

۲۰۲۰/۰۳/۲۱

ویروس کرونا و کسب و کار (۸)*

چک لیست پاسخ گویی سریع به بحران



موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

*این گزارش توسط بی سی جی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

چک‌لیست پاسخ‌گویی سریع به کووید-۱۹ شرکت بی‌سی‌جی

برای رهبران

ایمنی و سلامت کارکنان	استمرار فرآیندهای تولید / ارائه خدمات	تاب‌آوری مالی
کاهش ریسک انتقال	محافظت از درآمد (فروش) و ایجاد اعتماد با مشتریان	مدیریت نقدینگی
پشتیبانی از کسانی که ممکن است مبتلا شده باشند	تقویت توانایی عرضه	ایجاد اطمینان از انضباط در هزینه‌کردها
کاهش استرس و تقویت اخلاق‌مداری	سازگار کردن منابع برای پاسخگویی به نیازهای کاری	بازبینی برنامه‌های مالی و انجام آزمون استرس مبتنی بر سناریوهای مختلف
ایجاد اطمینان از پیروی از قانون و الزامات	رصد و پاسخگویی به بازار و پویایی‌های رقابتی	
توانمندسازی تیم	آماده شدن برای سناریوهای بازگشت به شرایط عادی	
رهبری بر اساس هدفمندی و اخلاق-مداری		

۱ ایمنی و سلامت کارکنان	۲ استمرار فرآیندهای تولید / ارائه خدمات	۳ تاب‌آوری مالی	۴ شفافیت در اداره
I کاهش ریسک انتقال	I محافظت از درآمد (فروش) و ایجاد اعتماد با مشتریان	I مدیریت نقدینگی	I هماهنگ‌سازی و اجرای مقابله و برنامه‌ریزی متناسب با آن
II پشتیبانی از کسانی که ممکن است مبتلا شده باشند	II تقویت توانایی عرضه	II ایجاد اطمینان از انضباط در هزینه‌کردها	II درگیر کردن سازمان
III کاهش استرس و تقویت اخلاق‌مداری	III سازگار کردن منابع برای پاسخگویی به نیازهای کاری	III بازبینی برنامه‌های مالی و انجام آزمون استرس مبتنی بر سناریوهای مختلف	III توانمندسازی تیم
IV ایجاد اطمینان از پیروی از قانون و الزامات	IV رصد و پاسخگویی به بازار و پویایی‌های رقابتی		IV رهبری بر اساس هدفمندی و اخلاق-مداری
	V آماده شدن برای سناریوهای بازگشت به شرایط عادی		

محتوای تخصصی بخش‌های مختلف سازمان

اولویت‌های منابع انسانی	دورکاری	عملیات و زنجیره تأمین	استراتژی و مدیریت مالی سازمان	بازاریابی، فروش و قیمت‌گذاری
اولویت‌های انسانی	کار از راه دور	زنجیره تأمین	معاونت مالی	پاسخ‌گویی تجاری
				فروش

۱ ایمنی و سلامت کارکنان

I کاهش ریسک انتقال

الف. بهداشت و پاکسازی

- اصلاح پروتکل‌های پاکسازی محیط کار (مثلاً افزایش میزان پاکسازی)
- انجام چک‌های سلامت/ تب کارکنان و بازدیدکنندگان در محیط کار (در موقعیت‌هایی که امکان آن وجود دارد)
- اطلاع‌رسانی در مورد الگوی حفظ بهداشت شخصی و معیارهای آموزش فاصله اجتماعی به کارکنان
- ارائه ماسک، دستمال و دیگر لوازم مورد نیاز برای کارکنانی که در محل شرکت حضور دارند

ب. جداسازی تیم‌ها برای اطمینان از اینکه آن‌ها در موقعیت‌های متفاوت و دور از هم کار می‌کنند و/یا از حیث زمانی با یکدیگر تعامل ندارند (مثلاً یک هفته در میان)

