

VUCA



پرویز درگی، معلم کاروکسب
زمستان 1404





به نام خداوند عشق و امید



آموزش عالی ایران



فراپروژه کاری TMBA.ir





چرا بهترین فرصت
برای سبقت، زمانی
است که همه ترمز
کرده‌اند؟

این سمینار برای چه کسانی است؟

کارآفرینان

مدیران میانی که می‌خواهند در شرایط بحران رشد کنند

صاحبان کاروکسب

مدیران عامل و مدیران ارشد که با چالش‌های استراتژیک روبرو هستند

فرماندهان، نه فقط مدیران

برای کسانی که می‌خواهند از پیچ جاده یک سکوی پرتاب بسازند

قول ما به شما در این ۸ ساعت

تبدیل ابهام به شفافیت

ابزارهای عملی برای دیدن واضح‌تر در مه



تبدیل ترس به شجاعت مدیریتی

رویکردهای اثبات‌شده برای تصمیم‌گیری در عدم قطعیت



تبدیل تهدید به فرصت

استراتژی‌های عملی، نه تئوری‌های انتزاعی

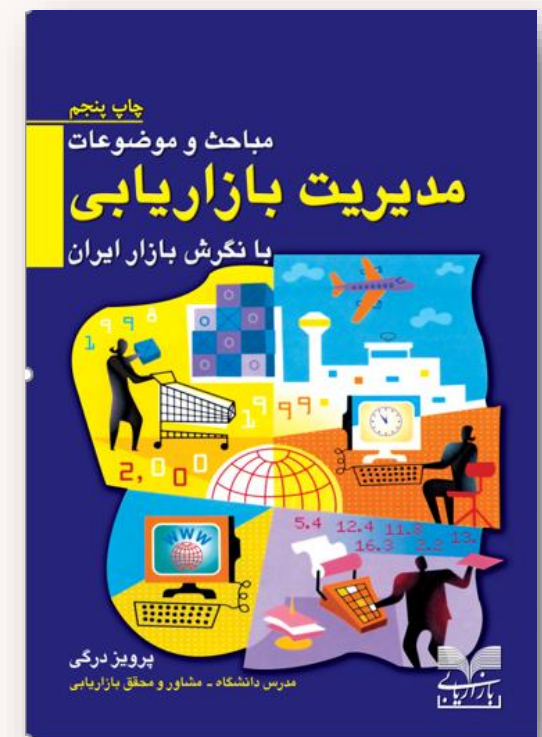


نقشه راه امروز

01

شناخت میدان نبرد

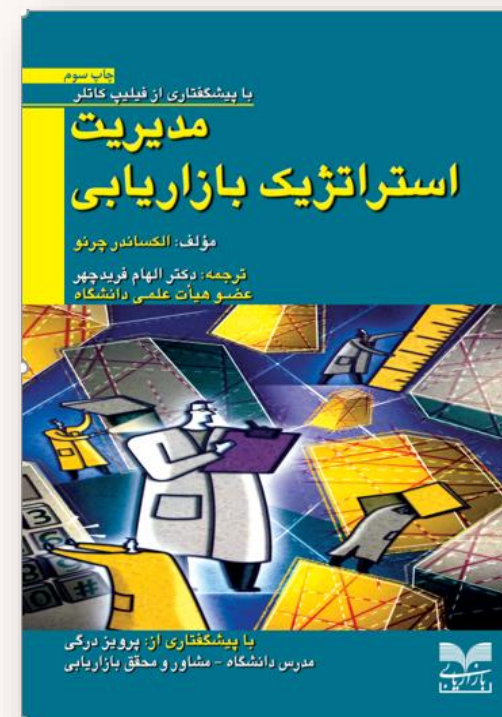
واقعیت VUCA در ایران و چالش‌های خاص بازار



02

استراتژی‌ها و ابزارهای فرماندهی

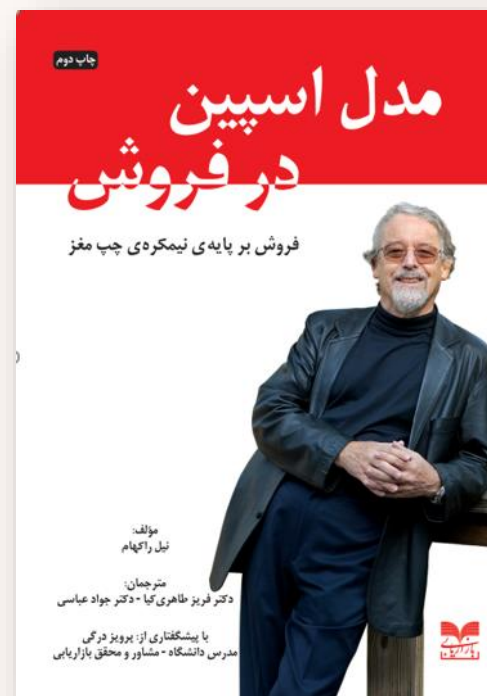
رهبری، فرهنگ‌سازی و جعبه ابزار عملی



03

اقدام در میدان و ساختن آینده

بازاریابی، تیم‌سازی و برنامه اقدام شخصی





بخش اول: شناخت میدان نبرد



VUCA چیست؟

Volatility

نوسان: تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی در بازار

Uncertainty

عدم قطعیت: ناتوانی در پیش‌بینی آینده با اطمینان

Complexity

پیچیدگی: تعداد زیاد متغیرهای به هم پیوسته

Ambiguity

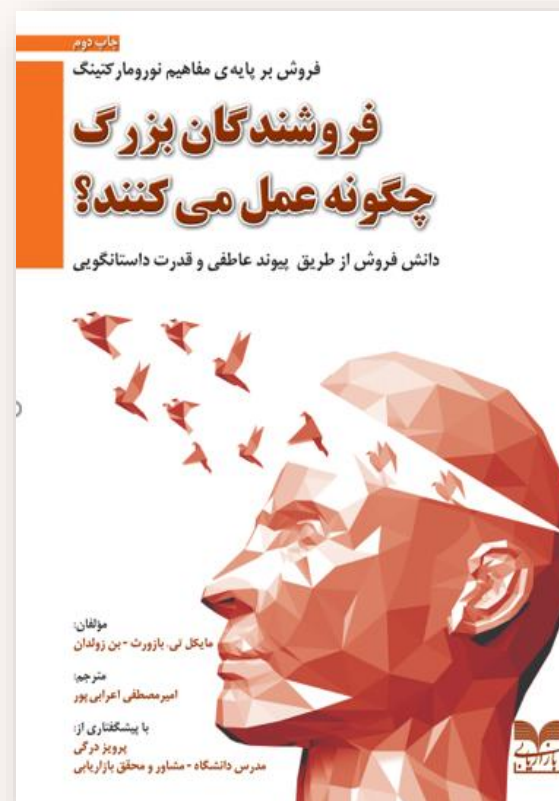
ابهام: عدم وضوح در معنا و تفسیرهای چندگانه

ترجمه VUCA به زبان بازار ایران

نوسان (Volatility)

جهش‌های ناگهانی نرخ ارز که هر روز صبح با عدد جدیدی بیدار می‌شوید. قیمت مواد اولیه که در عرض یک هفته ۳۰٪ افزایش می‌یابد. تغییرات هفتگی در تقاضای بازار که برنامه‌ریزی را غیرممکن می‌کند.

این نوسانات، قلب هر کاروکسبی را به تپش وا می‌دارد و تصمیم‌گیری را به یک چالش روزانه تبدیل می‌کند.

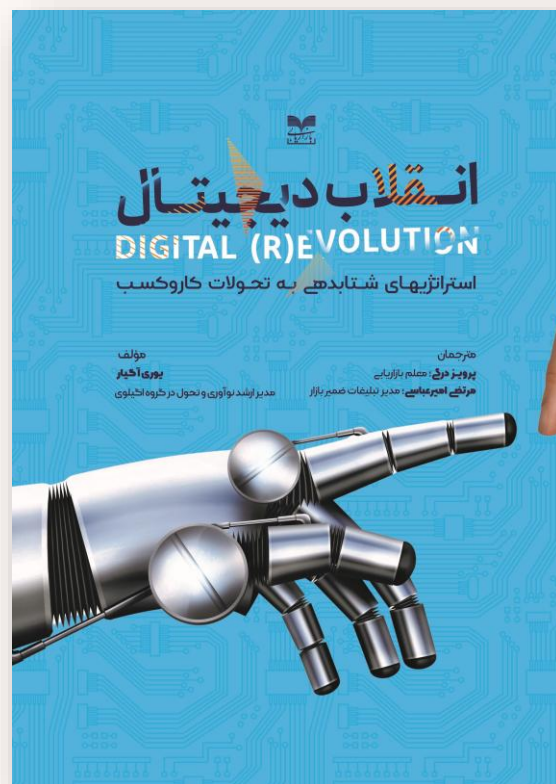


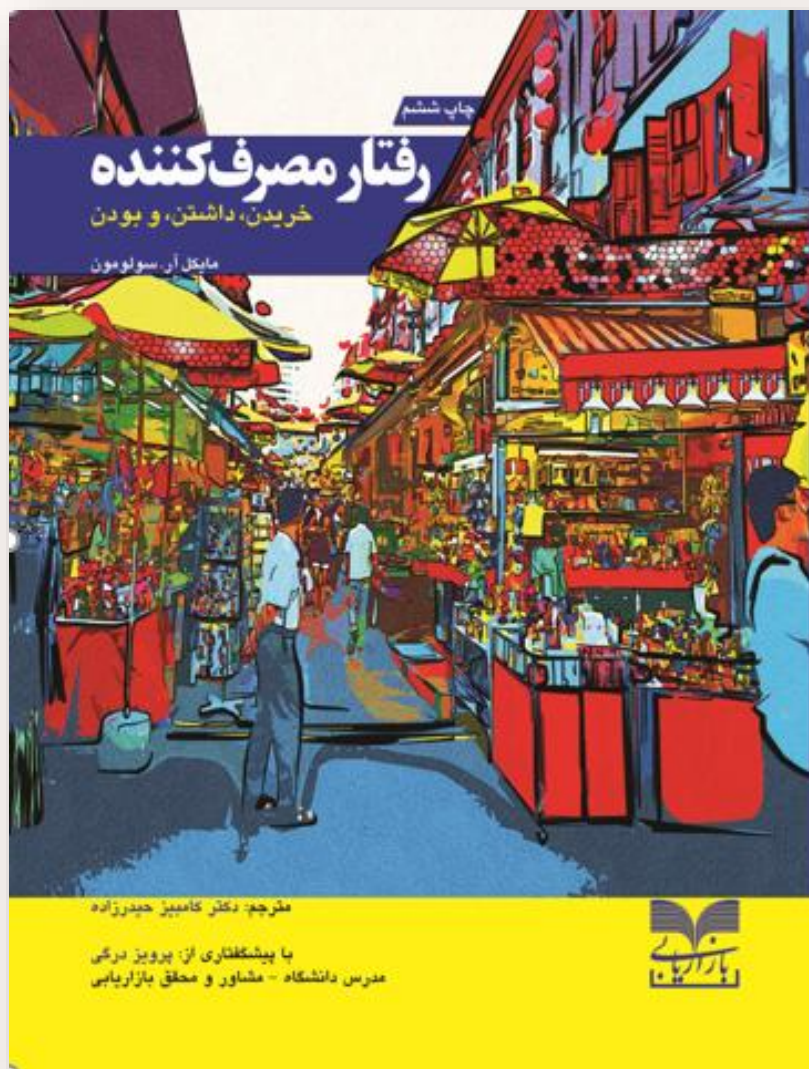
عدم قطعیت (Uncertainty)

