتخانه‌ها، سازمان‌های حمایتی، اتاق بازرگانی، خانه صمت و تشکل تخصصی صنفی مرتبط.
- اطلاع‌رسانی مستمر از وضعیت تولید، نیازها و چالش‌ها به نهادهای ذیربط.
- مشارکت و تعامل با کمیته‌های صنفی برای دسترسی سریع‌تر به مجوزها یا تسهیلات اضطراری.

فصل چهارم: مدیریت فروش و حفظ بازار در بحران:

پنج اقدام فوری برای حفظ بازارها و مدیریت فروش می‌شود مد نظر داشت:

- (۱) فعال‌سازی فروش تلفنی و حضوری به‌جای آنلاین در صورت قطع اینترنت.
- (۲) استفاده از تمامی شبکه‌های داخلی برای تبلیغات و ارتباط با مشتری.
- (۳) تدوین جدیدترین نسخه برنامه بازاریابی جنگی (مشتریان هدف، روش‌های دسترسی، تبلیغات کم‌هزینه).
- (۴) بهره‌گیری از شرکت‌های فروش اقساطی و نمایندگان محلی.
- (۵) تشکیل گروه داخلی پایش بازار برای رصد تغییرات منطقه‌ای تقاضا.

فصل پنجم: بیمه، ریسک و بازطراحی نظام‌های مربوطه:

- مطالعه دقیق پوشش‌های بیمه‌ای جنگ، حوادث و توقف کسب‌وکار.
- بازطراحی فرآیندها بر مبنای دسترسی محدود یا قطع زیرساخت.
- استفاده از روش‌های حسابداری و ثبت دستی در صورت اختلال سامانه‌های الکترونیک.
- طراحی سناریو بازیابی سریع (Business Recovery Plan) برای بازگشت به وضعیت عادی پس از بحران.

فصل ششم: پایش و یادگیری مستمر:

- ثبت جامع: مستندسازی دقیق تمامی اقدامات، تصمیمات و نتایج در “دفتر بحران”.
- ارزیابی منظم: برگزاری جلسات کمیته بحران برای سنجش اثربخشی تصمیمات و اصلاح برنامه‌ها.
- آموزش و توسعه: آموزش پیوسته مدیران و کارکنان در زمینه‌های تاب‌آوری، مدیریت ریسک و نوآوری برای تقویت قابلیت‌های سازمانی.
- بهبود مستمر: استفاده از درس‌آموخته‌های بحران برای به‌روزرسانی برنامه‌ها و تقویت تاب‌آوری بلندمدت.

فصل هفتم: مدیریت پس از بحران (بازسازی، احیا و تاب‌آوری پایدار)

این فصل با توجه به اهمیت بازسازی، احیا و تاب‌آوری پایدار بنگاه، به مراحل حیاتی پس از پایان بحران می‌پردازد و بر راهبردهای لازم برای بازگرداندن بنگاه به وضعیت عادی، ارتقاء آن و ایجاد تاب‌آوری بلندمدت تمرکز دارد.

۶.۱. ارزیابی جامع خسارات و وضعیت پس از جنگ: بررسی دقیق آسیب‌های فیزیکی، انسانی، مالی و اقتصادی ناشی از جنگ.

۶.۲. اولویت‌بندی و تدوین برنامه بازسازی و احیا: تعیین بخش‌های اولویت‌دار برای عملیات سریع بازسازی و احیاء.

۶.۳. راهبردهای احیای عملیات و زنجیره تأمین: تأمین مالی، تقویت و تنوع‌بخشی زنجیره تأمین.

۶.۴. بازسازی و تقویت نظام‌های مدیریت HSE: رسیدگی به آلودگی‌های زیست‌محیطی، ارزیابی مجدد ریسک‌های HSE و به‌روزرسانی پروتکل‌ها، دستورالعمل‌ها و تجهیزات

۶.۵. بازسازی برند و روابط با ذینفعان: تقویت تصویر برند و جلب مجدد اعتماد نزد ذینفعان

۶.۶. ایجاد تاب‌آوری پایدار در بلندمدت:

- استخراج درس‌آموخته‌ها، به‌روزرسانی طرح جامع مدیریت بحران، ایجاد ذخایر استراتژیک

۶.۷. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در دوران پس از جنگ: ارزیابی پیشرفت در بازگشت به ظرفیت عملیاتی، جذب سرمایه، کاهش حوادث HSE، رضایت ذینفعان و رقابت‌پذیری.

سخن پایانی:

وقوع بحران همواره ممکن است ولی آنچه آفت کسب و کار محسوب می‌شود، نداشتن برنامه جایگزین مدیریت بحران است.

بنگاهی هوشمند است که پیش از وقوع بحران، الگوی اداره و بازسازی خود را تدوین و مستند کرده باشد.



آرمان خالقی، دبیرکل و عضو هیأت مدیره - سوم فروردین ۱۴۰۱ یک هزار و چهارمصد و پنج

نشانی دبیرخانه مرکزی خانه صنعت، معدن و تجارت ایران:

تهران - میدان جهاد (فاطمی) - خیابان فلسطین شمالی، پایین تر از تقاطع زرتشت - کوچه برادران شهید غفاری - پلاک ۲ - کد پستی: ۱۴۱۵۷۴۳۷۶۱
تلفن و نمابر: ۳-۸۸۹۷۱۸۴۲ - ۶۳ - ۸۸۳۴۸۲۶۰ - رایانامه: iranhim_ngo@yahoo.com و info@iranhim.ir
نشانی شبکه دولت: khaneh-samt@tehran.gov.ir - تارنما: www.iranhim.ir

نگارش، گردآوری و تنظیم: آرمان خالقی، دبیرکل خانه صنعت، معدن و تجارت ایران - ویرایش اول: ۳ فروردین ۱۴۰۵

دستورالعمل جامع مدیریت بنگاه‌های اقتصادی

در بحران‌های ملی و شرایط جنگی

توصیه‌هایی برای:

(مدیریت بحران و راهکارهایی برای عبور بنگاه‌های اقتصادی از تنگناهای ناشی از بحران‌ها)

بخش دوم:

متن مبسوط:

فصل اول: ساختار کلی و حکمرانی بحران

۱.۱. تشکیل کمیته مدیریت بحران:

هدف اصلی این کمیته، ایجاد هماهنگی سریع، تصمیم‌گیری چابک، و حفظ کارکرد حیاتی بنگاه در مواجهه با بحران‌های حوادث طبیعی، جنگی، تحریم، یا اختلال زیرساخت است. این کمیته به عنوان مرکز تصمیم‌گیری و هماهنگی عمل کرده و از انطباق اقدامات با اهداف کلی سازمان اطمینان حاصل می‌کند.

ترکیب اعضا: این کمیته باید متشکل از مدیران واحدهای زیر باشد:

- **مدیریت مالی:** ارزیابی توان نقدینگی، پیش‌بینی هزینه‌های اضطراری، برنامه تأمین مالی جایگزین.
- **منابع انسانی:** سامان‌دهی نیروی کار، برنامه‌های شیفت شناور، امداد روانی و اطلاع‌رسانی داخلی.
- **تولید:** بازطراحی خطوط تولید، اولویت‌بندی محصولات حیاتی، قابلیت تولید مشترک.
- **فروش و بازاریابی:** حفظ دسترسی به بازارها، بازنگری روش‌های فروش، ارتباط با مشتریان داخلی و خارجی.
- **تأمین و لجستیک:** مدیریت زنجیره تأمین، مسیرهای جایگزین حمل‌ونقل، همکاری با تأمین‌کنندگان محلی.
- **فناوری اطلاعات:** حفظ ارتباطات حیاتی، راهکارهای آفلاین، امنیت داده‌ها در شرایط ناپایدار.

مسئولیت‌ها و وظایف کلیدی:

۱. **رئیس کمیته بحران:** (معمولاً مدیرعامل یا قائم‌مقام) به عنوان، مدیر و هدایت‌کننده جلسات، تصمیم‌گیر نهایی، تأیید و ابلاغ‌کننده سناریوها.
۲. **مسئول ارتباطات و اطلاعات بحران:** فردی متخصص ارتباطات و روابط عمومی در هماهنگی میان واحدها، ارتباط با نهادهای بیرونی و کنترل جریان خبر و شایعه.
۳. **دبیر کمیته:** مدیریت جلسات، ثبت مصوبات، پیگیری اقدامات.
۴. **مدیران واحدها:** آماده‌سازی گزارش‌های وضعیت روزانه یا هفتگی طبق مدل «ساعت شیشه‌ای» (اطلاعات از پایین، تصمیم از بالا، اقدام دوباره پایین).