- اجرای بخش‌بندی تیم الف/ تیم ب در عملیات‌های کاری
- محدودسازی استفاده از دفاتر کاری و حضور در ساختمان‌های شرکت برای گروه‌های خاص (مثلاً بازدیدکنندگان، پرسنل غیرضروری) و کاهش جلسات حضوری (مثلاً کلاس‌های آموزشی، جلسات روزمره شروع کار)، تعامل فردبه‌فرد و تجمعات کارکنان
- پیاده‌سازی دستورالعمل‌های کار از خانه (در صورت امکان) و اطمینان بخشی از ارائه پشتیبانی لازم زیرساختی از آن (مثلاً راهکارهای فناوری اطلاعات، VPN و جلسات مجازی از جمله ویدئوکنفرانس)
- اصلاح دستورالعمل‌های سفر (مثلاً کاهش سفرهای غیرضروری مخصوصاً در مناطقی که سطح شیوع بالا است، کاهش سفرهای بین تأسیسات مختلف) و اصلاح دستورالعمل‌های مرخصی استعلاجی برای تشویق احتیاط بیشتر نزد کارکنان

II پشتیبانی از کسانی که ممکن است مبتلا شده باشند

- تدوین دستورالعمل قرنطینه شخصی برای کارکنان بر اساس وضعیت سلامت آن‌ها
- ایجاد کانال‌های امن برای کارکنان به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند بیمار شدن خود را به اطلاع سازمان برسانند
- ارائه اطلاعات تماس برای مشاوره از راه دور سلامت به کارکنان
- تدوین دستورالعمل‌های لازم برای ایجاد تضمین کاری برای کارکنانی که دریافتی ساعتی دارند تا آن‌ها انگیزه لازم برای سر کار آمدن در صورت بیمار شدن را نداشته باشند
- شناسایی، رصد و حفاظت از پرسنل، نقش‌ها و فعالیت‌های کلیدی

III کاهش استرس و تقویت اخلاق‌مداری

- اطلاع‌رسانی فعال در مورد همه ابعاد کسب‌وکار و تلاش‌هایی که در آن‌ها صورت گرفته است
- برگزاری جلسات و تماس‌های اطلاع‌رسانی برای پاسخ‌گویی به سؤالات کارکنان
- آماده شدن برای تغییر در محیط (مثلاً سیاست‌های دولت برای تغییر ساعات کاری ادارات و تعطیلی مدارس)
- تأمل در مورد هدف‌گذاری و پیامدهای آن برای جبران خدمات در زمان عدم قطعیت

IV ایجاد اطمینان از پیروی از قانون و الزامات

- ایجاد اطمینان از تبعیت صحیح از قوانین و مقررات
- افزایش مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی دیگر مؤسسات یا نهادهای بیرونی



۲ استمرار فرآیندهای تولید/ ارائه خدمات I / II

I محافظت از درآمد (فروش) و ایجاد اعتماد با مشتریان

الف. تشکیل تیم پاسخگویی سریع در جانب تقاضا برای رصد دلالت‌های وضع موجود بر بازاریابی، فروش و قیمت‌گذاری

□ مدلسازی دلالت‌های درآمدی و سازگار شدن با برنامه‌های استراتژیک حضور در بازار (مثلاً دلالت‌های آن برای اثربخشی نیروهای فروش)

□ رصد معیارها و شاخص‌های کلیدی برای جلوگیری از سرمایه‌گذاری در زمان بحران برای به دست آوردن سود کوتاه‌مدت (مثلاً موفقیت به واسطه کاهش قیمت)

ب. شناخت نیازهای در حال تغییر مشتریان

□ برقراری ارتباط با مشتریان برای درک موقعیت و نیازهای آن‌ها، اطلاع‌رسانی شفاف در مورد برنامه‌ها برای کاهش ریسک و ایجاد اطمینان از استمرار کسب‌وکار