بخشنامه‌های یک شبه گمرک و بانک مرکزی

آینده مه‌آلود

قطعی اینترنت و تأثیر آن بر کاروکسب دیجیتال





- نرخ ارز و تأثیر آن بر واردات
- تحریم‌های بین‌المللی
- سیاست‌های داخلی
- رقابت بازار
- تغییرات تکنولوژی
- رفتار مصرف کننده



ابهام (Ambiguity)

عدم شفافیت در روندهای آتی بازار - آیا رشد خواهیم داشت یا رکود؟

تفسیرهای چندگانه از یک قانون جدید - هر کارشناس حقوقی نظر متفاوتی دارد

مشخص نبودن رقیب اصلی - امروز از کجا تهدید می آید؟



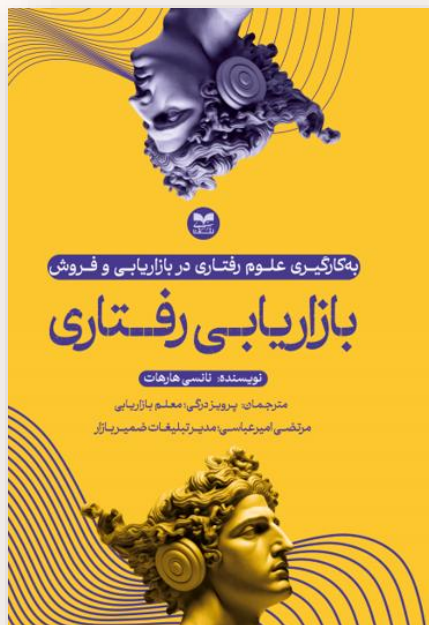
ریشه‌یابی: چرا هوا مه‌آلود شد؟

عامل اقتصادی

جهانی‌سازی و اتصال بازارهای مالی - یک بحران در آمریکا، فردا در تهران احساس می‌شود

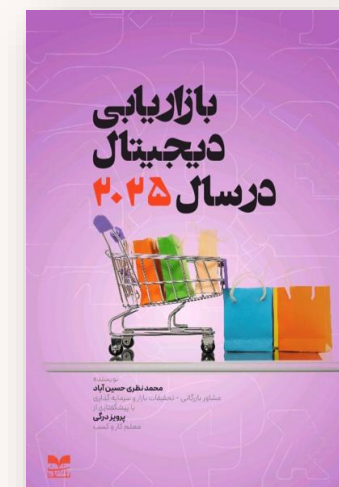
عامل اجتماعی

تغییر سریع ارزش‌ها و رفتار نسل جدید - آنچه دیروز کارساز بود، امروز منسوخ است



عامل تکنولوژی

سرعت تغییرات نمای -هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، و تحولات دیجیتال





وضعیت ایران VUCA: در توان ۲

ما علاوه بر VUCA جهانی، با یک لایه VUCA بومی هم روبرو هستیم. این دو لایه روی هم، شرایطی بی سابقه خلق کرده‌اند.



چالش‌های خاص ایران

تحریم و تورم

تورم

- فرسایش قدرت خرید مشتری
- کاهش ارزش حقوق کارکنان
- عدم امکان برنامه‌ریزی بلندمدت

تحریم

- محدودیت در دسترسی به بازارهای جهانی
- محدودیت در دسترسی به تکنولوژی روز
- افزایش هزینه تراکنش‌های مالی

بوروکراسی اداری

80%

خفگی نوآوری

محدودیت‌های قانونی و اداری

40%

افزایش هزینه‌های پنهان

زمان و منابع صرف شده برای پیگیری

60%

کاهش سرعت تصمیم‌گیری

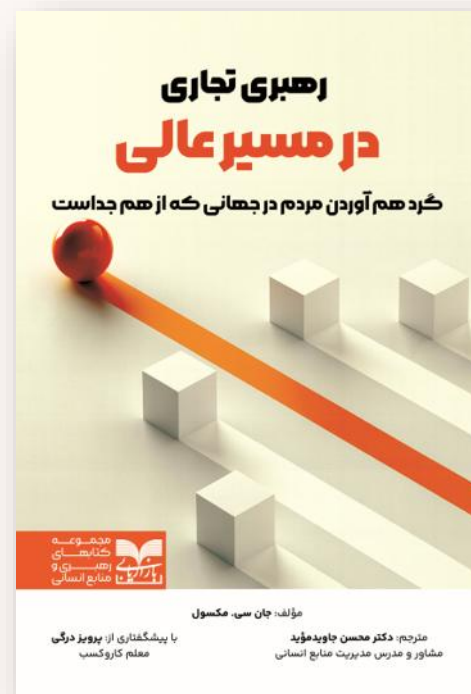
فرآیندهای طولانی اداری

مهاجرت نخبگان

خالی شدن سازمان از مغزهای متفکر و نیروهای باتجربه. این پدیده را می‌توان خشکسالی مدیریت نامید.

وقتی بهترین استعدادها سازمان را ترک می‌کنند، نه تنها دانش و تجربه از دست می‌رود، بلکه روحیه باقی‌ماندگان نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

این چالش، یکی از بزرگترین تهدیدهای بلندمدت برای کاروکسب‌های ایرانی است.



توهم بازده اسمی در مقابل واقعیت VUCA

در ۲۵ سال گذشته، طلا ۱۷۶۶ برابر و بورس ۷۹۱ برابر شده است، اما این فقط ظاهر ماجراست. در شرایط VUCA، رشد قیمت‌ها لزوماً به معنای افزایش ثروت نیست، بلکه صرفاً انعکاس تورم مزمن است.



فریب استراتژیک

بازده اسمی بزرگترین فریب در تصمیم‌گیری‌های مالی است. واقعیت در بازده واقعی نهفته است.



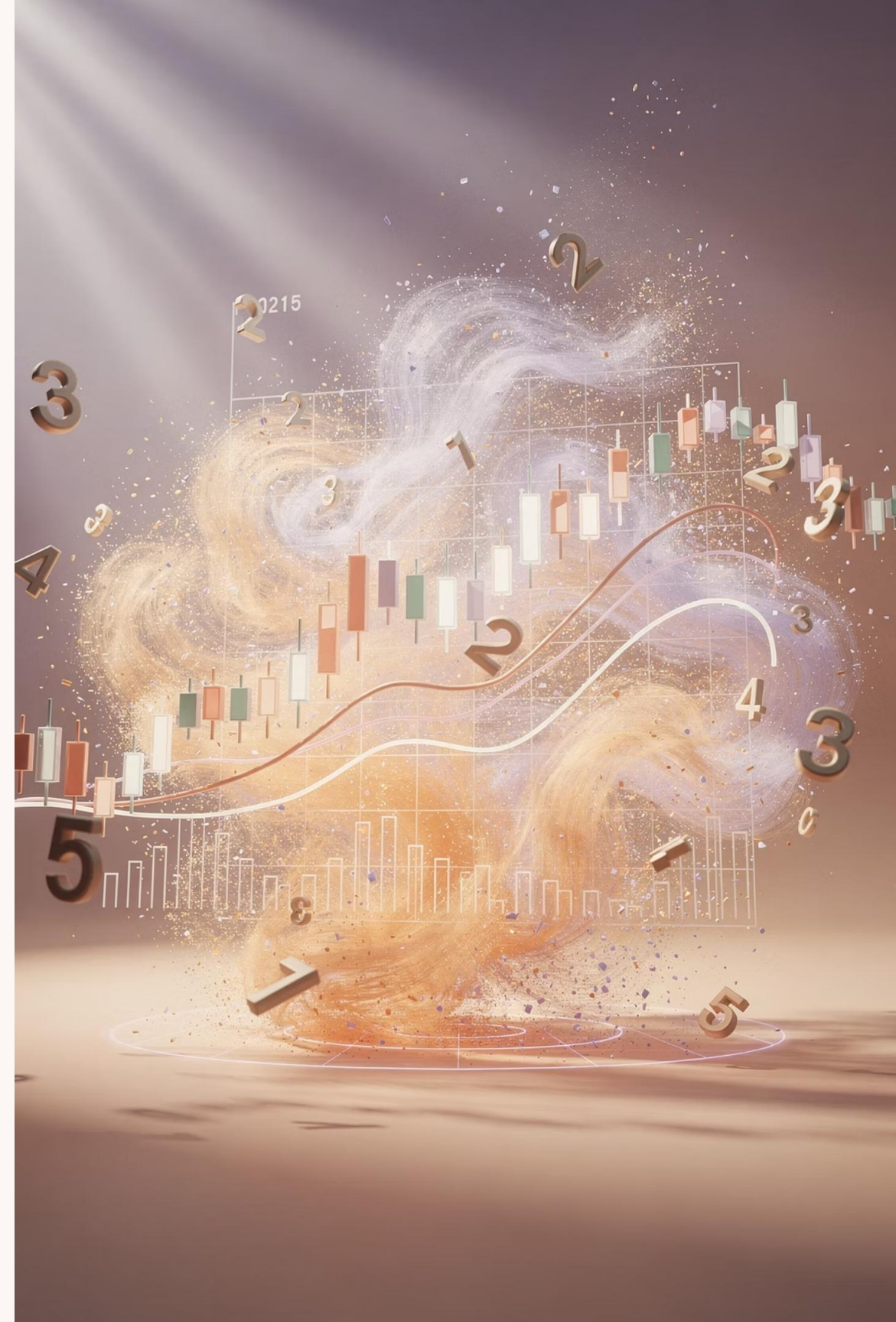
سندروم فراموشی مبدأ

برندها و سرمایه‌گذارانی که فراموش می‌کنند قدرت خرید واقعی‌شان چقدر بوده و فقط به اعداد درشت دلخوش می‌کنند.