تواتر جلسات و نظام تصمیم‌گیری:

- در هفته اول بروز بحران: جلسات روزانه ۳۰ تا ۴۵ دقیقه‌ای.
- پس از تثبیت شرایط: جلسات منظم هر سه روز برای پایش وضعیت.
- تصمیمات حیاتی باید ظرف ۲۴ ساعت از پیشنهاد، بررسی و مصوب شوند تا بنگاه دچار توقف نشود.

۱.۲. نظام اطلاعات و ارتباطات در بحران:

در شرایط جنگی، جریان اطلاعات اغلب مختل می‌شود؛ بنابراین باید شبکه داخلی انتقال داده و تصمیم طراحی گردد.

اقدامات ضروری

- تعریف «شبکه ارتباط اضطراری» شامل شماره تلفن‌های ثابت، فکس، بی‌سیم، اینترنت ملی، پیامک‌های امن، و کانال‌های داخلی (مثل سروورهای محلی).
- طراحی «دفتر مدیریت بحران» شامل خلاصه تصمیمات، وضعیت منابع و تماس افراد کلیدی.
- تعیین سخنگوی داخلی برای هماهنگی ارتباطات واحدها و جلوگیری از انتشار شایعات.

۱.۳. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریوهای بحرانی:

هیچ برنامه‌ای بدون سناریوهای قابل پیش‌بینی پایداری ندارد. لازم است کمیته بحران حداقل چهار الگوی سناریویی داشته باشد:

نوع بحران	دامنه اثر	پاسخ کلیدی	مسئول اجرا
اختلال انرژی (برق، سوخت)	توقف تولید، سرمایه‌گذاری/گرمایش	ژنراتور، ذخیره سوخت، برنامه کاهش شیفت	مدیر تولید
قطع ارتباطات اینترنتی	توقف فروش آنلاین و ارتباط بین دفاتر	فعال‌سازی تلفن، فکس، شبکه داخلی	مدیر فناوری اطلاعات
اختلال حمل‌ونقل	تاخیر تأمین و توزیع کالا	مسیرهای جایگزین، حمل محلی، انبار منطقه‌ای	مدیر لجستیک
تعرض فیزیکی یا تهدید امنیتی	آسیب به نیرو یا دارایی	ذخیره امن اسناد، تخلیه اضطراری، بیمه	مدیر منابع انسانی / ایمنی

هر سناریو باید شامل سه سطح واکنش باشد:

۱. فعال‌سازی فوری (۴ تا ۱۲ ساعت)
۲. پایداری کوتاه‌مدت (۳ تا ۷ روز)
۳. بازگشت تدریجی به وضعیت معمول (تا ۹۰ روز)

۱.۴. سه سند پایه برای شروع اجرای برنامه مدیریت بحران:

الف) سند جریان نقدینگی تنظیمی برای ۹۰ روز آینده:

- برآورد دقیق ورودی و خروجی منابع نقد از معاملات، بدهی‌ها، و سفارش‌ها.
- تعریف سه سطح تراکنش: حیاتی، متوسط، قابل تعویق.
- تصمیم درباره روش تأمین مالی جایگزین (وام کوتاه‌مدت، پیش‌فروش، فروش دارایی غیرضروری).
- مسئول تهیه: مدیر مالی، با تأیید کمیته بحران.

ب) سند بودجه اضطراری:

- حذف کامل هزینه‌های غیرزیرساختی (مانند: تبلیغات غیرضروری، خریدهای جانبی، سفرها و نظایر آنها).
- ایجاد «بودجه بحرانی» برای هزینه‌های فوری: انرژی، حقوق حیاتی، امنیت، ارتباطات.
- بازبینی هفتگی توسط مدیرعامل و مدیر مالی.

ج) سند عملیات جایگزین:

- تعیین فرآیندهای حیاتی در بنگاه (تولید، فروش، تأمین، ارتباطات).
- مشخص کردن روش جایگزین هر فرآیند در صورت قطع زیرساخت:
- ❖ از نرم‌افزار به ثبت دستی.
- ❖ از فروش اینترنتی به فروش تلفنی و حضوری.
- ❖ از تبادلات بین‌المللی به همکاری منطقه‌ای.
- مسئول اجرا: مدیر فناوری اطلاعات و دبیر کمیته بحران.

۱.۵. ارزیابی اثربخشی ساختار بحران

کمیته باید هر دو هفته با یک فرم شاخص عملکرد (KPI) را بررسی کند:

- سرعت واکنش به بحران (زمان تصمیم تا اجرا).
- میزان حفظ تولید یا فروش.
- درصد بازگشت خطوط بحرانی به حالت امن.
- رضایت پرسنل و سطح اطلاع‌رسانی داخلی.

این فصل، پایه‌ای‌ترین بخش دستورالعمل است؛ بدون اجرای آن سایر فصل‌ها عملاً بی‌اثر می‌مانند، زیرا تمام تصمیمات و هماهنگی‌ها باید از دل این کمیته مرکزی بحران عبور کنند.

فصل دوم: مدیریت درون بنگاهی:

این فصل تمرکز دارد بر حفظ عملکرد حیاتی بنگاه در داخل سازمان از طریق راهبردهای منابع انسانی، تولید، مالی، و زیرساخت انرژی و فناوری اطلاعات. هدف آن است که حتی در بدترین شرایط بیرونی، سازمان بتواند «حداقل ظرفیت عملیاتی» خود را حفظ کند.

۲.۱. مدیریت کارکنان و منابع انسانی

نیروی انسانی، ستون پایداری بنگاه است؛ در شرایط بحران، ترس، نااطمینانی و شایعات می‌تواند بازده کار را فلج کند. از این‌رو، سیاست‌های منابع انسانی باید تلفیقی از اطمینان، ارتباط و انگیزه باشد.

اقدامات اجرایی:

۱. ارتباط مستمر و شفاف داخلی

- ❖ انتشار بولتن روزانه یا هفتگی از وضعیت بنگاه (بدون ایجاد اضطراب).
- ❖ تشکیل گروه پیام‌رسان داخلی برای پاسخ سریع به پرسش‌های کارکنان.
- ❖ اطلاع‌رسانی از تصمیمات کمیته بحران به زبان ساده و قابل فهم.

۲. برنامه‌ریزی شیفت‌های کاری شناور

- ❖ طراحی سه سطح کاری:
- شیفت حیاتی (افراد کلیدی برای حفظ تولید و ارتباطات)
- شیفت انعطاف‌پذیر (در صورت تغییر شرایط تردد یا انرژی)
- شیفت پشتیبانی (کار از راه دور یا در خانه، اگر ممکن باشد)
- ❖ اولویت‌بندی کارکنان بر اساس «قابلیت جایگزینی» و «تخصص بحرانی».

۳. برنامه سلامت و آرامش روانی در بحران

- ❖ فراهم‌سازی فضای آرامش روانی و جلسات کوتاه گفت‌وگو با مدیران.
- ❖ دادن امید واقع‌گرایانه و تأکید بر تداوم فعالیت بنگاه.
- ❖ تشویق کارکنان به پیشنهادها و بهبود کار در شرایط جنگی.

۴. مطالعه مقررات کار و بیمه در زمان جنگ

- ❖ آگاهی از حمایت‌های قانونی دولت برای کارفرمایان (وقفه کاری، بیمه اضطراری).
- ❖ تنظیم قراردادهای موقت و شناور برای کاهش فشار مالی و حفظ اشتغال.

۵. نظام تشویق و پاداش بحران

- ❖ تعریف پاداش‌های غیرمالی مثل رتبه افتخار، آموزش ویژه، یا دسترسی به مزایای رفاهی محدود.
- ❖ تقدیر عمومی از کارکنان مقاوم و خلاق در شرایط بحرانی.

۲.۲. مدیریت تولید و خطوط عملیاتی

با هدف حفظ حداقل تولید سودده، جلوگیری از توقف کامل خطوط و سازگاری با محدودیت تأمین و انرژی.

اقدامات اجرایی:

۱. اولویت‌بندی محصولات حیاتی

- ❖ دسته‌بندی محصولات به سه گروه:
- ضروری حیاتی برای حفظ نقدینگی یا نیاز بازار فوری.
- محصولات ثانویه که با کاهش تولید قابل مدیریت هستند.
- محصولات غیرضروری که باید موقتاً متوقف شوند.
- ❖ بازنگری برنامه تولید هر هفته براساس تغییرات بازار و دسترسی مواد اولیه.

۲. تولید مشترک و بدون کارخانه

- ❖ استفاده از ظرفیت خالی شرکت‌های همکار برای تولید سفارشی.
- ❖ انجام بخشی از تولید در محل تأمین‌کننده به صورت پیمانکاری.
- ❖ بررسی امکان ساخت محصول در کارگاه‌های محلی کوچک در استان‌های امن‌تر.