□ مشاهده و پاسخ‌گویی به تغییرات در رفتارهای مشتریان تعیین اقدامات/ پیام‌هایی که برای مشتریان در مورد توانایی سازمان برای ارائه محصولات مورد نیاز اطمینان ایجاد می‌کند

□ ایجاد اطمینان از مشتریان با استفاده از ابزارهای کوچک و بزرگ از توزیع مواد پاک‌کننده تا اصلاح سیاست‌های پرداخت مشتریان

ج. تمرکزدهی مجدد به ارائه محصولات و خدمات

□ ارزیابی فرصت‌ها برای ایجاد اطمینان از داشتن رابطه قوی‌تر با مشتریان کلیدی (با استفاده از قراردادهای، تخفیفات و پشتیبانی مالی)

□ تأمین منابع مورد نیاز برای کانال‌ها، محصولات و خدماتی که کمتر تحت تأثیر قرار گرفته‌اند (مثلاً تمرکز روی فروش آنلاین به جای

آفلاین

II تقویت توانایی عرضه

د. تشکیل تیم پاسخ‌گویی سریع در زنجیره تأمین برای رصد و به-روزرسانی ارزیابی‌ها و اقدامات

□ دادن اولویت به محصولات و خدمات مرتبط با بهداشت و سلامت عمومی و ایجاد اطمینان از هم‌راستاسازی بالادست و پایین‌دست

□ فعال‌سازی اتاق جنگ مرکزی برای ارزیابی و تصمیم‌گیری در مورد آسیب‌پذیری‌های تأمین و رصد روزانه ریسک‌ها

□ اطلاع‌رسانی فعال برای کاهش اختلال ناشی از جانب تأمین خط تولید (بررسی اثرات آن بر تولید، تأمین‌کنندگان لایه ۳/۲/۱، لجستیک)

□ پیاده‌سازی فرآیندهای تخصیص محصول/ خدمت برای دارایی‌ها یا منابع محدود شده

□ برنامه‌ریزی برای کاهش در تنوع محصولات ارائه شده برای کاهش پیچیدگی و به حداکثر رساندن منافع ذی‌نفعان/ مشتریان

ه. شناسایی نقدشنودگی و جایگاه کسب‌وکار در ارتباط با تأمین‌کنندگان و ریسک‌های مرتبط

□ ایجاد ممیزی کووید-۱۹ تأمین‌کنندگان، ارزیابی تأمین‌کنندگان اصلی (در ارزیابی ریسک موقعیت مکانی، اندازه و فرآیندهای عملیاتی تأمین‌کنندگان را نیز در نظر بگیرید) و ارائه بازخورهای مرتبط با اقداماتی که باید در آن‌ها انجام شود

□ ارائه پشتیبانی مالی/ غیرمالی برای شرکای زنجیره تأمین (در صورت امکان)

و. شناسایی و کاهش ریسک‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت

□ فعال‌سازی گزینه‌های جایگزین و برنامه‌های اقتضائی برای قطعات، فرآیندهای حیاتی و مسیرهای لجستیکی

□ برنامه‌ریزی برای پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تغییر در زنجیره تأمین (بین ۳ تا ۱۲ ماه نه صرفاً کوتاه‌مدت)

□ ارزیابی سناریوهای جایگزین عرضه/ تقاضا و پیامدهای آن‌ها برای ظرفیت و تعیین استراتژی‌های کاهش (مثلاً تأمین منابع از تأمین-کنندگان محلی)

□ تغییر جایگاه انبارها برای مدیریت پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سناریوهای بازار/ سلامت (پیش‌خرید محصولات بهداشت و سلامت، توجه به محدودیت‌های ظرفیت)

□ ایجاد اطمینان از انجام احتیاط‌های ایمنی لازم برای محصولاتی که از طرف تأمین‌کنندگان وارد شرکت می‌شوند یا از تأسیسات شرکت خارج می‌شوند.