تورم مزمن

رشد قیمت‌ها در ۲۵ سال گذشته بیشتر انعکاس تورم مزمن بوده تا افزایش واقعی ثروت.



کالبدشکافی ریسک: وقتی سقوط، سودهای چندساله را می‌بلعد

نوسان در ایران فقط یک عدد نیست، بلکه یک تکانه‌ی روانی است. طبق تحقیقات، ذهن انسان زیان را ۲ تا ۳ برابر دردناک‌تر از سود لمس می‌کند.

0%

مسکن

پایدارترین بازار از نظر نوسان

53%

بورس

افت تاریخی بازار سهام ایران

60%

ارز دیجیتال

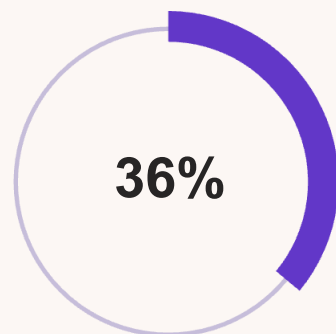
حداکثر افت تاریخی در دوره‌های
بحران



سندروم جاماندگی: کدام دارایی‌ها حریف تورم نشدند؟

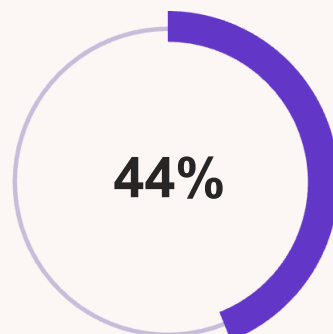
برخلاف باور عمومی، دلار لزوماً بهترین پناهگاه برای حفظ ارزش پول در بلندمدت نبوده است.

بر اساس شاخص **Failure Ratio**، می‌توانیم ببینیم کدام دارایی‌ها در چه درصدی از مواقع نتوانسته‌اند بازدهی واقعی (بیش از تورم) نصیب سرمایه‌گذار کنند.



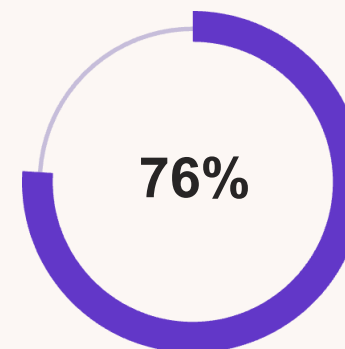
طلا

کمترین میزان شکست در دارایی‌های منفرد



مسکن

در این درصد از مواقع از تورم جا مانده است



دلار

در اکثر مواقع نتوانسته بازدهی بیش از تورم ایجاد کند

کیفیت بازده: تفکیک نوسان خوب از نوسان بد

در دنیای پیچیده، نباید فقط به مقدار سود نگاه کرد، بلکه باید دید به چه قیمتی (تحمل چه میزان استرس و نوسان منفی) به دست آمده است.

سبد ترکیبی

شاخص سورتینو: ۱.۳۱

سهام + طلا + مسکن با بهترین عملکرد در تفکیک نوسانات منفی

ارز (دلار)

شاخص سورتینو: ۰.۳۹

بدترین کیفیت بازدهی نسبت به ریسک منفی



شاخص سورتینو نشان می‌دهد که اگر فقط نوسانات منفی را ریسک بدانیم، سبد ترکیبی برنده مطلق است.



پادزهر VUCA: استراتژی سبد ترکیبی

سبد ترکیبی (سهام، طلا، مسکن) نه تنها ریسک را به شدت کاهش داده، بلکه طبق شاخص UPR، پتانسیل صعودی خود را نیز حفظ کرده است.

Volatility

با سبد ترکیبی مهار می‌شود

Uncertainty

با طلا (پناهگاه امن) پوشش داده می‌شود

Complexity

با تحلیل شاخص‌های پیشرفته (مثل سورتینو) ساده‌سازی می‌شود

Ambiguity

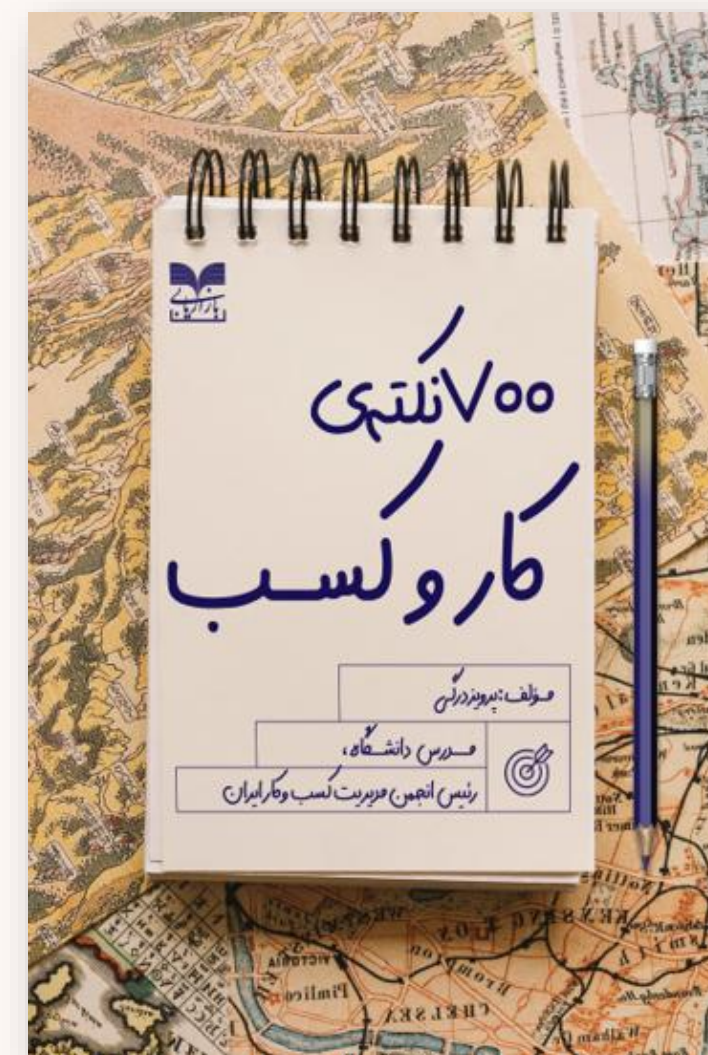
با نگاه به بازده واقعی (تعدیل شده با تورم) برطرف می‌شود

برنده نهایی ۲۵ سال اخیر: تنوع‌بخشی هوشمند





این پیچ خطرناک جاده است...



تله ذهنی شماره ۱: ترس و انفعال

صبر کنیم ببینیم چه می شود.

ترس از تصمیم گیری، منجر به تصمیم به تصمیم نگرفتن می شود که خود بدترین تصمیم است.

نشانه ها

تعویق مداوم تصمیمات، انتظار برای شرایط ایده آل، اجتناب از ریسک

پیامد

از دست دادن فرصت ها، عقب ماندن از رقبا، فرسایش روحیه تیم

تله ذهنی شماره ۲: تصمیمات هیجانی

سرمایه گذاری‌های وحشت‌زده

تصمیمات سریع بدون تحلیل کافی

تعدیل نیروی کورکورانه

بدون در نظر گرفتن تأثیر بلندمدت

فروش دارایی‌های کلیدی

از روی استیصال و بدون ارزیابی دقیق

تصمیمات هیجانی، مانند رانندگی در مه با سرعت بالا، احتمال تصادف را چند برابر می‌کند.

تله ذهنی شماره ۳: قربانی‌پنداری

تقصیر بازار است

تقصیر تحریم است

تقصیر دولت است

این ذهنیت، فرمان را از دستان شما خارج می‌کند. وقتی خود را قربانی می‌دانید، قدرت تغییر را از دست می‌دهید.



نکته کلیدی: تفاوت بین پذیرش واقعیت و قربانی‌پنداری را بشناسید. اولی قدرت می‌دهد، دومی فلج می‌کند.



نتیجه تله‌های ذهنی

فرسایش روحیه تیم

بهترین نیروها سازمان را ترک می کنند

از دست دادن سهم بازار

رقبا از فرصت استفاده می کنند و جلو می زنند

توقف یا حرکت در مسیر اشتباه

سازمان در جا می زند یا به سمت پرتگاه حرکت می کند



تست مدل ذهنی فرماندهی و تله‌های شناختی



هدف: شناسایی میزان آمادگی ذهنی مدیر برای خروج از تله‌های سه‌گانه (ترس، هیجان، قربانی‌پنداری) و ورود به نقش فرمانده.