۳. جایگزینی مواد اولیه و فناوری داخلی

- ❖ شناسایی مواد جایگزین داخلی و بومی برای اقلام وارداتی.
- ❖ همکاری با شرکت‌های دانش‌بنیان برای تولید قطعات یا مواد اولیه حساس در کشور.
- ❖ ایجاد «بانک مواد جایگزین اضطراری» در واحد مهندسی یا تأمین.

۴. ایمنی و استمرار خطوط

- ❖ طراحی نقشه تخلیه اضطراری کارخانه و ابنیه شرکت.
- ❖ نصب تجهیزات ایمنی پایه (آلارم، آتش‌نشانی، محافظ برق، قطع خودکار گاز و ...).
- ❖ تعیین تیم تعمیرات سریع برای بازگشت خطوط آسیب‌دیده.

۵. سنجش بهره‌وری در بحران

- ❖ پایش روزانه تولید در مقایسه با ظرفیت هدف بحران (مثلاً ۶۰٪ حالت عادی).
- ❖ تعریف شاخص‌هایی مثل «درصد ضایعات بحرانی»، «ساعات توقف اضطراری» و «درصد بازگشت به مدار».

۲.۳ مدیریت منابع مالی

با هدف تضمین جریان نقدی کافی برای سه ماه آینده و جلوگیری از انجماد مالی که باعث توقف فعالیت بنگاه خواهد شد.

اقدامات اجرایی

۱. بازطراحی جریان نقدینگی

- ❖ دسته‌بندی هزینه‌ها به ضروری، اختیاری و تعویق‌پذیر.
- ❖ تمرکز بر پرداخت حقوق، انرژی، حمل‌ونقل، مواد اولیه و بیمه.
- ❖ بررسی گزینه‌های پیش‌فروش و دریافت بیعانه از مشتریان برای تأمین فوری نقدینگی.

۲. برنامه کاهش هزینه‌های غیرضروری

- ❖ توقف خرید تجهیزات غیرحیاتی، تبلیغات پرهزینه، و پروژه‌های توسعه‌ای.
- ❖ مذاکره با تأمین‌کنندگان برای کاهش نرخ یا دریافت اعتبار بیشتر.

۳. مدیریت دارایی‌ها و پروژه‌های راکد

- ❖ تنظیم فهرست دارایی‌های قابل فروش یا اجاره (ماشین‌آلات مازاد، ساختمان‌های بلااستفاده).
- ❖ فروش تدریجی اقلام غیر ضروری با برنامه‌ای سه‌مرحله‌ای و نظارت کمیته مدیریت بحران.

۴. پیش‌بینی سناریو بحران مالی

- ❖ آماده‌سازی طرح جایگزین در صورت توقف کامل درآمد (کاهش حقوق، تعویق پاداش، درخواست وام فوری).
- ❖ توافق با بانک‌ها یا صندوق‌های اعتباری محلی برای دریافت کمک موقت.

۵. نظام شفافیت مالی در بحران

- ❖ ثبت دقیق همه هزینه‌های اضطراری در دفتر بحران مالی.
- ❖ تهیه گزارش هفتگی برای کمیته بحران و ارزیابی میزان سوخت نقدی (cash burn rate).

۲.۴. مدیریت انرژی و زیرساخت

با هدف حفظ حداقل سطح انرژی و زیرساخت برای ادامه کار خطوط کلیدی و حفظ ارتباطات حیاتی.

اقدامات اجرایی:

۱. تأمین انرژی جایگزین

- ❖ ذخیره سوخت (گازوئیل، بنزین، پروپان) برای یک هفته کاری.
- ❖ نصب یا اجاره ژنراتور کوچک جهت تأمین برق اضطراری برای واحدهای حیاتی.
- ❖ استفاده از سیستم‌های انرژی خورشیدی یا UPS برای دفاتر مدیریتی و سرورها.

۲. برنامه مصرف بهینه انرژی

- ❖ جدول مصرف روزانه برق و سوخت با تفکیک واحدها.
- ❖ خاموشی هدفمند تجهیزات غیرضروری در زمان پیک مصرف.
- ❖ به اشتراک گذاری ظرفیت انرژی بین خطوط حیاتی به صورت نوبتی.

۳. طرح نگهداری تجهیزات حیاتی

- ❖ تنظیم برنامه تعمیر و نگهداری پیشگیرانه برای ژنراتورها، پمپ‌ها، و تجهیزات سرمایشی.
- ❖ آموزش اپراتورهای واحدها برای عملکرد در حالت «صرفه اضطراری».

۲.۵. فناوری اطلاعات و ارتباطات اضطراری

با هدف حفظ تداوم داده‌ها و ارتباطات حیاتی بدون وابستگی مطلق به اینترنت و زیرساخت خارجی.

اقدامات اجرایی:

۱. پشتیبان‌گیری کامل اطلاعات

- ❖ تهیه نسخه آفلاین از پایگاه‌های داده مالی، مشتریان و انبار.
- ❖ ذخیره این اطلاعات روی هاردهای رمزگذاری شده در مکان امن جدا از دفتر مرکزی.

۲. سیستم ارتباط جایگزین

- ❖ طراحی شبکه داخلی با استفاده از سرورهای محلی و ارتباط نقطه به نقطه (LAN / WAN اختصاصی).
- ❖ فعال‌سازی خطوط تلفن ثابت، فاکس و پیام‌رسان‌های داخلی (غیر اینترنتی) برای اطلاع‌رسانی سریع.

۳. راهکارهای امنیت داده در بحران

- ❖ محدود کردن دسترسی کاربران به داده‌های حساس.
- ❖ تعیین سطح مجاز برای انتقال اطلاعات به خارج از بنگاه.
- ❖ مستندسازی تمام تغییرات فایل‌ها در دفتر بحران دیجیتال.

۴. عملیات در حالت آفلاین

- ❖ آموزش کارمندان برای ثبت دستی اطلاعات فروش، حسابداری و موجودی.
- ❖ تهیه فرم‌های چاپی استاندارد برای استفاده در قطع سیستم‌های نرم‌افزاری.

۲.۶ شاخص‌های عملکرد درون بنگاهی

برای ارزیابی اثر اقدامات، شاخص‌های زیر پایش شوند:

شاخص کلیدی	تناوب اندازه‌گیری	حوزه
سطح حضور کارکنان، نرخ ترک خدمت	هفتگی	منابع انسانی
درصد تحقق برنامه تولید بحرانی، زمان توقف خطوط	روزانه	تولید
تراز نقدی، نسبت هزینه اضطراری به درآمد	هفتگی	مالی
ساعت کار با برق اضطراری، میزان کاهش مصرف	هفتگی	انرژی
درصد کارکرد سیستم‌های آفلاین، زمان بازیابی داده‌ها	ماهانه	فناوری اطلاعات

این فصل تضمین‌کننده تداوم عملیات داخلی سازمان است؛ زمانی که ارتباط با دنیای بیرون مختل می‌شود، اجرای کامل این فصل به‌تنهایی می‌تواند بنگاه را زنده نگه دارد.

فصل سوم: مدیریت برون‌بنگاهی در شرایط جنگی و بحران ملی:

این فصل توضیح می‌دهد چگونه بنگاه بتواند در محیطی ناپایدار با تأمین‌کنندگان، مشتریان، شبکه حمل‌ونقل و نهادهای حاکمیتی همکاری کند و زنجیره ارزش خود را حفظ نماید.

۳.۱ مدیریت زنجیره تأمین و تأمین‌کنندگان

با هدف حفظ جریان ورودی مواد، قطعات و خدمات حیاتی با حداقل ریسک تأخیر یا توقف، از طریق تنوع، بومی‌سازی و قراردادهای اضطراری.

اقدامات اجرایی:

۱. نقشه‌برداری از زنجیره تأمین بحرانی

❖ فهرست تمامی تأمین‌کنندگان طبقه‌بندی شده بر اساس سطح اهمیت:

- سطح A: تأمین‌کنندگان مواد یا خدمات حیاتی (باید همیشه فعال باشند).
- سطح B: تأمین‌کنندگان قابل جایگزینی داخلی.
- سطح C: تأمین‌کنندگان غیرضروری یا فصلی.

❖ ترسیم نمودار وابستگی‌ها برای تشخیص نقاط گسست احتمالی.

۲. قراردادهای اضطراری با تأمین‌کنندگان کلیدی

❖ امضای ضmann ویژه بحران شامل:

- امکان تحویل در شرایط ناامن یا با مسیر جایگزین.
- پرداخت‌های ترافیکی یا تسهیل شده.
- تعهد حداقل تحویل در هر ماه بحرانی.

۳. جانشین‌سازی داخلی و منطقه‌ای

❖ شناسایی نسخه‌های داخلی یا هم‌استانی برای اقلام وارداتی.