۲ استمرار فرآیندهای تولید / ارائه خدمات II / II

V آماده شدن برای سناریوهای بازگشت به شرایط عادی	IV رصد و پاسخگویی به بازار و پویایی‌های رقابتی	III سازگار کردن منابع برای پاسخگویی به نیازهای کاری
- تدوین سناریوهای شرکت بر اساس سناریوهای بالقوه اقتصاد کلان - ایجاد اطمینان از اینکه ظرفیت لازم داخلی و بیرونی برای پاسخ‌گویی به تغییر در تقاضا در شرکت وجود دارد - ارزیابی فعالانه فرصت‌های خرید جدید برای شرکت (دارایی-های جدید) - بررسی فرصت‌های پیاده‌سازی پوشش‌های بازاریابی برای شروع سریع فروش در دوران پس از شیوع - آماده‌شدن برای انجام کارهای بزرگ و تغییر در مدل کسب و کار بر اساس آموخته‌ها	- بهره‌گیری از آموخته‌های دیگر کشورهایی که این بحران در آن-ها اتفاق افتاده است (مثلاً چین) - بررسی وضعیت و اقدامات رقبا و استفاده از آن در تصمیمات استراتژیک، عملیاتی و مالی - بررسی قابلیت‌های صنعت: شناسایی فرصت‌های همکاری برای تسریع دستیابی به راه‌حل (مثلاً همکاری برای ایجاد واکسن کووید-۱۹) - بازتعریف بودجه و اهداف آن به صورت مکرر (مثلاً روزانه، هفتگی، ماهانه) و بر اساس منطقه جغرافیایی، بازار یا بخشی از آن - بهره‌گیری از ظرفیت‌های هوشیاری سازمانی (مثلاً فعال‌سازی نیروهای فروش برای انجام پیمایش از مشتریان) برای شناسایی سریع نقاط اصلاح جهت (وقتی موقعیت تثبیت شده و به احتمال زیاد مصرف به جای خود بازخواهد گشت) و هم‌راستا سازی فعالیت‌های فروش، انبارداری و ... با آن	- شناسایی و در اولویت قرار دادن محصولات/ خدمات موردنیاز برای پاسخ‌گویی سریع - تمرکز بر محدودیت‌های کلیدی در عناصر داخلی و خارجی زنجیره ارزش - ارزیابی و مدیریت ریسک مراکز ارائه خدمات مشترک برای ایجاد اطمینان از استمرار کسب‌وکار مخصوصاً در صورتی که این فرآیندها برون‌سپاری شده باشد - بررسی فرصت‌ها برای شراکت با دیگر شرکت‌ها برای بهینه-سازی منابع در صورت امکان (مثلاً شرکت‌های ارسال مرسولات در چین کارکنان خود را از رستوران‌ها قرض گرفته‌اند)