لطفاً در مواجهه با چالش‌های اخیر بازار، صادقانه‌ترین پاسخ را انتخاب کنید:

1

وقتی با یک بخشنامه ناگهانی و محدودکننده روبرو می‌شوید،
اولین واکنش شما چیست؟

الف) انتظار برای دیدن واکنش رقبا و توقف موقت تصمیمات (۰ امتیاز)

ب) اعتراض شدید به شرایط و ریشه‌یابی تقصیرهای نهادهای بیرونی (۱ امتیاز)

ج) تغییر سریع تامین‌کننده یا تعدیل نیرو برای کاهش فوری هزینه‌ها (۲ امتیاز)

د) تحلیل سناریوهای سه‌گانه (بهترین، محتمل، بدترین) و تدوین برنامه اقدام (۳ امتیاز)

2

در جلسات با تیم‌تان، تمرکز اصلی شما بر کدام است؟

الف) بررسی ریز خطاهای عملیاتی و یافتن مقصر (۱ امتیاز)

ب) تکرار این نکته که «اوضاع خراب است و باید سوخت و ساخت» (۰ امتیاز)

ج) الهام‌بخشی و بازتعریف «چرای» سازمان برای حفظ انگیزه (۳ امتیاز)

د) صدور دستورات جدید برای پوشش بحران‌های لحظه‌ای (۲ امتیاز)

1

رویکرد شما نسبت به هزینه‌های بازاریابی در شرایط رکود چیست؟

الف) قطع فوری یا کاهش حداقلی برای حفظ نقدینگی (۰ امتیاز)

ب) ادامه روند قبلی بدون تغییر (۱ امتیاز)

ج) کاهش هزینه‌های عمومی و تمرکز هوشمندانه بر روابط با مشتریان وفادار (۳ امتیاز)

د) صرف هزینه‌های سنگین برای تبلیغات تهاجمی جهت خودنمایی (۲ امتیاز)

2

در مدیریت «اقتصاد انرژی مغز»، شما معمولاً:

الف) ۸۰٪ وقت را صرف پیگیری اخبار و حواشی بازار می‌کنید (۰ امتیاز)

ب) بیشتر وقت را صرف کارهای اجرایی می‌کنید چون به کسی اعتماد ندارید (۱ امتیاز)

ج) روی دو یا سه اولویت حیاتی تمرکز کرده و بقیه را تفویض می‌کنید (۳ امتیاز)

د) سعی می‌کنید تمام سوراخ‌های کشتی را همزمان با هم ببندید (۲ امتیاز)

جدول نمره‌گذاری و تحلیل

نمره ۰ تا ۴

در جاده مه‌آلود غرق شده‌اید

شما در تله «انفعال» یا «قربانی‌پنداری» گرفتارید. سازمان شما در حال فرسایش است.

اقدام فوری: باید از نقش قربانی به نقش مسئول تغییر فاز دهید.

نمره ۵ تا ۸

مدیریت واکنشی

شما با سرعت در مه رانندگی می‌کنید اما بدون چراغ مه‌شکن. تصمیمات هیجانی شما ممکن است در کوتاهمدت جواب دهد اما پایداری ندارد.

اقدام فوری: یادگیری تکنیک شادی.

نمره ۹ تا ۱۲

فرمانده هوای مه‌آلود

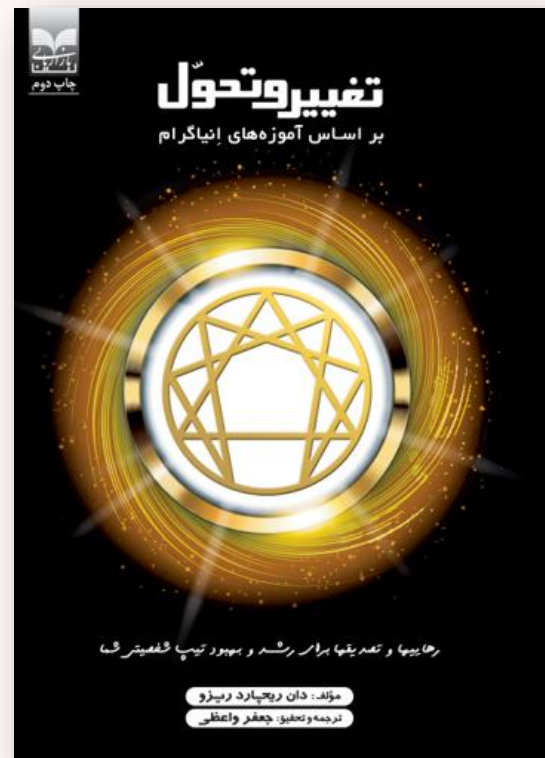
شما مدل ذهنی درستی دارید. توانسته‌اید بین شجاعت و کلاهخوابی تفکیک قائل شوید.

اقدام فوری: تمرکز بر ساختن تعاشق‌ها در تیم.



اما... فرصت در دل بحران نهفته است





چرا بحران بهترین زمان برای رشد است؟

رقبا می‌ترسند

وقتی دیگران پنهان می‌شوند و فعالیت خود را کاهش می‌دهند، شما می‌توانید دیده شوید

بازار خالی‌تر است

کمتر شدن رقابت، فرصت بیشتری برای جذب مشتری ایجاد

صدای شما بهتر شنیده می‌شود

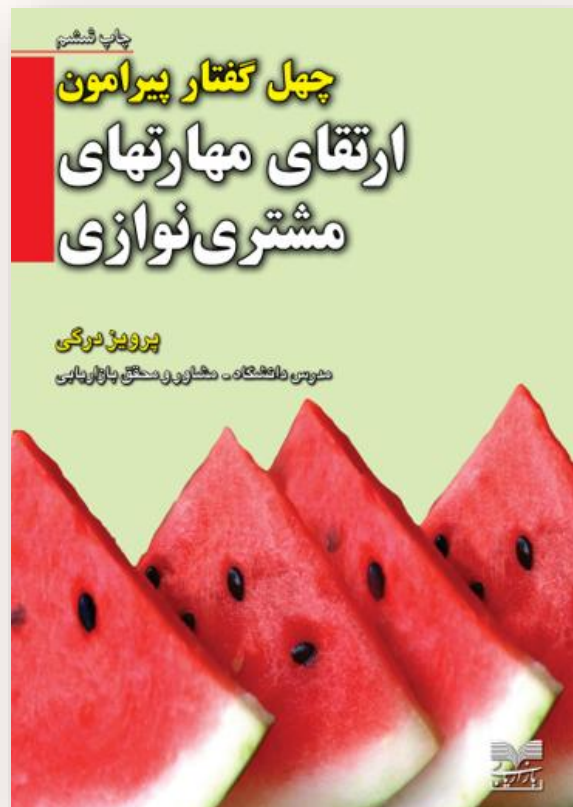
در سکوت بازار، پیام شما رساتر و تأثیرگذارتر است

قانون بقای حافظه مشتری

مشتری، کسی را که در روزهای سخت کنارش بوده، هرگز فراموش نمی کند.

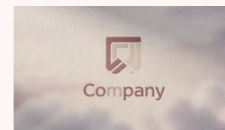
حضور شما در این دوران، یک سرمایه گذاری بلندمدت در برند شماست. وفاداری مشتری در بحران ساخته می شود، نه در رونق.

کسانی که امروز به مشتریان خود پشت می کنند، فردا جایی در قلب آنها نخواهند داشت.



تست کوتاه مدیریت توجه

ظرف ۱۰ ثانیه، فقط تعداد لوگوهای آبی رنگ را بشمارید.



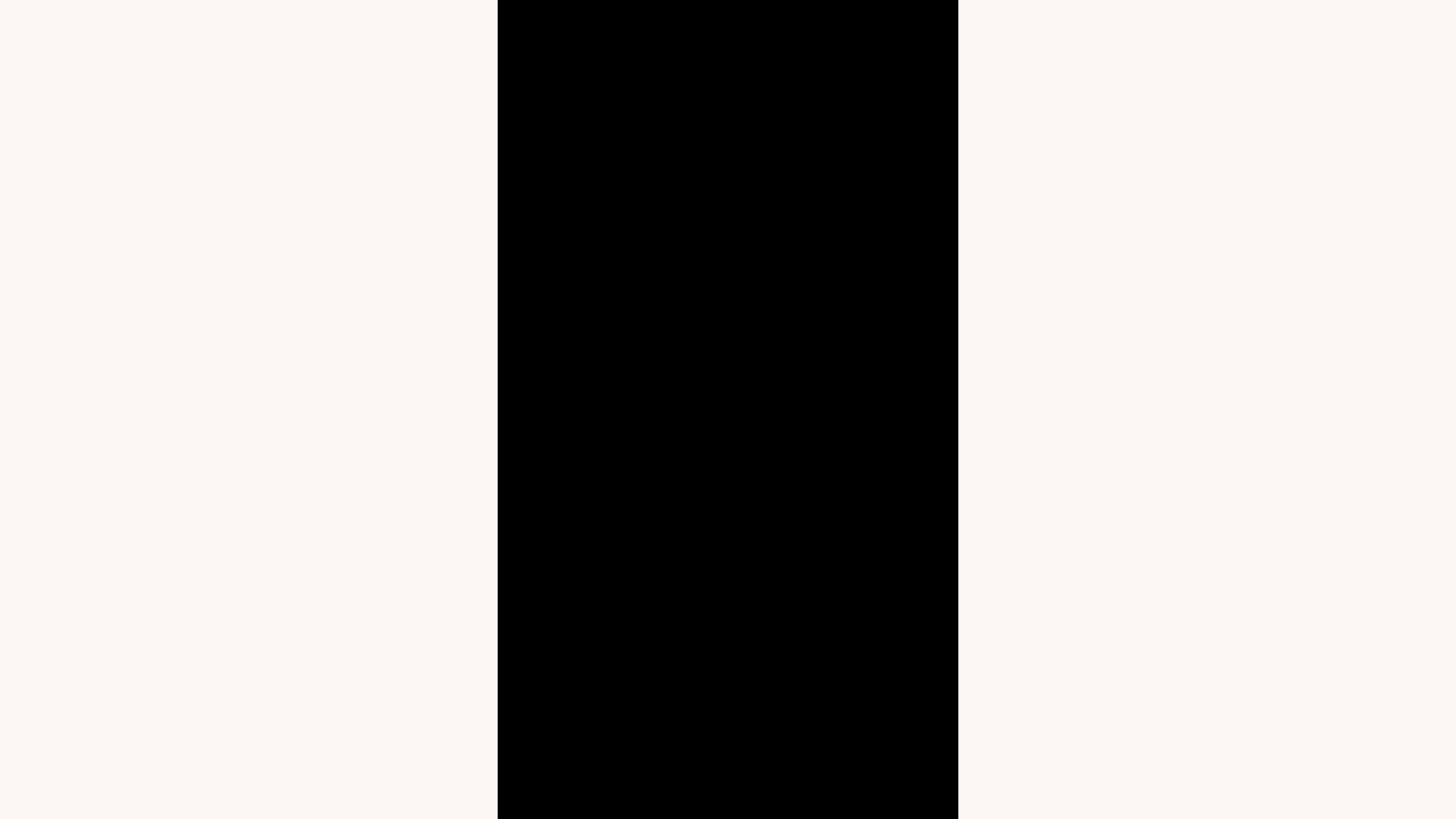
نتیجه تست

چند نفر لوگوی گوریل را دیدند؟

وقتی مغز روی یک چیز متمرکز است، لوگوی آبی، فرصت‌ها و تهدیدهای واضح دیگر، گوریل را نمی‌بیند.



