

ویروس کرونا و کسب و کار (۳)*

برنامه مدیران عامل برای ویروس کرونا

اقداماتی که اکنون باید انجام شوند

SYMPTOMS

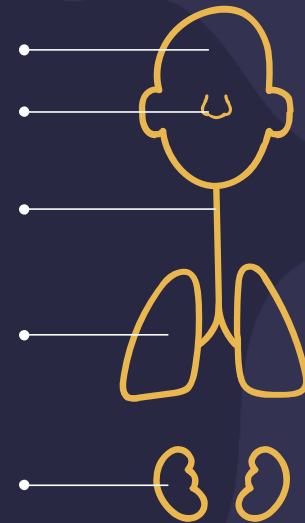
HEADACHE

SNEEZING

COUGH

BREATHING
DIFFICULTIES

KIDNEY
FAILURE



CONTAGION



HUMAN
CONTACT

CONTAMINATED
OBJECT



ANIMAL
CONTACT



WUHAN, CHINA.

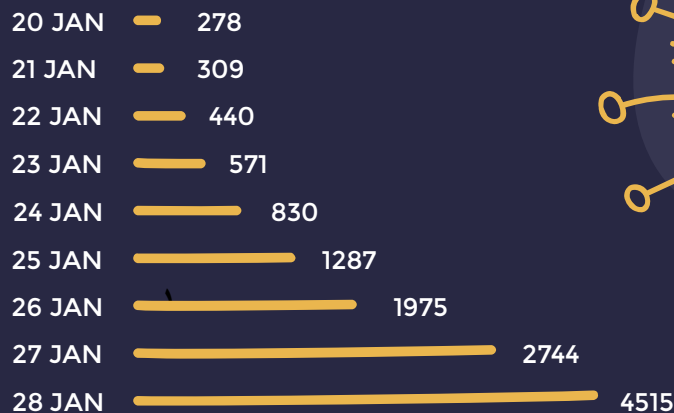


BAIN & COMPANY



موسسه راسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA INSTITUTE

CONFIRMED CASES IN CHINA, 2020



* این فایل توسط شرکت بین تهیه و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (راسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

در شیوع کوید-۱۹ برخلاف بحران‌های قبلی، روش‌های سنتی در واکنش نسبت به این بحران کافی نخواهد بود. اکنون مدیران عامل باید وارد عمل شوند و به صورت جسورانه اقداماتی را انجام دهند.

از آنجا که شیوع بیماری ویروس کرونا با سرعت هشداردهنده‌ای، باعث اختلال در کسب و کار در سرتاسر جهان شده است، برای مدیرانی که با این بحران سر و کار دارند، به وضوح مشخص شده است که هیچ کاری نکردن، انتخاب خوبی نیست. کوید-۱۹ برخلاف بحران‌های قبلی است و روش‌های سنتی در واکنش نسبت به این بحران کافی نخواهد بود.

موقعیت

- روند مهار کردن و کاهش دادن سرعت انتشار کوید-۱۹ در هر کشوری، صرف نظر از جدیت شیوع ویروس، اختلال عظیمی را ایجاد خواهد کرد.
- برای بدترین حالت آماده شوید و اگر این امر رخ ندهد، شکرگزار باشید. روش صبر کردن و در انتظار حوادث بودن، ایده خوبی نیست.
- احتمال ایجاد اختلال قابل توجه در درآمدها برای بسیاری از کسب و کارها زیاد بوده و ممکن است بحران نقدینگی ایجاد شود.
- ممکن است اوضاع به شکل سریع به حالت عادی باز نگردد پس خود را برای درآمد پایین در فصول متوالی آماده کنید.
- کارمندان و مشتریان احتمالاً دچار ترس یا اضطراب شوند.
- لازم است یک تیم مدیریت بحران از مدیران ارشد تشکیل دهید که هر روزه بر این امر متمرکز باشند.
- به عنوان مدیرعامل، شما مجموعه‌ای از اقدامات تهاجمی‌تر از آن چه اکنون تیم مدیریت بحران تصور می‌کند در ذهن داشته باشید تا در صورت نیاز از آن‌ها استفاده کنید.
- مشتریان ممکن است به شکل دائم رفتارهای خود را تغییر دهند و روندهای قبلی را تسریع بخشند؛ در حال حاضر، اقدام جسورانه می‌تواند شما را برای موفقیت از میان رکود اقتصادی و خارج نمودن از آن آماده کند.