❖ ایجاد پایگاه داده تأمین‌کنندگان اضطراری و تشکیل «کنسرسیوم محلی تأمین در بحران».

۴. مکانیزم همکاری و تبادل منابع بین بنگاه‌ها

- ❖ توافق دوجانبه برای استفاده از انبار، حمل‌ونقل یا نیروی فنی مشترک.
- ❖ اشتراک اطلاعات موجودی و ظرفیت تولید در سطح منطقه‌ای (با رمزگذاری اطلاعات).

۵. پایش مستمر سلامت تأمین

❖ ارزیابی هفتگی سه شاخص کلیدی:

- درصد تأخیر در تحویل.
- سطح موجودی بحرانی هر ماده.
- میزان وابستگی خارجی.

❖ ارائه گزارش به کمیته بحران تأمین.

۳.۲. مدیریت مشتریان و بازار

با هدف حفظ ارتباطات فعال با بازار و جلوگیری از ریزش اعتماد مشتری، با تمرکز بر اطمینان، تطبیق، و ارتباط انسانی.

اقدامات اجرایی

۱. نظام ارتباط اضطراری با مشتریان

- تعیین سخنگوی رسمی فروش شرایط بحرانی.
- استفاده از پیامک، تماس صوتی مستقیم و اطلاع‌رسانی کوتاه در رسانه‌های اجتماعی امن.
- انتشار اطلاعیه‌های شفاف درباره وضعیت تولید، تغییر قیمت یا تأخیر احتمالی.

۲. سیاست قیمت‌گذاری بحران

- طبقه‌بندی محصولات بر اساس هزینه واقعی و حداقل حاشیه بقا.
- حفظ قیمت محصولات حیاتی حتی با حداقل سود، به منظور حفظ وفاداری بازار.
- اعمال افزایش تدریجی و منطقی در محصولات غیرضروری.

۳. مدیریت رضایت و اعتماد مشتری

- ضمانت تحویل حداکثری حتی در شرایط سخت، ولو با تغییر بسته‌بندی یا کیفیت جزئی.
- پاسخ سریع به شکایات از طریق واحد بحران فروش.
- جمع‌آوری بازخوردها از مشتریان بزرگ برای اصلاح فوری روندها.

۴. پیش‌فروش و تأمین نقدی بازار

- اجرای طرح «پیش‌فروش اعتباری در بحران» با تخفیف محدود برای دریافت نقدی.
- قراردادهای کوتاه‌مدت تأمین کالا با مشتریان عمده برای تضمین موجودی آنها.

۵. بازاریابی همدلانه

- تمرکز بر پیام‌های انسانی و مسئولانه: «ما کنار شما هستیم»، «تولید را متوقف نکردیم».
- اجتناب از تبلیغات نمایشی یا غیرواقعی در زمان بحران.

۳.۳. لجستیک و حمل‌ونقل اضطراری

اهداف: حفظ جریان خروجی و ورودی کالا از طریق مسیرهای امن و جایگزین، با حداقل وابستگی به سیستم‌های عمومی.

اقدامات اجرایی

۱. نقشه مسیرهای جایگزین

- شناسایی مسیرهای حمل امن (جاده، راه آهن، هوایی، آبی) با همکاری نهادهای استانی.
- ذخیره مسیرهای فرعی یا مناطق پشتیبان برای انبار موقت.

۲. تشکیل واحد لجستیک بحران

- ایجاد تیمی از رانندگان، هماهنگ‌کنندگان و مأموران توزیع آموزش‌دیده برای شرایط جنگی.
- مدیریت سوخت و تعمیرات خودروها به صورت مستقل از شبکه معمولی.

۳. توافق با شرکت‌های حمل مستقل جهت برون سپاری

- عقد قرارداد اضطراری با ناوگان خصوصی و محلی برای حمل کالا در شرایط محدودیت تردد.
- پیش‌پرداخت یا ذخیره سوخت برای تضمین تداوم سرویس.

۴. مدیریت انبار و موجودی در موقعیت غیرمتمرکز

- توزیع موجودی در چند نقطه جغرافیایی برای جلوگیری از ریسک نابودی کامل یک انبار.
- تعیین حداقل سطح موجودی بحرانی در هر انبار فرعی.

۵. شاخص‌های عملکرد لجستیک

- زمان متوسط تحویل بحرانی.
- درصد ناوگان فعال.
- نرخ آسیب یا مفقودی کالا در مسیر.

۶. مذاکره و توافق با مشتریانی که دارای امکانات و ظرفیت حمل کالای خود هستند

تماس با کلیه مشتریان و توضیح وضعیت و ترغیب آنها برای استفاده از امکانات و ظرفیت‌های در دسترس جهت انجام خدمات لجستیک کالای مورد نیازشان توسط خودشان و انعقاد قرارداد مربوطه

۳.۴. تعامل با نهادهای دولت

اهداف: ایجاد شبکه ارتباط مؤثر با نهادهای حاکمیتی برای دریافت مجوز، حمایت، و هماهنگی امنیتی در بحران.

اقدامات اجرایی

۱. تعیین نماینده رسمی بنگاه در تعاملات دولتی

- انتخاب فردی از کمیته بحران به‌عنوان رابط با استانداری، وزارتخانه‌ها و اتاق بازرگانی.
- برقراری ارتباط مستمر با ستاد استانی بحران برای رصد تحولات.

۲. دریافت حمایت‌ها و تسهیلات قانونی

- پیگیری برنامه‌های حمایتی دولت (وام اضطراری، بیمه جنگ، تخفیف انرژی).
- درخواست اولویت در تخصیص سوخت و مسیرهای حمل تجاری.

۳. هماهنگی امنیت و حفاظت فیزیکی

- همکاری با نیروهای انتظامی محلی برای حفاظت از انبارها و کارخانه.
- ثبت بنگاه به‌عنوان «تأسیسات صنعتی با مأموریت اقتصادی ملی» در سامانه‌های دفاعی.

۴. گزارش‌دهی دوره‌ای وضعیت بنگاه

- ارسال گزارش هفتگی به نهادهای محلی درباره سطح فعالیت، نیازها و مشکلات.
- استفاده از این گزارش‌ها برای جذب کمک در زیرساخت یا لجستیک.

۳.۵. همکاری بین‌بنگاهی و شبکه‌های همیار

اهداف: کاهش وابستگی انفرادی بنگاه از طریق ایجاد شبکه همکاری منطقه‌ای بین شرکت‌ها در حوزه تولید، تأمین و فروش.

اقدامات اجرایی

۱. تشکیل اتحادیه موقت صنعتی منطقه‌ای

- همکاری حداقل سه بنگاه هم‌رده برای تأمین مشترک، تبادل نیروی انسانی یا تجهیزات.

۲. اشتراک منابع داده و اطلاعات بازار

- ایجاد پلتفرم امن محلی برای تبادل وضعیت تولید، تقاضا و موجودی.
- توافق بر استفاده از رمزگذاری ساده (کلید داخلی بین مدیران بحران).

۳. توزیع وظایف بحران

- یک بنگاه مسئول تولید، دیگری مسئول بسته‌بندی، و سومی مسئول توزیع منطقه‌ای.

۴. هماهنگی لجستیکی مشترک

- استفاده از ناوگان و انبار مشترک برای کاهش مصرف سوخت.
- طراحی شبکه‌ای از مسیرهای حمل مشترک با مسیرهای مکمل.

۳.۶. شاخص‌های کلیدی عملکرد برون‌بنگاهی

شاخص کلیدی	تناوب اندازه‌گیری	حوزه
درصد تأمین تحقق‌یافته نسبت به برنامه بحران	هفتگی	تأمین
نرخ تحویل سفارشات بدون تأخیر	روزانه	مشتریان
زمان متوسط تحویل، موجودی در سطح بحرانی	روزانه	لجستیک
تعداد تعاملات رسمی موفق، تسهیلات دریافتی	ماهانه	نهادها
تعداد بنگاه‌های فعال در شبکه همیار	ماهانه	همکاری بین‌بنگاهی

این فصل پایداری بیرونی بنگاه را تضمین می‌کند — حتی اگر بازار، حمل‌ونقل یا شبکه ارتباطی فروپاشد، اجرای این بسته همکاری و لجستیک بقا را عملی می‌کند.

فصل چهارم: مدیریت فروش در بحران و جنگ

این فصل تبدیل تمرکز بنگاه از «رشد فروش» به «بقای نقدینگی و حفظ بازار حیاتی» را هدف قرار می‌دهد؛ یعنی فروش در بحران باید پایدار، هوشمند، انسانی و مقاوم باشد.

۴.۱. اهداف و منطق کلان: در شرایط جنگ یا آشوب، فروش کلاسیک با تبلیغات و رقابت قیمتی عملاً بی‌اثر می‌شود. بنگاه باید سه هدف اصلی را دنبال کند:

۱. حفظ نقدینگی از طریق فروش هوشمند و فوری؛

۲. تثبیت اعتماد مشتریان و جلوگیری از ریزش بازار حیاتی؛

۳. ایجاد انعطاف در روش‌های دریافت و تحویل کالا.

بنابراین راهبرد اصلی فروش در بحران بر پایه‌ی مدل «فروش تطبیقی - انسانی» شکل می‌گیرد که ترکیبی از گفت‌وگوی مستقیم، تسهیل مالی و خدماتی و تحویل خلاقانه است.

۴.۲. ساختار فروش در بحران

تغییر ساختار سازمان فروش

۱. تشکیل «ستاد فروش بحران» زیرمجموعه کمیته بحران کل با سه رکن کلیدی:

- مسئول ارتباط با مشتریان حیاتی؛
- مسئول برنامه پیش‌فروش و نقدینگی سریع؛
- مسئول تحلیل بازار و اطلاعات تغییر یافته.

۲. ایجاد دفتر فروش اضطراری در منطقه امن یا با خطوط تلفن مستقل و اینترنت پایدارتر.

۳. بازتعریف «سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری فروش» به حالت سریع:

- مجوزهای قیمت‌گذاری و تخفیف کوتاه باید بدون بروکراسی طولانی تأیید شوند.

۴.۳. راهبردهای فروش عملیاتی

۱. فروش نقدی اولویت‌دار

- تمرکز بر مشتریانی که توان پرداخت نقدی دارند.

- ارائه تخفیف کوچک اما فوری برای دریافت وجه نقد.
- محدودیت فروش نسبه مگر برای مشتریان استراتژیک با سابقه اعتماد بالا.

۲. پیش‌فروش اضطراری

- تعریف قراردادهای سه‌ماهه با تحویل تدریجی؛ هدف ایجاد جریان نقدی سریع.
- تضمین تحویل از طریق ذخیره مواد اولیه یا تولید در انبارهای امن.
- ارائه گارانتی محدود متناسب با شرایط جنگی (تحویل در بازه زمانی متغیر).

۳. فروش مبتنی بر شبکه‌های منطقه‌ای

- انتقال تمرکز از فروش مرکزی به نمایندگی‌های محلی.
- تفویض اختیار قیمت‌گذاری و تحویل به واحدهای فروش شهرستانی یا شریک تجاری نزدیک.
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی داخلی و پیام‌رسان‌های ایمن برای اطلاع‌رسانی کالاهای موجود.

۴. فروش از طریق شریک یا همکار

- انعقاد توافق با شرکت‌های محلی برای فروش محصولات به نام خودشان (توزیع امانی).
- همکاری با بنگاه‌های تولیدی هم‌صنفی جهت بسته‌بندی یا فروش مشترک.

۵. فروش اقلام ضروری و خانوادگی

- در زمان بحران باید تولید به سمت کالاهای کلیدی با تقاضای پایدار هدایت شود (مواد غذایی، اقلام فنی مصرفی، ملزومات عمومی).
- بررسی امکان تغییر محصول فعلی به نسخه ساده‌تر و ارزان‌تر برای حفظ گردش فروش.

۴.۴. نظام قیمت‌گذاری در شرایط بحرانی

اصول پایه: قیمت بحرانی باید همزمان سه مأموریت را انجام دهد:

۱. حفظ نقدینگی؛
۲. تداوم رابطه مشتری؛
۳. مانع از تخریب بازار توسط رقابت ناسالم یا پنهان.

اقدامات اجرایی

۱. مدل سه‌لایه قیمت‌گذاری:

- لایه حیاتی: کالاهای ضروری با حداقل سود قابل قبول برای بقا.
- لایه توازن: کالاهای نیمه‌غیرضروری با تعدیل سود و هزینه حمل.
- لایه آزاد: کالاهای لوکس یا کم‌تقاضا با انعطاف بالا در نرخ و موجودی.

۲. تعیین کمیته قیمت بحرانی

- سه نفر از مدیران مالی، فروش و عملیات موظفانند هر هفته نرخ کالاهای کلیدی را بازبینی کنند.

۳. کنترل بازار سیاه و واسطه‌ها

- رصد قیمت عرضه غیررسمی؛
- استفاده از واسطه‌های مورد تأیید برای جلوگیری از گران‌فروشی خودسرانه.

۴. اطلاع‌رسانی شفاف قیمت‌ها

- انتشار رسمی نرخ‌های هفته‌ای با امضای ستاد بحران فروش (اعتمادسازی و کاهش شایعه).

۴.۵. حفظ و بازسازی اعتماد مشتری در بحران

اقدامات اجرایی

۱. ارتباط انسانی فعال با مشتریان بزرگ

- تماس تلفنی مستقیم مدیر فروش با مشتریان اصلی و توضیح شرایط واقعی تولید.
- قول صادقانه، نه وعده تبلیغاتی.

۲. برنامه وفاداری بحرانی

- پاداش برای مشتریانی که علی‌رغم بحران خرید خود را حفظ می‌کنند.
- ارائه امتیاز اعتباری در خریدهای آینده یا تحویل تضمینی پس از بازگشت ثبات.

۳. یکپارچه‌سازی صدا و پیام برند

- هر پیام سازمان باید حس اتحاد، تداوم و مسئولیت اجتماعی را القا کند.
- شعارها و ارتباطات باید از نگرانی جمعی کاسته و حس همکاری ایجاد نمایند.

۴. اطلاع‌رسانی شفاف درباره محدودیت‌ها

- اعلام دلایل تأخیر یا کاهش تولید با صداقت و احترام.

- تبدیل خبر منفی به پیام اعتماد: «با وجود اختلال، متوقف نشده‌ایم.»

۴.۶. روش‌های تحویل، پرداخت و خدمات پس از فروش

تحویل کالا

- طراحی گزینه‌های تحویل چندمرحله‌ای (در نقاط امن منطقه‌ای).
- همکاری با لجستیک خصوصی یا محلی برای تحویل جزئی اما مداوم.
- برقراری ایستگاه‌های تحویل موقت در شهرهای مجاور در صورت بسته بودن مسیر اصلی.

پرداخت‌ها

- پذیرش چند شیوه پرداخت جایگزین: نقد، حواله بانکی داخلی، اعتبار بین‌شرکتی.
- استفاده از «کارت‌های پرداخت اضطراری» برای مشتریان عمده در شبکه فروش.
- کاهش وابستگی به سیستم‌های الکترونیکی بین‌بانکی در صورت قطعی اینترنت.

خدمات پس از فروش

- مدیریت پرونده‌های گارانتی در حالت آفلاین و پاسخ‌گویی از طریق تلفن ثابت.
- استفاده از شبکه کارگاه‌های همکار برای خدمات تعمیر و نگهداری اضطراری.
- مستندسازی هر مورد خدمات با فرم‌های چاپی بحران (گارانتی دستی).

۴.۷. پایش و ارزیابی عملکرد فروش در بحران

حوزه	شاخص کلیدی	تناوب اندازه‌گیری
فروش نقدی	حجم فروش نقدی نسبت به کل	روزانه
پیش‌فروش	میزان نقدینگی جذب‌شده از قراردادهای	هفتگی
اعتماد مشتری	نرخ تکرار خرید پس از بحران	ماهانه
قیمت‌گذاری	انحراف قیمت بازار از نرخ رسمی	هفتگی
رضایت خدمات	درصد شکایات حل‌شده در دوره بحران	ماهانه

۴.۸. بازگشت تدریجی به بازار پس از بحران

پس از کاهش شدت جنگ یا بحران باید برنامه‌ی سه‌مرحله‌ای اجرا شود:

۱. احیای فروش عادی: راه‌اندازی مجدد کانال‌های آنلاین و نمایندگی‌ها.
۲. تثبیت تصویر برند: کمپین اطلاع‌رسانی موفقیت بنگاه در عبور از بحران.
۳. بازسازی اعتماد بلندمدت: ارائه تخفیف یا خدمات ویژه به مشتریان بحران‌وفادار.

این فصل سیاست فروش را از مدل رقابتی به مدل **انعطاف‌پذیر بقا و وفاداری انسانی** منتقل می‌کند.

اجرای آن تضمین می‌کند که حتی با افت شدید تقاضا و اختلال عرضه، بنگاه همچنان جریان نقد و مشتری وفادار خود را حفظ کند.

فصل پنجم: مدیریت ریسک، بیمه و بازطراحی نظام‌ها در شرایط جنگی

در شرایط جنگی، بنگاه‌ها با مجموعه‌ای از ریسک‌های پیچیده، پویا و هم‌زمان مواجه‌اند که ماهیت آن‌ها با ریسک‌های دوران عادی تفاوت بنیادین دارد. در چنین محیطی، بقا و تداوم فعالیت تنها از طریق مدیریت نظام‌مند ریسک، استفاده هوشمندانه از بیمه، بازطراحی ساختارها و فرآیندها، و استقرار یک نظام یکپارچه بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) امکان‌پذیر است.

این فصل چارچوبی عملیاتی برای شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و مدیریت ریسک‌ها، طراحی پوشش‌های بیمه‌ای متناسب با شرایط جنگ، و بازآرایی نظام‌های سازمانی با هدف افزایش تاب‌آوری و چابکی بنگاه ارائه می‌دهد.

۵.۱. شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها در شرایط جنگی

۵.۱.۱. طبقه‌بندی ریسک‌های جنگی

ریسک‌های بنگاه در شرایط جنگی را می‌توان در طبقات زیر دسته‌بندی کرد:

- ریسک‌های فیزیکی: آسیب یا تخریب تأسیسات، خطوط تولید، انبارها و زیرساخت‌ها؛ اختلال یا توقف حمل‌ونقل؛ آسیب‌دیدگی نیروی انسانی.
- ریسک‌های عملیاتی: قطع یا ناپایداری زنجیره تأمین، توقف تولید، قطعی انرژی و ارتباطات، خرابی ماشین‌آلات، عدم دسترسی به خدمات پشتیبان.
- ریسک‌های مالی: نوسانات شدید نرخ ارز، تورم بالا، کاهش نقدینگی، مسدود شدن حساب‌ها، افزایش هزینه تأمین مالی، خطر ورشکستگی.
- ریسک‌های انسانی و اجتماعی: جراحت، فوت، نقص عضو، مهاجرت یا جابجایی اجباری کارکنان، کاهش انگیزه و روحیه، فرسودگی روانی، غیبت یا ترک کار.
- ریسک‌های امنیتی و سایبری: سرقت، خرابکاری، جاسوسی صنعتی، حملات سایبری، نفوذ به سیستم‌های اطلاعاتی.
- ریسک‌های حقوقی و حاکمیتی: تغییرات ناگهانی قوانین، مصادره یا محدودسازی دارایی‌ها، تعلیق یا ابطال قراردادها.
- ریسک‌های اعتباری و تجاری: ناتوانی مشتریان در پرداخت بدهی، ورشکستگی تأمین‌کنندگان کلیدی، افزایش مطالبات مشکوک‌الوصول.
- ریسک‌های HSE و زیست‌محیطی: حوادث گسترده ایمنی، آلودگی‌های شیمیایی یا زیست‌محیطی، نشت مواد خطرناک، پسماندها و باقیمانده مواد منفجره و محترقه و پیامدهای اجتماعی و اعتباری ناشی از آن‌ها.

۵.۱.۲. ارزیابی ریسک

برای هر ریسک، ارزیابی باید بر اساس سه مؤلفه انجام شود:

- احتمال وقوع: با توجه به شدت و گستردگی درگیری‌ها و موقعیت جغرافیایی.
- شدت اثر: پیامدهای مالی، عملیاتی، انسانی، زیست‌محیطی و اعتباری.
- سرعت و دامنه گسترش: میزان فوریت واکنش و اثرات زنجیره‌ای.

۵.۱.۳. اولویت‌بندی ریسک‌ها

- تمرکز بر ریسک‌هایی با احتمال بالا و اثر شدید (مانند تخریب خط تولید اصلی یا قطع کامل تأمین مواد حیاتی).
- استفاده از ماتریس ریسک برای دسته‌بندی و تعیین اولویت اقدام.
- بازنگری مستمر اولویت‌ها با تغییر شرایط جنگی.

۵.۲. راهبردهای مدیریت ریسک در شرایط جنگی

۵.۲.۱. کاهش ریسک (Risk Mitigation)

- ایجاد ذخایر استراتژیک از مواد اولیه، قطعات یدکی، سوخت، آب و اقلام حیاتی.
- تنوع‌بخشی به تأمین‌کنندگان، مسیرهای حمل‌ونقل، بازارها و منابع انرژی.
- استقرار تجهیزات پشتیبان (ژنراتور، خطوط تولید جایگزین، سیستم‌های ارتباطی ثانویه).
- آموزش مستمر کارکنان و اجرای مانورهای واکنش اضطراری.
- تقویت امنیت فیزیکی، اطلاعاتی و سایبری. از قبیل ایجاد پناهگاه‌ها، بانک اطلاعات پشتیبان و ...

۵.۲.۲. انتقال ریسک (Risk Transfer)

- استفاده هدفمند از بیمه‌های متناسب با ریسک‌های جنگی.
- بهره‌گیری از بیمه‌های اتکایی، ضمانت‌نامه‌ها و اعتبارات اسنادی برای کاهش ریسک‌های اعتباری.
- تنظیم قراردادهای منعطف با بندهای مدیریت بحران.

۵.۲.۳. پذیرش ریسک (Risk Acceptance)

- پذیرش آگاهانه ریسک‌های کم‌اثر یا کم‌احتمال.
- پذیرش ریسک‌هایی که هزینه پوشش آن‌ها بیش از خسارت احتمالی است، با لحاظ ظرفیت تحمل بنگاه.

۵.۲.۴. اجتناب از ریسک (Risk Avoidance)

- خروج موقت یا دائم از فعالیت‌ها، مناطق یا محصولات با ریسک غیرقابل تحمل.
- تعلیق پروژه‌هایی که بقای بنگاه را تهدید می‌کنند.

۵.۳. مدیریت یکپارچه بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) به عنوان ستون تاب‌آوری

در شرایط جنگی، HSE از یک واحد پشتیبان به هسته راهبردی بقاء و تداوم عملیات تبدیل می‌شود.

۵.۳.۱. تدوین پروتکل‌ها و دستورالعمل‌های اضطراری

- دستورالعمل‌های پناه‌گیری، واکنش به حملات هوایی، مواجهه با مواد شیمیایی، آلودگی‌های پرتوزا و مهمات عمل‌نکرده.
- پروتکل‌های اطفای حریق، کمک‌های اولیه جنگی و مدیریت حوادث زیست‌محیطی.

۵.۳.۲. آموزش و توانمندسازی کارکنان

- آموزش استفاده از تجهیزات حفاظت فردی (PPE).
- برگزاری مانورهای شبیه‌سازی‌شده برای ارزیابی آمادگی واقعی.
- ارتقای تاب‌آوری روانی کارکنان.

۵.۳.۳. تجهیز و آماده‌سازی زیرساخت‌ها

- تأمین و نگهداری تجهیزات حفاظت فردی متناسب با سناریوهای تهدید.
- تجهیز پناهگاه‌ها و مراکز عملیاتی به امکانات بهداشتی و ایمنی و بقاء.
- بازرسی‌ها و ممیزی‌های منظم HSE.

۵.۴. مدیریت بیمه و قراردادهای پشتیبان در شرایط جنگی

۵.۴.۱. بازنگری پوشش‌های بیمه‌ای

- بیمه جنگ و تروریسم.
- بیمه اموال، مسئولیت و حمل‌ونقل.
- بیمه توقف کار (Business Interruption).
- بیمه اعتباری برای مشتریان و تأمین‌کنندگان.

۵.۴.۲. مذاکره و مدیریت رابطه با بیمه‌گران

- شفاف‌سازی شرایط واقعی عملیات.
- بررسی دقیق بندهای استثناء.
- تدوین پروتکل سریع اعلام و مدیریت خسارت.

۵.۴.۳. قراردادهای خدماتی و امدادی

- عقد قرارداد با شرکت‌های خدمات HSE، آتش‌نشانی، مراکز درمانی و امداد و نجات.
- تعیین کانال‌های ارتباطی مشخص پیش از بحران.

۵.۵. شبکه‌سازی، هم‌افزایی و همکاری بین‌سازمانی

- ایجاد شبکه ارتباطی با واحدهای HSE بنگاه‌های هم‌جوار یا هم‌صنعت.
- تبادل تجربیات، اشتراک تجهیزات و نیروی متخصص.
- تشکیل کنسرسیوم‌های غیررسمی برای کمک‌رسانی متقابل.
- ایجاد بانک اطلاعاتی از تجارب موفق و ناموفق بحران‌های مشابه.

۵.۶. بازطراحی نظام‌ها و فرآیندها برای تداوم عملیاتی

۵.۶.۱. ساختار و حاکمیت

- تمرکززدایی و تفویض اختیار به مدیران خط مقدم.
- تشکیل تیم‌های واکنش سریع چندتخصصی.
- انعطاف‌پذیری در نقش‌ها و جانشین‌پروری.

۵.۶.۲. فرآیندهای کلیدی

- تولید: اولویت محصولات حیاتی، تولید ماژولار.
- زنجیره تأمین: شبکه تأمین جایگزین و قراردادهای منعطف.
- مالی: کنترل سختگیرانه نقدینگی و پیش‌بینی کوتاه‌مدت.
- ارتباطات: کانال‌های امن، آفلاین و جایگزین.

۵.۶.۳. نظام اطلاعاتی بحران

- داشبورد مدیریتی یکپارچه برای ریسک‌ها، خسارات، ذخایر و شاخص‌ها.
- پشتیبان‌گیری آفلاین و ذخیره داده‌ها در مکان‌های امن.

۵.۷. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در مدیریت ریسک، بیمه و HSE

تناوب	شاخص کلیدی	حوزه
ماهانه	تعداد ریسک‌های شناسایی و اولویت‌بندی‌شده	ریسک
فصلی	درصد ریسک‌های دارای راهبرد فعال	ریسک
سالانه	نسبت حق بیمه به ارزش دارایی‌ها	بیمه
پس از هر حادثه	درصد خسارت جبران‌شده توسط بیمه	بیمه
ماهانه	نسبت ذخایر استراتژیک به مصرف	عملیات
هفتگی	نسبت نقدینگی به تعهدات کوتاه‌مدت	مالی
فصلی	نرخ حوادث HSE و زمان پاسخ	HSE
سالانه	درصد کارکنان آموزش‌دیده بحران	ساختار

جمع‌بندی:

این فصل نشان می‌دهد که در شرایط جنگی، تاب‌آوری حاصل یک اقدام منفرد نیست؛ بلکه نتیجه هم‌افزایی مدیریت ریسک، بیمه هوشمندانه، HSE قدرتمند و نظام‌های سازمانی بازطراحی‌شده است. بنگاه‌هایی که این رویکرد یکپارچه را اتخاذ می‌کنند، نه تنها شانس بقا، بلکه امکان حفظ مزیت رقابتی و بازیابی سریع‌تر پس از بحران را خواهند داشت.

فصل ششم: پایش و یادگیری مستمر

این فصل بر اهمیت حیاتی فرآیندهای مستمر پایش، ارزیابی و یادگیری در طول دوره بحران و پس از آن تأکید دارد. هدف، اطمینان از اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده، انطباق با تغییرات و تقویت تاب‌آوری سازمان برای مواجهه با چالش‌های آتی است.

۶.۱. ثبت جامع تصمیمات و نتایج در دفتر بحران:

- ایجاد یک "دفتر بحران" یا "لاگ بوک - log Book" جامع: این دفتر باید به عنوان مرجع اصلی ثبت تمامی اقدامات، تصمیمات، دستورالعمل‌ها، نتایج حاصل از اجرای آن‌ها و هرگونه اطلاعات مرتبط در طول دوره بحران عمل کند.
- ثبت جزئیات کلیدی: برای هر ورودی باید تاریخ، زمان، مسئول اقدام، شرح تصمیم یا اقدام، دلایل اتخاذ تصمیم، منابع تخصیص یافته، و نتایج اولیه و نهایی به دقت ثبت شود.
- اهمیت مستندسازی: این مستندات برای تحلیل‌های آتی، ارزیابی اثربخشی، شناسایی درس‌های آموخته و همچنین در صورت نیاز برای مستندسازی و گزارش‌دهی خارجی (مانند بیمه یا نهادهای نظارتی) ضروری هستند.

۶.۲. برگزاری جلسات منظم کمیته بحران برای پایش و ارزیابی اثربخشی تصمیمات:

- کمیته بحران به عنوان مرکز تصمیم‌گیری و هماهنگی عمل کرده و از انطباق اقدامات با اهداف کلی سازمان اطمینان حاصل می‌کند.
- تواتر برگزاری جلسات: تشکیل جلسات هفتگی (یا بر اساس شدت بحران، با تواتر بیشتر) برای بررسی وضعیت جاری، ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها و سنجش اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده.
 - دستور کار جلسات: تمرکز بر موارد زیر:
 - مرور ورودی‌های ثبت شده در دفتر بحران.
 - ارزیابی نتایج حاصل از اقدامات انجام شده.
 - شناسایی موانع و چالش‌های پیش رو.
 - اتخاذ تصمیمات جدید یا اصلاح تصمیمات قبلی بر اساس بازخوردها و داده‌های جدید.
 - بررسی گزارش‌های واحدهای مختلف (مانند HSE، عملیات، مالی).

۶.۳. آموزش پیوسته مدیران و کارکنان در حوزه‌های تاب‌آوری، مدیریت ریسک، و نوآوری در بحران:

- شناسایی شکاف‌های دانشی و مهارتی: ارزیابی مداوم نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در مواجهه با بحران.
- برنامه‌های آموزشی هدفمند: طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی متناسب با نقش و مسئولیت افراد، با تمرکز بر:

- ✓ تاب‌آوری سازمانی (Organizational Resilience): آموزش مفاهیم و ابزارهای افزایش توانایی سازمان برای پیش‌بینی، مقاومت، پاسخگویی و بازیابی از بحران‌ها.
- ✓ مدیریت ریسک پیشرفته: به‌روزرسانی دانش در مورد شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک‌های جدید و پیچیده.
- ✓ نوآوری در بحران: تشویق تفکر خلاق و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌های پیش‌بینی نشده.
- ✓ مهارت‌های ارتباطی و رهبری در بحران: تقویت توانایی مدیران در هدایت تیم‌ها و برقراری ارتباط مؤثر در شرایط پرفشار.
- ✓ فرهنگ‌سازی یادگیری: ترویج فرهنگ یادگیری سازمانی که در آن خطاها به عنوان فرصتی برای بهبود دیده می‌شوند و اشتراک دانش تشویق می‌گردد.

فصل هفتم: مدیریت پس از بحران (بازسازی، احیاء و تاب‌آوری پایدار)

این فصل به چالش‌ها و راهبردهای لازم برای بازگرداندن بنگاه به وضعیت عادی و حتی فراتر از آن، با در نظر گرفتن تجربیات دوران بحران (و جنگ)، می‌پردازد.

دوران پس از بحران، مرحله‌ای حیاتی و سرشار از فرصت‌ها و چالش‌های منحصربه‌فرد برای بنگاه‌های اقتصادی است. این فصل به راهبردها و اقدامات ضروری برای بازسازی، احیای عملیات، و ایجاد تاب‌آوری پایدار در بلندمدت می‌پردازد.

۶.۱. ارزیابی جامع خسارات و وضعیت پس از بحران (جنگ)

- ارزیابی خسارات فیزیکی و زیرساختی: برآورد دقیق میزان آسیب به تأسیسات، تجهیزات، ماشین‌آلات و خطوط تولید.
- ارزیابی خسارات انسانی: بررسی وضعیت سلامت جسمی و روانی کارکنان، نیازهای حمایتی و بازگشت به کار.
- ارزیابی وضعیت مالی و اقتصادی: تحلیل تأثیر جنگ بر دارایی‌ها، بدهی‌ها، سرمایه در گردش، و جریان‌های نقدی.
- ارزیابی وضعیت زنجیره تأمین و بازار: بررسی اختلالات ایجاد شده در تأمین مواد اولیه، فروش محصولات و جایگاه رقابتی بنگاه.
- ارزیابی وضعیت HSE: شناسایی تهدیدات زیست‌محیطی نوظهور (مانند آلودگی‌های ناشی از تخریب) و ارزیابی انطباق مجدد با استانداردها.

۶.۲. اولویت‌بندی و تدوین برنامه بازسازی و احیاء

- تعیین اولویت‌های بازسازی: تمرکز بر بخش‌هایی که برای احیای سریع عملیات حیاتی هستند (مانند تأمین انرژی، خطوط تولید کلیدی، زیرساخت‌های ارتباطی).
- تدوین برنامه عملیاتی بازسازی: شامل جدول زمانی، تخصیص منابع (مالی، انسانی، تجهیزات)، مسئولیت‌ها و شاخص‌های پیشرفت.
- استفاده از رویکرد "ساخت بهتر" (Build Back Better): فرصت‌سازی برای نوسازی و ارتقاء زیرساخت‌ها و فناوری‌ها به سطحی پیشرفته‌تر از قبل از جنگ.

۶.۳. راهبردهای احیای عملیات و زنجیره تأمین

- تأمین منابع مالی برای بازسازی: جذب سرمایه‌گذاری، استفاده از تسهیلات بانکی، کمک‌های دولتی و سازمان‌های بین‌المللی.
- بازسازی و تقویت زنجیره تأمین: شناسایی و توسعه تأمین‌کنندگان جدید، تنوع‌بخشی به منابع، و ایجاد شبکه‌های پشتیبان.
- از سرگیری و بهینه‌سازی تولید: راه‌اندازی مجدد خطوط تولید، اصلاح فرآیندها با توجه به درس‌های آموخته شده از دوران جنگ.
- مدیریت نیروی انسانی در دوران پس از بحران:
- برنامه‌های حمایتی و توانبخشی برای کارکنان آسیب‌دیده.
- برگزاری دوره‌های بازآموزی و ارتقاء مهارت متناسب با شرایط جدید.
- مدیریت بازگشت به کار و افزایش بهره‌وری.

۶.۴. بازسازی و تقویت نظام‌های مدیریت HSE

- پاکسازی و احیای محیط زیست: مقابله با آلودگی‌های نفتی، شیمیایی، پرتوزا یا سایر آلاینده‌های ناشی از جنگ.
- ارزیابی مجدد ریسک‌های HSE: شناسایی خطرات جدید یا تشدید شده پس از جنگ (مانند استحکام سازه‌ها، مواد و بمب‌های باقی‌مانده).
- بازنگری و به‌روزرسانی پروتکل‌های ایمنی و بهداشت: انطباق دستورالعمل‌ها با شرایط جدید و درس‌های آموخته شده.
- تقویت فرهنگ ایمنی: تأکید مجدد بر اهمیت HSE و تبدیل آن به یک ارزش سازمانی پایدار.
- به‌روزرسانی تجهیزات و فناوری‌های HSE: سرمایه‌گذاری در سیستم‌های پایش پیشرفته‌تر و تجهیزات حفاظت فردی مدرن.

۶.۵. بازسازی برند و روابط با ذینفعان

- مدیریت ارتباطات پس از بحران: اطلاع‌رسانی شفاف و مؤثر به کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و جامعه در خصوص وضعیت و برنامه‌های بنگاه.
- تقویت تصویر برند: تمرکز بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعهد به جامعه و بازسازی پایدار.
- بازسازی روابط با ذینفعان کلیدی: جلب اعتماد مجدد و ایجاد مشارکت‌های سازنده.

۶.۶. ایجاد تاب‌آوری پایدار در بلندمدت

- درس‌آموخته‌ها و بهبود مستمر: تحلیل عمیق تجربیات دوران بحران و جنگ و ادغام درس‌های آموخته شده در نظام‌های مدیریت بنگاه.
- توسعه نظام مدیریت بحران جامع: تدوین یا به‌روزرسانی طرح جامع مدیریت بحران با در نظر گرفتن تمامی سناریوهای احتمالی.
- ایجاد ذخایر استراتژیک: حفظ ذخایر کافی از مواد اولیه، قطعات، انرژی و سرمایه برای مقابله با بحران‌های آتی.
- تقویت انعطاف‌پذیری سازمانی: ایجاد ساختارها و فرهنگ سازمانی که قادر به انطباق سریع با تغییرات باشند.
- سرمایه‌گذاری در نوآوری و فناوری: استفاده از نوآوری برای افزایش بهره‌وری، کاهش وابستگی به منابع خارجی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار.

۶.۷. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در دوران پس از بحران و جنگ

- نرخ بازگشت به ظرفیت تولید پیش از جنگ.
- زمان تکمیل برنامه‌های بازسازی.
- میزان جذب سرمایه برای احیا.
- کاهش حوادث HSE نسبت به دوران جنگ.
- میزان رضایت کارکنان و ذینفعان.
- رشد سهم بازار و رقابت‌پذیری.

جمع‌بندی نهایی: دستورالعمل جامع مدیریت بحران

یادآوری می‌نماید که این دستورالعمل، چارچوبی جامع برای مدیریت اثربخش بحران‌ها، از پیش‌بینی و آمادگی اولیه تا بازسازی پس از بحران و یادگیری مستمر ارائه می‌دهد. هدف کلی، تضمین تاب‌آوری سازمانی، حفظ عملیات حیاتی و به حداقل رساندن خسارات در مواجهه با اختلالات پیش‌بینی نشده است و به عنوان یک راهنمای عملیاتی، سازمان‌ها را در طول چرخه کامل مدیریت بحران هدایت می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا با اطمینان و آمادگی بیشتری با چالش‌های پیش رو مواجه شوند.

وقوع بحران همواره ممکن است ولی آنچه آفت کسب و کار محسوب می‌شود، نداشتن **برنامه جایگزین مدیریت بحران** است.

بنگاهی هوشمند است که **پیش از وقوع بحران**، الگوی اداره و بازسازی خود را تدوین و مستند کرده باشد.

بخش‌های کلیدی دستورالعمل:

۱. فصل اول تا چهارم: پایه‌ریزی آمادگی و پیش‌بینی:

- این بخش‌ها بر ارزیابی جامع ریسک‌ها، توسعه برنامه‌های پیشگیرانه، ایجاد ساختارهای فرماندهی و کنترل بحران، و شناسایی منابع حیاتی تمرکز دارند. هدف، ایجاد یک پایه محکم برای آمادگی سازمان در برابر انواع بحران‌هاست.

۲. فصل پنجم: مدیریت ریسک:

- این فصل به اجرای استراتژی‌های مدیریت بحران در لحظه وقوع می‌پردازد. شامل تصمیم‌گیری‌های حیاتی، هماهنگی عملیات، مدیریت ارتباطات با ذینفعان و تضمین ایمنی کارکنان و دارایی‌ها.

۳. فصل ششم: پایش و یادگیری مستمر:

۴. مدیریت پس از بحران (بازسازی، احیاء و تاب‌آوری پایدار)

اهداف کلی دستورالعمل:

- تاب‌آوری سازمانی: تقویت توانایی سازمان برای مقاومت، پاسخگویی و بازیابی سریع از بحران‌ها.
- حفظ عملیات: اطمینان از تداوم فعالیت‌های حیاتی تا حد امکان.
- کاهش خسارات: به حداقل رساندن آسیب‌های مالی، انسانی و اعتباری ناشی از بحران.
- یادگیری و انطباق: تبدیل تجربیات بحران به فرصتی برای بهبود و آمادگی بهتر در آینده.

«ارسال تجارب و دیدگاه‌های ارشادی شما عزیزان جهت بهبود محتوا و غنای این دستورالعمل موجب امتنان و سپاسگزاری ما خواهد بود.»

با نگرشی به منابع زیر:

- ۱- کتاب مدیریت بحران، اداره کردن فشارهای خارجی، راهکارهایی برای پیشگیری از آسیب‌های صنعتی - نوشته ماتئاس وینتر و اولریخ اشتگر از موسسه جهانی توسعه مدیریت (IMD) سویس - ترجمه غلامرضا صالحی معوا - ناشر: موسسه خدمات فرهنگی رسا - چاپ اول ۱۳۸۱
عنوان اصلی: Managing Outside Pressure: Strategies for preventing corporate disasters
- ۲- کتاب مدیریت بحران (روابط عمومی پیش از فاجعه - کتاب راهنمای روابط عمومی برای مدیران خدمات اجتماعی اضطراری) - نویسنده: بخش منابع انسانی دفتر برنامه ESS - تهیه کننده سعید معادی - انتشارات: منشور جاوید - چاپ اول ۱۳۸۳
- ۳- برخی نوشتارها، دیدگاه‌ها و اخبار گردآوری شده منتشره در اینترنت، فضای مجازی و سکوها دیجیتالی.
- ۴- یادداشت‌ها و یادآوری‌های شخصی تهیه شده در طول دوران کاری.

** توضیح: جهت تنظیم و ویرایش نهایی مطالب تهیه شده از ظرفیت هوش مصنوعی کمک گرفته شد.

در پیمان با تکیه قلبی بر لزوم صلح جهانی و برقراری روابط عمیق و پایداری انسانی، بین جوامع و کشورها،
برای ایران جان و ایرانیان عزیز؛ آرامش، صلح، رفاه و توسعه پایداری را آرزو مندیم.



آرمان خالقی، دبیرکل و عضو هیأت مدیره

سوم فروردین ماه یک هزار و چهارصد و پنجاه و پنج

نشانی دبیرخانه مرکزی خانه صنعت، معدن و تجارت ایران:

تهران - میدان جهاد (فاطمی) - خیابان فلسطین شمالی، پایین تر از تقاطع زرتشت - کوچه برادران شهید غفاری - پلاک ۲ - کد پستی: ۱۴۱۵۷۴۳۷۶۱

تلفن و نمابر: ۳- ۸۸۹۷۱۸۴۲ : ۶۳- ۸۸۳۴۸۲۶۰ - رایانامه: iranhim_ngo@yahoo.com و info@iranhim.ir

نشانی شبکه دولت: khaneh-samt@tehran.gov.ir - تارنما: www.iranhim.ir

نگارش، گردآوری و تنظیم: آرمان خالقی، دبیرکل خانه صنعت، معدن و تجارت ایران - ویرایش اول: ۳ فروردین ۱۴۰۵