درس کلیدی: در شرایط VUCA، توجه محدود است. باید هوشمندانه تصمیم بگیریم روی چه چیزی تمرکز کنیم.



اقتصاد انرژی مغز در شرایط VUCA



مغز ما برای بقا، انرژی محدود خود را مصرف می‌کند. ابهام و عدم قطعیت، بزرگترین مصرف‌کنندگان انرژی مغز هستند. نتیجه: خستگی تصمیم‌گیری و انتخاب‌های ضعیف.



وظیفه رهبر در هوای مه آلود

کاهش مصرف انرژی

کاهش مصرف انرژی مغز خود و تیم از طریق ساده سازی

ایجاد شفافیت

ایجاد شفافیت های کوچک در دل ابهام بزرگ

تمرکز توجه

تمرکز دادن توجه تیم به چند اولویت حیاتی



جمع‌بندی بخش اول

1

VUCA واقعیت است، نه بهانه

باید آن را بپذیریم و با آن کار کنیم

2

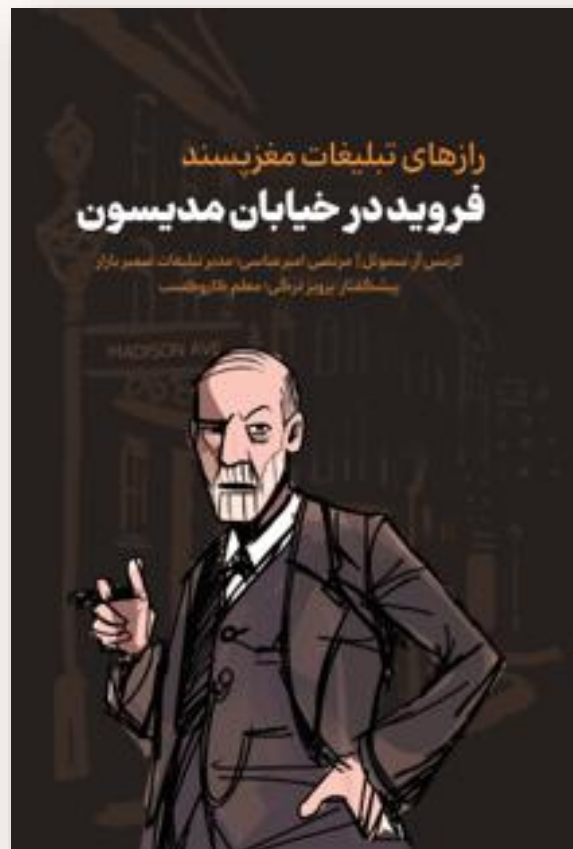
تله‌های ذهنی خطرناک‌تر از بحران

ترس، هیجان و قربانی‌پنداری ما را فلج می‌کنند

3

بزرگترین فرصت‌ها در دل مه

زمانی که دیگران می‌ترسند، ما می‌توانیم پیشرفت کنیم



سوال برای تفکر

سازمان شما در کدام تله ذهنی بیشتر گرفتار است؟

بخش دوم: استراتژی‌ها و ابزارهای فرماندهی





رهبری: آرام، استوار و پیشرو

اولین اصل فرماندهی: کنترل بر قلمرویی که ۱۰۰٪ در اختیار شماست: خودتان.

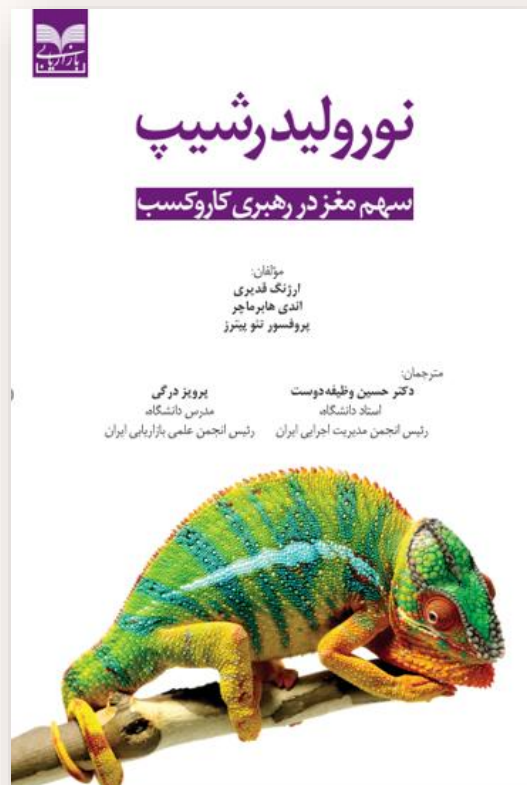
قبل از اینکه بتوانید سازمان را رهبری کنید، باید خودتان را رهبری کنید. این اصل ساده اما عمیق، پایه همه چیز است.

مدیریت بر خود: جسم تابع روح است

چرا آرامش، ورزش و مطالعه در بحران یک انتخاب لوکس نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک است؟

پاسخ

برای مدیریت بهینه اقتصاد انرژی مغز. وقتی شما در بهترین حالت ذهنی و جسمی خود هستید، تصمیمات بهتری می گیرید.



ورزش و آرامش

ورزش منظم

کاهش هورمون استرس، کورتیزول، افزایش توانایی حل مسئله، بهبود خواب و تمرکز

مدیریت تنفس و مدیتیشن

تنها راه ری‌استارت کردن سیستم عصبی سمپاتیک در اوج بحران و بازگشت به حالت آرامش

مطالعه

مطالعه زندگی نامه رهبران بحران (چرچیل، ماندلا، گاندی (به شما چشم انداز می دهد. شما می بینید که دیگران چگونه از بحران های بزرگ تر عبور کرده اند.

مطالعه، مغز را از حالت واکنش سریع (Reptilian Brain) به حالت تفکر استراتژیک (Neocortex) منتقل می کند.



شجاعت، پاسخ به ترس است

شجاعت به معنی نبودن ترس نیست؛ بلکه اقدام با وجود ترس است.



تفکیک شجاعت از کله خرابی

شجاعت

ریسک مدیریت شده

بدترین سناریو چیست و برنامه ما برای آن کدام است؟

- برنامه‌ریزی دقیق
- ارزیابی ریسک‌ها
- تصمیم بر اساس داده

کله خرابی

ریسک محاسبه نشده

ایشالا که درست میشه!

- بدون برنامه پشتیبان
- نادیده گرفتن خطرات
- تصمیم بر اساس احساس



الگو بودن رهبر

تیم شما به حرف‌های شما گوش نمی‌دهد، آنها رفتار شما را تماشا می‌کنند.

سوال کلیدی

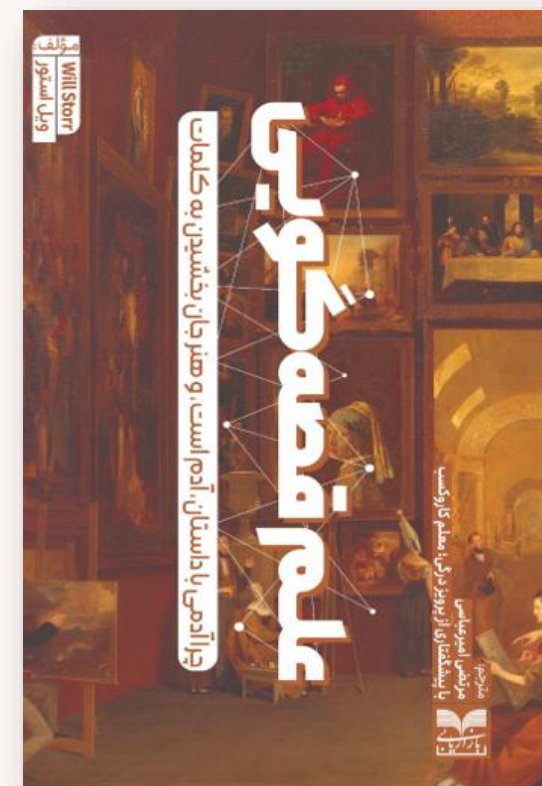
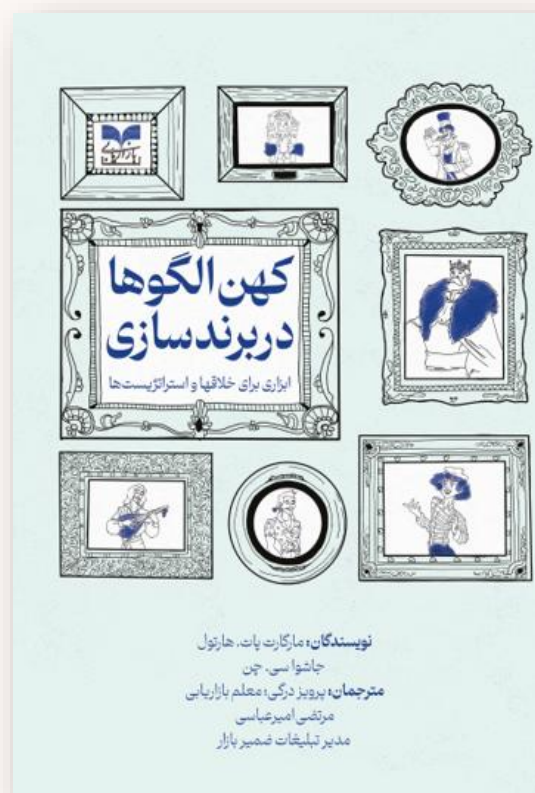
آیا شما در طوفان، لنگر کشتی هستید یا یک مسافر وحشت‌زده؟

واقعیت

اگر شما آرام باشید، تیم آرام می‌شود. اگر شما وحشت کنید، تیم فلج می‌شود.

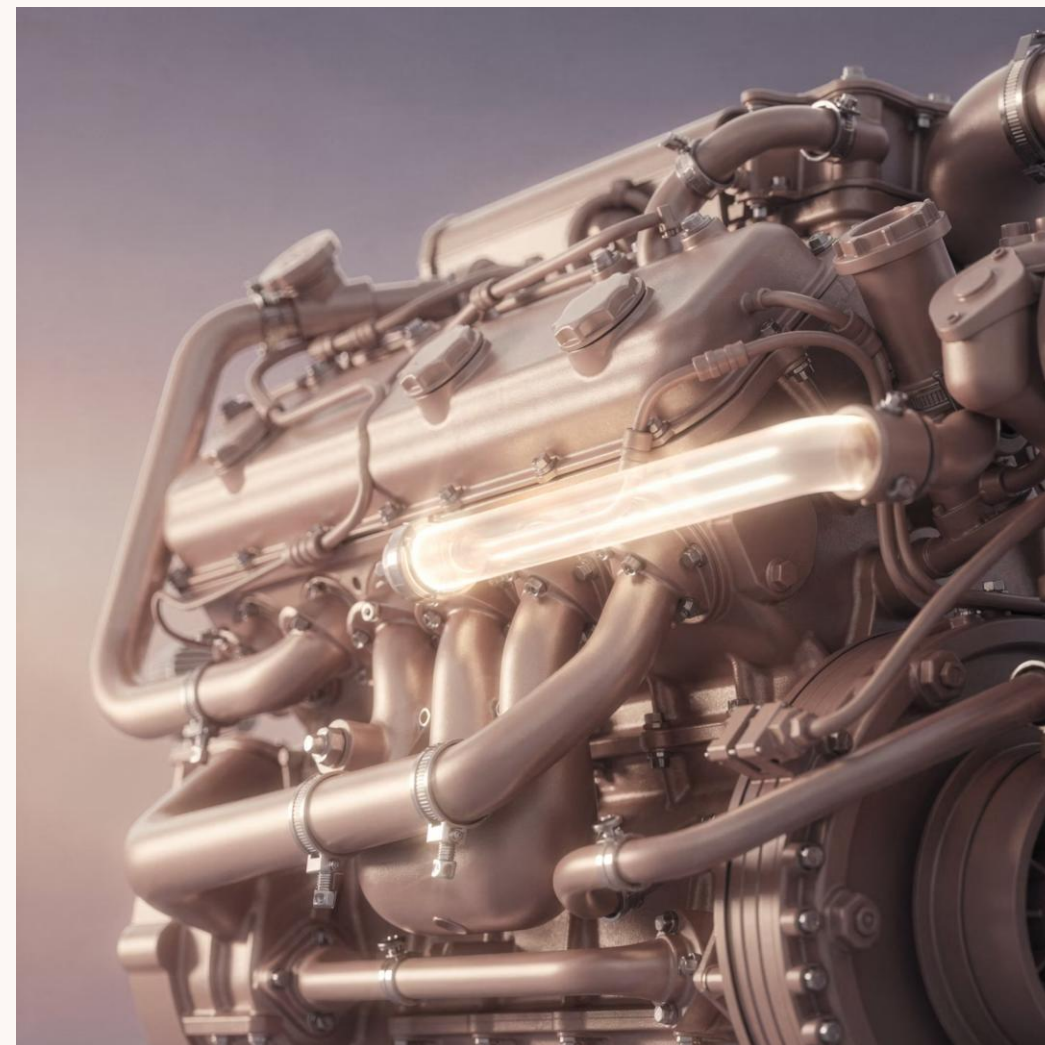
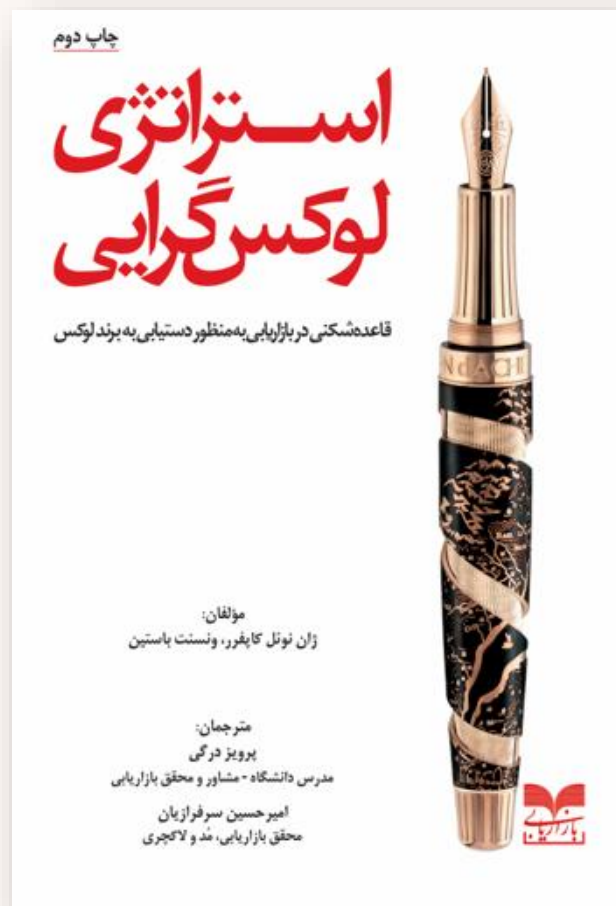


هنر داستان‌گویی و فرهنگ‌سازی در طوفان



فرهنگ از استراتژی قوی تر است

استراتژی شما یک نقشه است. فرهنگ، سوخت و موتور ماشینی است که باید این مسیر را طی کند.
 بهترین استراتژی جهان، با فرهنگ ضعیف، شکست می خورد.



نقش رهبر: باغبان فرهنگ

پاسخگویی

شجاعت

چابکی

همکاری

نوآوری

وظیفه شما نهادینه کردن فرهنگ جدید و هرس کردن علف‌های هرز فرهنگ ناکارآمد، قربانی‌پنداری، سرزنش، ترس است.



داستان هدف کاروکسب (The Why Story)

در هوای مه‌آلود، مردم به یک چرای قدرتمند نیاز دارند تا به حرکت ادامه دهند.

01

چرا ما وجود داریم؟

فراتر از کسب سود -چه تغییری در دنیا ایجاد می‌کنیم؟

02

چه ارزشی خلق می‌کنیم؟

برای مشتریان، کارکنان و جامعه

03

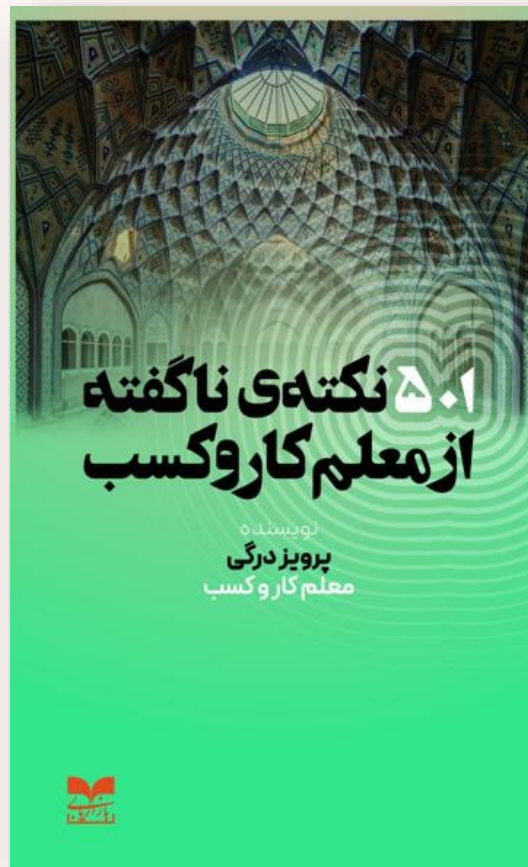
چرا این کار اهمیت دارد؟

به‌ویژه در شرایط سخت

گوش دادن فعال: سکوت فریاد بی صداست

در بحران، بسیاری از کارکنان از ترس یا ناامیدی سکوت می کنند. این سکوت، خطرناک ترین صدای سازمان است.

وقتی کارکنان حرف نمی زنند، به این معنی نیست که مشکلی وجود ندارد. بلکه به این معنی است که آنها امیدي به شنیده شدن ندارند.



ابزار ۱: مدیریت هزینه‌ها

نه قطع شریان‌های حیاتی

اولین اولویت

1

پرداخت حقوق کارکنان - آنها خانواده دارند و امنیت مالی و روانی نیاز دارند

دومین اولویت

2

تسویه حساب با تامین‌کنندگان کلیدی - آنها شریک شما در جنگ هستند

کجا را قطع کنیم؟

غیرقابل قطع

- حقوق کارکنان
- تامین کنندگان اصلی
- کیفیت محصول/خدمت
- پشتیبانی مشتری

جراحی با چاقوی دقیق، نه با اره برقی.

قابل قطع

- هزینه‌های غیرضروری
- اسراف‌ها و تجملات
- پروژه‌های بدون بازدهی سریع
- خدمات جانبی

ابزار ۲: تکنیک شادی سناریو نویسی

قبل از هر تصمیم مهم، این چهار سوال را از خود و تیمتان پرسید:

۱: احتمالی ترین

Most-Likely Scenario - با توجه به واقعیت‌ها، چه احتمالاً رخ می‌دهد؟

ش: بهترین شدنی

Best-Case Scenario - اگر همه چیز عالی پیش برود چه اتفاقی می‌افتد؟

ی: یک برنامه برای هر کدام

A Plan for Each - برای هر سناریو آماده باشید

د: دشوارترین

Worst-Case Scenario - بدترین حالت ممکن چیست؟

فایده تکنیک شادی

مدیریت ریسک

تبدیل عدم قطعیت به ریسک‌های قابل مدیریت

آمادگی ذهنی

آماده کردن ذهن برای واکنش سریع در هر شرایطی

کاهش اضطراب

کاهش اضطراب از ناشناخته‌ها - وقتی می‌دانید چه انتظاری داشته باشید

ابزار ۳: تفویض اختیار هوشمندانه

هرچقدر بجای فرزندت شنا کنی، او شناگر نمی شود.



چرا تفویض اختیار در بحران حیاتی است؟

برای تیم

شما باید از سر راه مدیران میانی کنار بروید تا آنها رشد کنند و مسئولیت بپذیرند.

برای رهبر

رهبر باید روی مسائل استراتژیک (دیدهبانی و جهت‌دهی) تمرکز کند، نه درگیری در عملیات روزمره. روزمره.



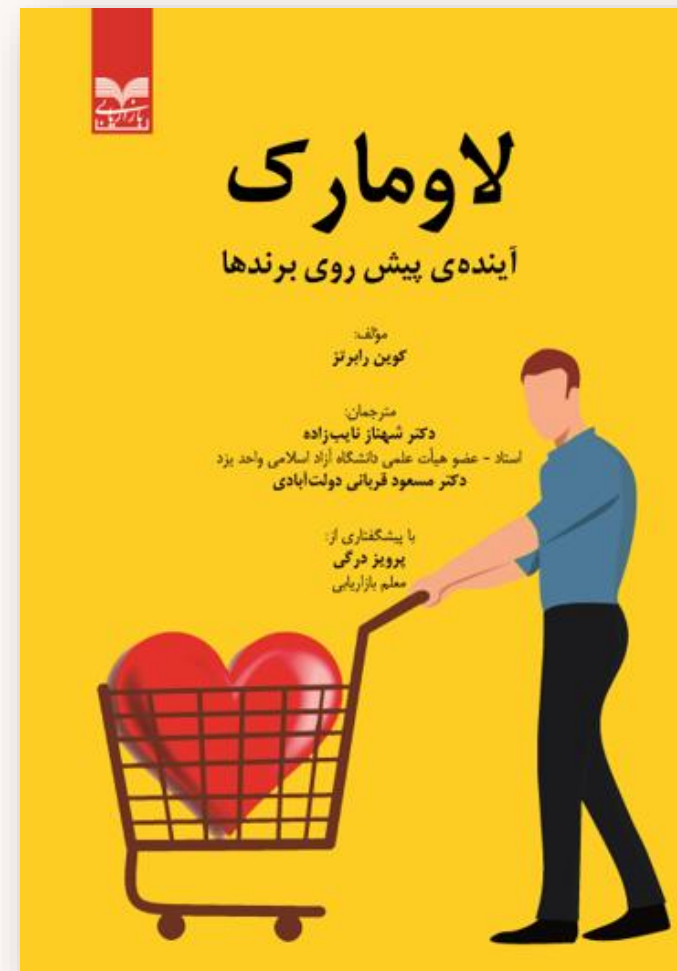
در بحران، رهبری که همه کارها را خودش انجام می‌دهد، گلوگاه اصلی سازمان می‌شود.

جمع‌بندی بخش دوم



بخش سوم: اقدام در میدان و ساختن آینده

زمان آن رسیده که به عمل برویم. در این بخش، استراتژی‌های عملی برای موفقیت در شرایط عدم قطعیت را بررسی می‌کنیم.



بازاریابی و فروش در شرایط عدم قطعیت

✓ اقدام درست

✗ اشتباه رایج

تغییر رویکرد بازاریابی از شکار به باغبانی. پرورش روابط
روابط بلندمدت به جای جستجوی فروش سریع.

اولین بودجه‌ای که قطع می‌شود، بازاریابی است. این
تصمیم کوتاه‌بینانه می‌تواند آینده کاروکسب را به خطر
بیندازد.



متقاعدسازی همدلانه

1

ترس مشتری

مشتری در شرایط VUCA می‌ترسد. ترس از تصمیم اشتباه او را فلج می‌کند.

2

وظیفه شما

کاهش ریسک خرید برای مشتری. او به اطمینان و آرامش نیاز دارد، نه فقط محصول.

در زمان‌های نامطمئن، مشتریان به دنبال شریکی قابل اعتماد هستند که ریسک آنها را کاهش دهد.

چگونه ریسک خرید را کاهش دهیم؟

1 قصه و خاطره

با داستان‌های واقعی از مشتریان موفق، نه با لیست طولانی ویژگی‌ها. داستان‌ها احساسات را برمی‌انگیزند.

2 شواهد اجتماعی

داستان مشتریان دیگری که در شرایط مشابه به آنها کرده‌اید. نشان دهید دیگران هم به شما اعتماد کرده‌اند.

3 تضمین‌های قوی

گارانتی‌های قوی، دوره‌های تست رایگان، پشتیبانی استثنایی. ریسک را از دوش مشتری بردارید.



سرمایه انسانی از مشتری هم مهم‌تر است

چرا تیم اولویت است؟

در بحران، این تیم شماست که باید از مشتریان مراقبت کند. بدون تیم قوی، مشتری‌داری معنا ندارد.

خطر تیم مضطرب

یک تیم مضطرب و بی‌انگیزه، نمی‌تواند به مشتری مضطرب، آرامش بفروشد. انرژی منتقل می‌شود.



سه نوع کارمند در بحران

عامل انجام دهنده

کار را پیش می برد. از گفتار به عمل می رسد و نتیجه تحویل می دهد.

عالم داننده

تخصص و دانش فنی دارد. می داند چگونه کار را انجام دهد.

عاشق دلسوز

به چرای سازمان باور دارد و فراتر از وظیفه عمل می کند. روح تیم است.



نکته کلیدی: در بحران، شما به هر سه نیاز دارید، اما عاشق ها ارتش شما را می سازند و در سخت ترین لحظات کنار شما می مانند.

نسل جدید نیروی کار را بشناسیم

نسل جدید کارمندان با انگیزه‌های متفاوتی وارد بازار کار می‌شوند. آنها فقط برای پول کار نمی‌کنند.

درک این تفاوت‌ها برای جذب و حفظ استعدادهای برتر ضروری است.



خواسته‌های نسل جدید

توجه و دیده شدن

قدردانی منظم و شناخت دستاوردهایشان. می‌خواهند احساس کنند که مهم هستند.

شادی و معنا

محیط کار مثبت و هدفمند. می‌خواهند بدانند کارشان چه تاثیری دارد.

احترام

آنها رئیس نمی‌خواهند، رهبر و مربی می‌خواهند. کسی که الهام‌بخش باشد.

یادگیری و رشد

فرصت‌های مداوم برای توسعه مهارت‌ها و پیشرفت شغلی.

آیا سازمان شما برای این نسل آماده است؟

1 سوال حیاتی

این یک سوال حیاتی برای بقای بلندمدت شماست. سازمان‌هایی که نتوانند با نسل جدید ارتباط برقرار کنند، استعدادها را از دست خواهند داد.

زمان آن رسیده که فرهنگ سازمانی خود را بازنگری کنید و با نیازهای نیروی کار آینده هماهنگ سازید.



جمع‌بندی، بازآفرینی و حرکت به جلو

بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است.

— پیتر دراگر

آینده متعلق به کسانی است که امروز اقدام می‌کنند. منتظر شرایط ایده‌آل نباشید، با آنچه دارید شروع کنید.

نقشه راه شخصی شما

از شما می‌خواهیم سه اقدام کلیدی که از شنبه در کاروکسب خود اجرا خواهید کرد را بنویسید:

1 اقدام اول

2 اقدام دوم

3 اقدام سوم



چند دقیقه زمان بگذارید و این اقدامات را یادداشت کنید. نوشتن، اولین قدم برای تبدیل تصمیم به عمل است.

به اشتراک گذاری داوطلبانه

اکنون از چند نفر از شرکت کنندگان می‌خواهیم یکی از اقدامات خود را با گروه به اشتراک بگذارند.

شنیدن برنامه‌های دیگران می‌تواند الهام‌بخش باشد و ایده‌های جدیدی به شما بدهد.





از رئیس به فرمانده

رئیس در طوفان پنهان می شود

فرمانده روی عرشه می ایستد

1

رئیس دستور می دهد

فرمانده راه را نشان می دهد

2

رئیس مقصر پیدا می کند

فرمانده مسئولیت می پذیرد

3

تست ارزیابی چابکی و تاب‌آوری سازمانی

هدف: سنجش توانایی سازمان در حفظ سرمایه‌های انسانی و سرعت واکنش استراتژیک

سوالات (بخش اول)

1

وضعیت نقدینگی در سازمان شما چگونه مدیریت می‌شود؟

- الف) مانند سود به آن نگاه می‌کنیم؛ اگر بود هزینه می‌کنیم (۱ امتیاز)
ب) مانند اکسیژن؛ همیشه یک ذخیره احتیاطی برای بدترین سناریو داریم
ج) همیشه در حال استقراض برای پرداخت حقوق هستیم (۰ امتیاز)
د) تمام نقدینگی را صرف خرید دارایی‌های ثابت کرده‌ایم (۱ امتیاز)

2

در تفویض اختیار رویکرد شما کدام است؟

- الف) خودم باید در جریان ریزترین مسائل باشم تا اشتباه نشود (۰ امتیاز)
ب) تعیین نتایج مورد انتظار و آزاد گذاشتن مدیران در مسیر اجرا (۳ امتیاز)
ج) تفویض می‌کنم اما در کوچکترین خطا، اختیار را پس می‌گیرم (۱ امتیاز)
د) کارها را رها کرده‌ام چون تیم خودش می‌داند چه کند (۲ امتیاز)

تست ارزیابی چابکی و تاب‌آوری سازمانی

سوالات (بخش دوم)

1

برخورد شما با نسل جدید (Z) در تیم‌تان چگونه است؟
(الف) سعی می‌کنم آنها را با دیسپلین قدیمی هماهنگ کنم (۱ امتیاز)
(ب) برای آنها معنا، هدف و فرصت دیده شدن خلق می‌کنم (۳ امتیاز)
(ج) ترجیح می‌دهم با آنها کار نکنم چون ثبات ندارند (۰ امتیاز)
(د) فقط با پاداش مالی سعی در نگه داشتن‌شان دارم (۱ امتیاز)

2

هنگام کاهش هزینه‌ها، چاقوی جراحی شما کجا را می‌برد؟
(الف) حقوق و مزایای رفاهی کارکنان (۰ امتیاز)
(ب) کیفیت محصول و خدمات پس از فروش (۱ امتیاز)
(ج) اسراف‌ها، تشریفات و پروژه‌های بدون بازده عاجل (۳ امتیاز)
(د) بودجه آموزش و تحقیق و توسعه (۱ امتیاز)

تفسیر نتایج



نمره زیر ۵

سازمان در معرض خطر سक्ته

سازمان شما فاقد چسب فرهنگی و انعطاف استراتژیک است. با اولین لرزش جدی بازار، ساختار شما فرو می‌پاشد.



نمره ۶ تا ۹

سازمان آسیب‌پذیر اما زنده

شما در حال مبارزه هستید اما تیر را به جای چاقوی جراحی به دست گرفته‌اید. سازمان شما نیاز به شفافیت بیشتر با ذینفعان دارد.



نمره ۱۰ تا ۱۲

سازمان ضدضربه

شما مفهوم فرماندهی را درونی کرده‌اید. سازمان شما نه تنها زنده می‌ماند، بلکه از ترمز رقبا برای سبقت استفاده می‌کند.





۲۰ توصیه از معلم کاروکسب

توصیه ۱

نقدینگی، پادشاه نیست؛ اکسیژن است.

وقتی تمام شود، بازی تمام است. همیشه یک کپسول اکسیژن اضافی داشته باشید.



توصیه ۲ در بحران، اول مراقب آدم‌هایت باش، بعد بیزنس.

آدم‌های خوب، بیزنس را دوباره می‌سازند.



توصیه ۳

گوش‌هایتان، ارزان‌ترین و دقیق‌ترین ابزار تحقیق بازار شماست.
از آن استفاده کنید.





توصیه ۴

کامل بودن، دشمن به موقع بودن است.

در هوای مه آلود، سرعت واکنش از حرکت بی نقص مهم تر است.

توصیه ۵

فرهنگ، چسبی است
که در طوفان، تیم را
کنار هم نگه می‌دارد.

اگر فرهنگ ندارید، تیم شما با اولین تکان از هم می‌پاشد.

توصیه ۶

شفاف باشید، حتی وقتی خبرهای بدی دارید.

تیم شما حقیقت تلخ را به دروغ شیرین ترجیح می دهد. اعتماد با شفافیت ساخته می شود.

توصیه ۷

با بهترین‌ها خودتان را احاطه کنید و
سپس از سر راهشان کنار بروید.

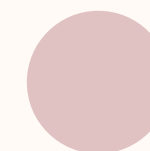
وظیفه شما استخدام افراد باهوش‌تر از خودتان است.

توصیه ۸

سود، نتیجه است؛ نه هدف.

روی ارائه ارزش به مشتری تمرکز کنید، سود خودش به دنبال آن می آید.





توصیه ۹

بازاریابی را قطع نکنید، هوشمندش کنید.

وقتی همه سکوت کرده‌اند، حتی زمزمه شما هم مانند فریاد شنیده می‌شود.

توصیه ۱۰

نه گفتن، یک ابزار استراتژیک است.

به هر فرصت جذابی بله نگویید. تمرکز خود را حفظ کنید.



هر روز ورزش کنید.

مدیریت یک کاروکسب در بحران، یک ماراتن است نه یک
دوی سرعت. بدن آماده، ذهن آماده می‌سازد.



1

توصیه ۱۲

داستان کاروکسبتان را خودتان تعریف کنید.

وگرنه دیگران آن را برای شما و علیه شما تعریف خواهند کرد.





توصیه ۱۳

هزینه‌ها را با چاقوی جراحی کم کنید، نه با تبر.

شریان‌های حیاتی کاروکسب را قطع نکنید.



از مشتریان وفادار خود یک ارتش بسازید.

آنها بهترین بازاریابان شما در شرایط سخت هستند.



01

بدترین سناریو را تصور کنید

02

برایش برنامه بریزید

03

و سپس آن را فراموش کنید

توصیه ۱۵

این کار شما را در مقابل ترس، واکنش می‌کند.

توصیه ۱۶

رهبر یعنی آرامش در اوج آشفتگی.

تیم شما برای جهت‌یابی به آرامش شما نگاه می‌کند.



توصیه ۱۷
اگر دو اولویت دارید، در واقع هیچ اولویتی ندارید.
در هر زمان فقط روی یک چیز حیاتی تمرکز کنید.



توصیه ۱۸ از تکرار اشتباه بترسید.



همیشه از خودتان پیرسید: مهم‌ترین کاری که در حاضر فقط من می‌توانم انجام دهم چیست؟

بقیه کارها را تفویض کنید.

۲۰. خویش را باور کن



هیچ کس جز تو نخواهد آمد
هیچ کس بر درِ این خانه نخواهد کوبید
شعله‌ی روشن این خانه تو باید باشی
هیچ کس جز تو نخواهد تابید.



چشمه روشن این دشت تو باید باشی
هیچ کس چون تو نخواهد جوشید
سرو آزاده این باغ تو باید باشی
هیچ کس چون تو نخواهد رویید



باز کن پنجره صبح آمده است

در این خانه ی رخوت بگشا

باز هم منتظری؟ هیچکس بر در این خانه نخواهد
کوبید

و نمی گوید برخیز

که صبح است،

بهار آمده است

خانه خلوت تر از آنست که میپنداری
سایه سنگین تر از آن است که میپنداری
داغ، دیرین تر از آن است که میپنداری
باغ، غمگین تر از آن است که میپنداری
ریشه ها می گویند
ما تواناتر از آنیم که میپنداری



هیچکس جز تو نخواهد آمد

هیچ بذری بی تو

روی این خاک نخواهد پاشید

خرمنی کوت نخواهد گردید

هرکجا چرخى بی چرخش تو

هرکجا چرخى بی چالش و

بی خواهش تو

بی توانایی اندیشه و عزم تو

نخواهد چرخید



اسب اندیشه را زین کن

تک سوار سحر جاده تو باید باشی
و خدا می داند
که خدا می خواهد
تو "خود آ" یی باشی
بر پهنه ی خاک





نازنین...

داس بی دس تهی ما سالها خوشه یِ نارسته یِ بذری برچید



که به دست پدران ما بر خاک نریخت



کودکان فردا خرمن کشته یِ امروز تو را می جویند



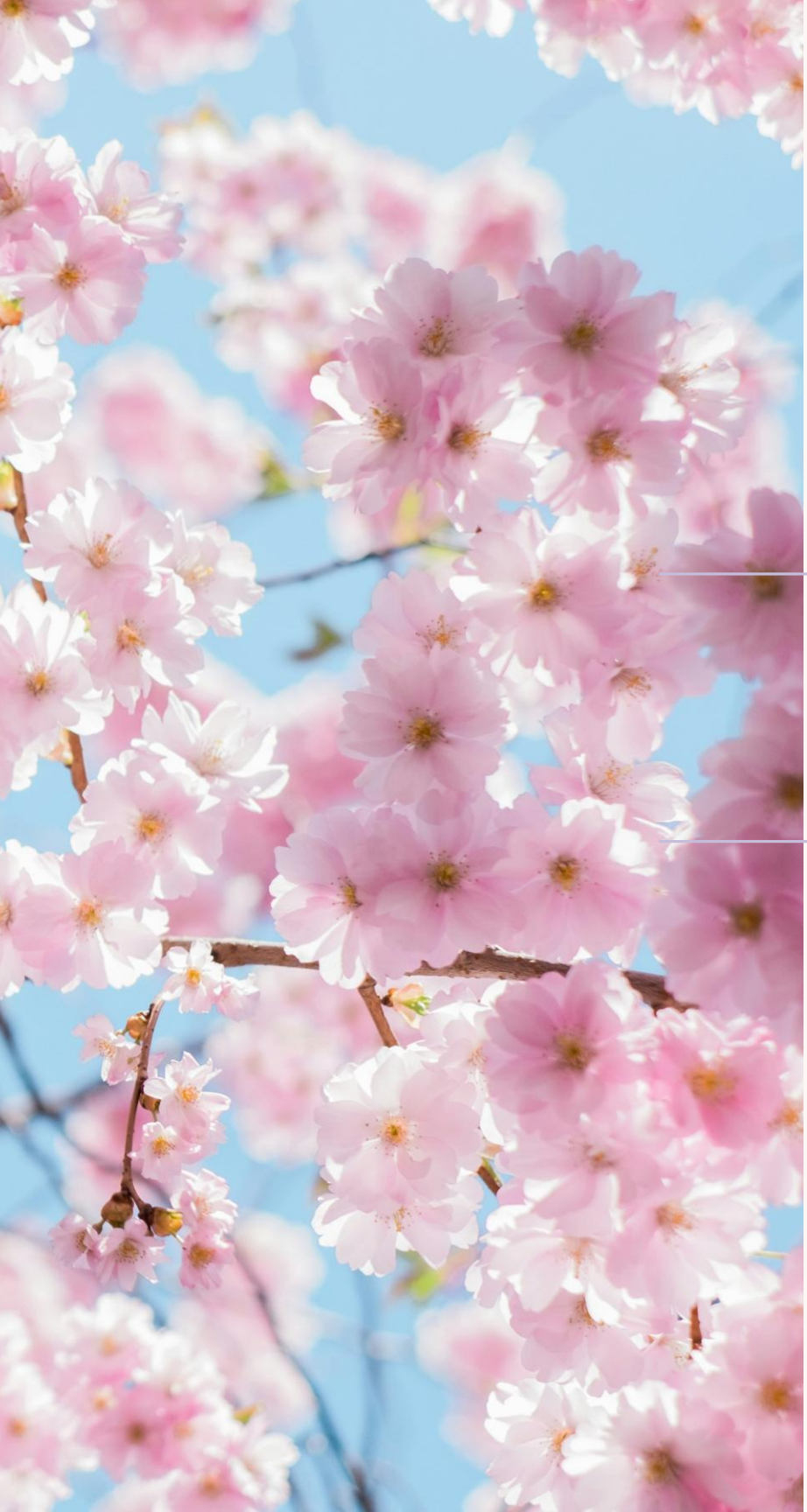


خواب و خاموشی امروز تو را

در حضور تاریخ

در نگاه فردا

هیچکس بر تو نخواهد بخشید



باز هم منتظری؟!

هیچ کس بر درِ این خانه نخواهد کوبید

که بگوید «برخیز بامداد است و بهار آمده است.»



تو بهاری
آری
خویش را باور کن



پرویز درگی

۰۲۱-۶۶۰۲۸۴۰۱ الی ۴۰۴

سایت: WWW.dargi.ir

تلگرام: @PARVIZDARGI 

اینستاگرام: PARVIZDARGI 