اقداماتی که اکنون باید انجام شوند

چندین اقدام وجود دارد که در حال حاضر، مدیران عامل می‌توانند برای کمک به کاهش اثرات شیوع آن انجام دهند و از طرف دیگر قوی‌تر شوند.

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
-------	------------	-------	--------	----------	-------

از کارکنان و مشتریان خود محافظت کنید

از شناخته‌شده ترین دستورالعمل‌های موجود برای کارکنان و مشتریان استفاده کنید
دستورالعمل‌های جهانی را رصد کرده و از آن‌ها استفاده کنید
ارتباطاتی شفاف برقرار کنید
از هر اقدام پیشگیرانه‌ای که می‌توانید استفاده نمایید

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
-------	------------	-------	--------	----------	-------

بررسی سود و زیان و میزان نقدشوندگی

سناریوهای کلان بازار را ترسیم کرده و آن‌ها را به سناریوهای کاهش در آمد و سود و زیان تبدیل کنید
- واحدها، درآمد، هزینه‌ها
- ظرفیت، سرمایه کاری، وجوه نقد
- بررسی سیزده هفته‌ای و چهار فصلی
سناریوهایی بسیار بدبینانه ایجاد کنید که احتمال وقوع آن‌ها هر صد سال یکبار است
اقدامات عملیاتی اصلی را ترسیم کنید (اقدامات فوری و اقدامات آتی)

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
در برابر کاهش درآمدها از خود دفاع کنید					

نگاهی مشتری‌محور داشته باشید؛ چگونه می‌خواهید در این بحران اعتماد، وفاداری و سهم بازار ایجاد کنید؟
اقداماتی خاص برای جلوگیری از کاهش درآمدهای در جریان‌های درآمدی اصلی خود طراحی کنید
منابع خود را به بسته‌هایی برای رشد فعلی و آتی تبدیل کنید

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
عملیات خود را برای شرایط جدید به ثبات برسانید					

زنجیره تامین کالاهای فیزیکی خود را از مخاطرات جغرافیایی و نیروی کار حفظ کرده و به ثبات برسانید
- تولید، توزیع، تامین‌کنندگان، تامین‌کنندگان به تامین‌کنندگان
برای همه ابعاد کسب و کار خود برنامه‌های اقتضایی عملیاتی ایجاد کنید
- تجهیزات، هزینه‌ها، نیروی کار
- دفتر مرکزی، فناوری اطلاعات

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
برنامه‌هایی اضطراری برای کاهش هزینه‌ها و حفظ نقدینگی طراحی کنید					

- هزینه‌های خود را کاهش دهید
- اقدامات فوری (از قبیل توقف موقت استخدام، سرمایه کاری، هزینه‌های عملیاتی، هزینه‌های سرمایه‌ای و...)
- اقداماتی تهاجمی برای هزینه‌ها طراحی کنید که در صورت رخ دادن سناریوهای بدبینانه در حوزه درآمدها بتوان از آن‌ها استفاده کرد
- این اقدامات درباره نجات دادن شرکت است (هیچ اقدامی در اینجا افراطی نیست)
- در میان‌مدت برنامه‌ای برای اصلاح ساختار هزینه‌ای برای آینده ایجاد کنید
- اتوماسیون بیشتر، انعطاف‌پذیری بیشتر و مقاومت بیشتر در برابر حوادث ناگهانی

چک لیست مدیران عامل: شش اولویت ضروری

افراد	سود و زیان	درآمد	عملیات	هزینه‌ها	تهاجم
صرفاً دفاع نکرده و از اقداماتی تهاجمی استفاده کنید					