۳ تاب‌آوری مالی

I مدیریت نقدینگی

- الف. ایجاد دفتر نقدینگی برای پیش‌بینی جریان نقدینگی و مدیریت / کاهش ریسک‌ها
- ❑ ایجاد اطمینان از مدیریت و حکمرانی محتاطانه وجوه نقد و کاهش استفاده‌های غیرضروری
 - ❑ آماده شدن برای تغییرات بزرگ در چرخه نقدینگی (مثلاً تغییر قراردادهای مرتبط با مشتریان و تأمین‌کنندگان)
 - ❑ اصلاح سرمایه در گردش (قراردادها و الگوهای پرداخت و مدیریت انبار) برای ایجاد اطمینان از ارائه منظم محصولات دارای اولویت
 - ❑ بررسی زمان‌بندی پرداخت دیون و قراردادها
- ب. اجرای آزمون استرس جریان نقدینگی از سرمایه‌گذاری / تأمین مالی مبتنی بر سناریوهای بازار
- ❑ ایجاد اطمینان و افزایش دسترسی به گزینه‌های مالی (مثلاً خطوط اعتباری)، برقراری ارتباط با بانک‌ها برای بحث در مورد تأمین مالی گسترده‌تر
 - ❑ ارزیابی ریسک‌های اعتباری برای حساب‌های دریافتنی جاری
 - ❑ بررسی تعهدات و گزینه‌های فورس‌ماژور
- ج. ارزیابی کاربردی بودن نقشه‌های راه جاری سرمایه‌گذاری و سیاست‌های تقسیم سود و برنامه‌های به اشتراک‌گذاری خرید
- ❑ متوقف کردن هزینه‌های سرمایه‌ای غیرضروری
 - ❑ بازنگری در مخارج سرمایه‌ای کوتاه‌مدت / میان‌مدت (مگر اینکه در بلندمدت مزیت رقابتی شفافیتی مبتنی بر آن به وجود آید)
 - ❑ بااین‌حال: شناسایی فرصت‌های تقویت دارایی‌ها در صورتی که نقدینگی مسئله-ای جدی برای شرکت محسوب نمی‌شود یا دارایی‌هایی که به صورت محدودی تحت تأثیر جریان شیوع قرار گرفته‌اند

II ایجاد اطمینان از انضباط در هزینه‌کردها

- ❑ ایجاد اطمینان از کنترل روی تدارکات (فرآیندهای کنترلی)
- ❑ متنوع‌سازی هزینه‌ها تا جای ممکن (مثلاً توقف استخدام-های غیرمتمرکز)
- ❑ ارزیابی زیرساخت‌های آمادگی منابع انسانی برای آینده غیرمطمئن (کارکنانی با بیشترین سابقه کاری با شرکت و نظم در رابطه همکاری)
- ❑ جلوگیری از انجام امور روزمره با پیش‌فرض‌های پیش از بحران (مثلاً امضای قراردادهای لیزینگ)
- ❑ کاهش یا جهت‌دهی مجدد هزینه‌ها برای ایجاد انعطاف-پذیری مالی (مثلاً بازاریابی؛ باین‌حال جلوگیری از حذف همه تبلیغات و انتخاب هوشیارانه کانال‌های بازاریابی در طول دوره شیوع)

III بازیابی برنامه‌های مالی و انجام آزمون استرس مبتنی بر سناریوهای مختلف

- ❑ انجام برنامه‌ریزی سناریوها و تدوین برنامه‌های اقدام متناسب با آن
- ❑ انجام آزمون استرس نقدینگی و مالی و انجام پیش‌بینی-های متناسب با آن
- ❑ همکاری با سهامداران و ارزیابی آسیب‌پذیری شرکت از جانب آن‌ها
- ❑ بازنگری اهداف (اهداف فروش، برنامه‌های تولید و شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط)
- ❑ اطلاع‌رسانی درباره تاب‌آوری مالی به ذی‌نفعان کلیدی
- ❑ بازنگری انتظارات سرمایه‌گذاران در ارتباط با شاخص-های EPS و فروش و درآمد در بازه زمانی میان‌مدت
- ❑ بررسی گزینه‌های جایگزین و مدل‌های جبران با تأخیر برای همکاران دارای درآمد بالا



۴ شفافیت در اداره

I هماهنگ‌سازی و اجرای مقابله و برنامه‌ریزی متناسب با آن

الف. ایجاد تیم متمرکز، بین‌بخشی پاسخ‌گویی سریع برای گرفتن تصمیمات شفاف و کنترل اوضاع (دارای اختیار تصمیم‌گیری و نیروی کافی برای رصد مستمر شرایط محیطی)

- شناسایی فرآیندها و منابع کلیدی (منابع انسانی، مالی، تدارکات، فناوری اطلاعات، حقوقی، اموال و دارایی‌ها و ...)
- برگزاری جلسات تیم پاسخ‌گویی سریع برای ارائه تحلیل‌های مبتنی بر داده برای اتخاذ تصمیمات سریع و دارای کیفیت