- مشخص کنید که چگونه می‌توانید از رقبا پیشی گرفته و سهم بازار خود را در شرایط بحران و پس از آن افزایش دهید
- سرمایه‌گذاری بر روی محصولات، خدمات، افزایش صمیمیت با مشتری
- ادغام و تصاحب
- خود را برای بازگشت شرایط به حالت عادی آماده کنید
- سرمایه‌گذاری در بازاریابی، پایش روندهای کلان و در نظر گرفتن حالات مختلف
- برای تغییر رفتار مشتریان برنامه‌ریزی کرده و از این تغییرات استفاده کنید

رهبران کسب و کار با تداوم مشکلات اقتصادی، در ابتدا به دنبال مدلسازی شرایط بر اثر ویروس کرونا و بررسی سود و زیان و میزان نقدشوندگی خواهند بود. محرک‌های مهمی وجود دارند که در صورت فعال شدن، نیاز به اقدامات تهاجمی تری وجود دارد (شکل زیر را ببینید)



شروع فعالیت‌ها

توصیه می‌کنیم که بلافاصله سه اقدام زیر را به شکل همزمان شروع کنید:

تیم ارشد خود را با علامت هشدار آماده به کار کنید

- تیم خود را برای سخت‌ترین شرایط کلان کوید-۱۹ و بدبینانه‌ترین سناریوهای مالی آماده به کار کنید
- ایمنی را به عنوان اولویت شماره اول در نظر بگیرید.
- حفظ نقدینگی و وجوه نقد را اولویت دوم قرار دهید
- از اقدام نکردن خودداری کنید؛ "صبر کردن و انتظار کشیدن" می‌تواند به شرکت آسیب برساند.

یک تیم متشکل از مدیران ارشد برای مدیریت بحران ایجاد کنید

- ایجاد یک تیم متشکل از مدیران ارشد بخش‌های مختلف سازمان ایجاد کنید (مانند فروش، منابع انسانی، امور مالی)
- جریان‌های کاری اصلی را اولویت‌بندی و اجرایی کنید؛ با استفاده از رویکردی چابک پیشرفت روزانه را تنظیم کنید
- رویه‌های معمول گزارش‌دهی و بروزرسانی را تغییر دهید؛ چرا که شرایط اضطراری اقتضائات متفاوتی دارد، مانند اطلاع‌رسانی غیررسمی موارد به صورت روزانه به مدیر عامل
- از سازوکارها و ابزارهای ردیابی استفاده کنید.

سناریوهای کلان طراحی کرده و آن‌ها را به برنامه‌های اقتضایی تبدیل نمایید

- سناریوهای کلان کوید-۱۹ را با توجه به شرایط جغرافیایی طراحی کنید.
- این سناریوهای کلان را به سناریوهای محسوس کاهش درآمدها و اختلال عملیاتی تبدیل کنید.
- اقدامات ضروری را به سرعت آغاز کنید.
- این کار باید در طول چند روز انجام شود، نه چند هفته (و می‌توانید به تکرار آن ادامه دهید).

برنامه‌ای برای مدیریت بحران طراحی کنید

پس از شروع کار، حداقل برنامه‌ای مرحله‌ای برای ۶ هفته تنظیم کنید.

برنامه مدیریت بحران برای مقابله با کرونا

هفته ۶	هفته ۳-۵	هفته ۱-۳	آغاز فعالیت‌ها (روز/هفته)
فرآیند را طراحی و مدیریت کنید			

- تیم مدیریت بحران را با علامت هشدار آماده به کار کنید
- کارگاهی را با مدیران ارشد برگزار کنید
- یک تیم متشکل از مدیران ارشد برای مدیریت بحران ایجاد کنید
- تیم را ایجاد کنید.
- مالکان هر یک از جریان‌های کار را تعیین نمایید.
- مشخص کنید چه افرادی حق تصمیم‌گیری دارند
- ابزار ردیابی کاملی را تعبیه کنید
- در صورت نیاز با کارشناسان بیرونی ارتباط برقرار کنید تا به مدیریت شرایط کمک کنند.

اقدامات جاری

- یک دفتر مدیریت برنامه ایجاد کنید (با استفاده از اقدام سریع: شروع به طراحی اقدامات تدافعی و تهاجمی کنید)
- یک برنامه ارتباطی و مشارکتی ایجاد کرده و اجرا کنید.

برنامه مدیریت بحران برای مقابله با کرونا

هفته ۶	هفته ۳-۵	هفته ۱-۳	آغاز فعالیت‌ها (روز/هفته)
زمینه فعالیت‌ها را طراحی کرده و اولویت‌های فوری را مشخص کنید			

- از کارمندان و مشتریان خود محافظت کنید.
- ایمنی کلیه کارمندان، مشتریان، تامین‌کنندگان و ... را ارزیابی کنید
- پروتکل‌های تهاجمی برای کنترل بیماری اجرا کنید.
- شرایط خود را مدلسازی کرده و سود و زیان خود را بررسی کنید
- سناریوهای داخلی و خارجی درباره درآمدها، هزینه‌ها و وجه نقد و فرصت‌ها را ارزیابی کنید

- تمرکز خود را بر اولویتهای فوری و اقدامات مهم قرار دهید
- در تصمیمهای مورد نیاز، تغییر ایجاد کنید (به عنوان مثال هزینهها، درآمدها و...)

اقدامات جاری

- یک دفتر مدیریت برنامه ایجاد کنید (با استفاده از اقدام سریع: شروع به طراحی اقدامات تدافعی و تهاجمی کنید)
- یک برنامه ارتباطی و مشارکتی ایجاد کرده و اجرا کنید.

برنامه مدیریت بحران برای مقابله با کرونا

هفته ۶	هفته ۳-۵	هفته ۱-۳	آغاز فعالیتها (روز/هفته ۰)
بر برنامههای اقدام ضروری تمرکز کنید			

- در برابر کاهش درآمدها از خود دفاع کنید
- اقدامات فوری، میان مدت و بلند مدت طراحی کنید
- خطرات و فرصتها را ارزیابی کنید
- عملیات را در شرایط جدید به ثبات برسانید
- بخشهای ضروری عملیات، منابع، تولید و زنجیره تامین را آماده کنید
- برای سایر اجزاء عملیات برنامه اقتضایی ایجاد کنید.
- برنامههایی اضطراری برای کاهش هزینهها و حفظ نقدینگی ایجاد کنید
- اقداماتی فوری، چهارماهه و یکساله برای نقدینگی طراحی کنید
- ساختار هزینهها را برای میانمدت و بلندمدت بهبود دهید

اقدامات جاری

- یک دفتر مدیریت برنامه ایجاد کنید (با استفاده از اقدام سریع: شروع به طراحی اقدامات تدافعی و تهاجمی کنید)
- یک برنامه ارتباطی و مشارکتی ایجاد کرده و اجرا کنید.

برنامه مدیریت بحران برای مقابله با کرونا

هفته ۶	هفته ۳-۵	هفته ۱-۳	آغاز فعالیت‌ها (روز/هفته ۰)
بر برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت تمرکز کنید			

- صرفاً تدافعی عمل نکرده و اقداماتی تهاجمی طراحی کنید
- روش‌هایی برای پیشی گرفتن از رقبا طراحی کنید (ادغام و تصاحب، تغییر محصول و ...)
- برای برگشت شرایط عادی خود را آماده کنید (هزینه‌های بازاریابی، روندهای کلان و... را ارزیابی کنید)
- برای تغییرات احتمالی در رفتار مشتریان برنامه‌ریزی کنید

اقدامات جاری

- یک دفتر مدیریت برنامه ایجاد کنید (با استفاده از اقدام سریع: شروع به طراحی اقدامات تدافعی و تهاجمی کنید)
- یک برنامه ارتباطی و مشارکتی ایجاد کرده و اجرا کنید.