نمونه‌ای از ساختار این تیم را در گزارش آتی مشاهده خواهید کرد

ب. تدوین برنامه‌های اقدام مشخص مبتنی بر سناریوهای میان‌مدت و اطلاع‌رسانی شفاف در مورد آن‌ها به ذی‌نفعان

- کلان: سناریوها را بر اساس اندازه و شدت پیامدهای اقتصادی آن‌ها متفاوت کنید
- داخلی/ مخصوص شرکت: پیامدهای بالقوه روی تیم‌ها، تولید، جریان نقدینگی و ترازنامه را پیش‌بینی کنید
- ریسک‌های جدید و موجود را شناسایی و رصد کنید و کاهش دهید

از استمرار رهبری حفاظت کنید

اطلاعات بیشتر در مورد سلامت تیم را در بند ۱ ملاحظه کنید.

II توانمندسازی تیم

- به کارکنان خود بگویید که برای جلوگیری از فلج شدن، گیج شدن و انتشار اطلاعات غلط در سازمان مستمراً در حال اطلاع‌رسانی نکات صحیح باشند.
- اصول، جهت‌گیری‌ها و مرزهای عملیاتی را به درستی تدوین کنید (مثلاً مسئولیت‌های مشترک و اختصاصی، قاطعیت، ذهن کارآفرین، اقدام سریع و انعطاف‌پذیر) تا مدیران عملیاتی را بتوانند کارهای خود را انجام دهند
- ایجاد کانال ارتباطی دوطرفه/ پرسش و پاسخ

III درگیر کردن سازمان

- وضع موجود نگرش‌ها و احساسات کارکنان سازمان را مورد سنجش قرار دهید (مثلاً با استفاده از پیمایش‌های آنلاین، کانال‌های اختصاصی)
- اطلاع‌رسانی ۳۶۰ درجه صادقانه، مستمر و مکرر را در کانال‌های مختلف انجام دهید
- یک هاب اطلاعات دیجیتال برای اطلاع‌رسانی درباره همه دستورالعمل‌ها و اطلاعات لازم فراهم کنید
- هرگونه اقدام خودسرانه یا بر اساس صلاح‌دید شخصی را محدود کنید و از افراد بخواهید که اینگونه عمل کنند: «اگر می‌خواهید در فعالیت الف مشارکت داشته باشید لطفاً با شماره ب تماس بگیرید.»

IV رهبری بر اساس هدفمندی و اخلاق‌مداری

- راه‌هایی برای پشتیبانی از کارکنان، اجتماعات آن‌ها و جامعه-تان بیابید
- چشم‌انداز، مأموریت و هدف خود را مورد تأکید قرار دهید و عناصر کلیدی ارزش‌های شرکت برای مشتریان را ترویج دهید
- از منابع و شبکه خود برای ایجاد تفاوت استفاده کنید و این کار را با فراهم کردن محصولات و خدمات به افراد آسیب‌دیده در شرکت و سطح جامعه انجام دهید.



برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مدیریت کسب‌وکار خود در دوران بحران کرونا می‌توانید شماره‌های قبلی مجموعه «ویروس کرونا و کسب‌وکار» را از کانال تلگرام و یا صفحه لینکدین موسسه رسا به آدرس زیر دریافت نمایید:

آدرس کانال تلگرام موسسه رسا:

<https://t.me/RasaHumanResource>

آدرس صفحه لینکدین موسسه رسا:

<https://www.linkedin.com/company/۳۵۵۷۴۷۴۱>

برای کسب اطلاعات بیشتر و دریافت مشاوره می‌توانید با ما در ارتباط باشید:

www.rasa-hr.com

۰۲۱- ۲۲ ۳۷ ۰۴۷۷

۰۲۱- ۲۲ ۳۵ ۱۵ ۴۳



موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE