



Harvard
Business
Review

ویروس کرونا و کسب و کار (۹)*

شرکت‌های چینی

چگونه در مقابل ویروس کرونا از خود عکس العمل نشان دادند؟

۱۰ مارس ۲۰۲۰



موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

*این مقاله توسط هاروارد بیزینس ریویو نگارش شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است



با نزدیک شدن بحران بیماری کووید-۱۹ به کانون‌های جدید شیوع در اروپا و آمریکا، بسیاری از شرکت‌های بزرگ به سرعت به دنبال آماده‌سازی الگوی مقابله خود هستند. درواقع پاسخ‌های آسانی برای حل این مسئله وجود ندارد زیرا پویایی‌های این بیماری قابل پیش‌بینی نیستند، تجربه قبلی در مورد آن وجود ندارد و دستورالعمل‌های ساده و روان برای مقابله با آن توسط دولت‌ها یا سازمان‌های بین‌المللی برای سازمان‌ها ارائه نشده است. می‌دانیم که شرایط در کشورهای مختلف با یکدیگر فرق دارد اما معتقدیم که این فرصت برای بسیاری از شرکت‌ها وجود دارد که از تجربیات دیگر سازمان‌ها در مناطق و کشورهای دیگری که چند هفته پیش‌تر درگیر پاسخ‌گویی به شیوع کرونا بوده‌اند استفاده کنند. به نظر می‌رسد که چین در جایگاه اول اقتصادهایی قرار دارد که در حال بازگشت به شرایط عادی هستند. این برداشت ما از مشاهداتمان در زمینه افزایش جابجایی انسان‌ها و محصولات، افزایش تولید و بهبود اطمینان عمومی ایجاد شده است. اگرچه این دوره بازیابی هنوز در مرحله آسیب‌پذیری قرار دارد زیرا ممکن است که موج دیگری از شیوع پدیدار شود اما بسیاری از شرکت‌های چینی توانسته‌اند در این دوره زمانی از مرحله پاسخ‌گویی به بحران عبور کنند و در حال بازیابی و برنامه‌ریزی پس از بازیابی هستند.

مبتنی بر تجربیاتی که با پشتیبانی از شرکت‌های چینی که به دنبال تدوین برنامه‌های بازیابی خود بودند به دست آمده توانسته‌ایم ۱۲ درس اولیه را برای رهبران شرکت‌ها در مناطق مختلف جهان استخراج کنیم. می‌دانیم که چین نظام‌های اداری و سیاسی و سنت‌های اجتماعی خاص خود را دارد اما بسیاری از این درس‌ها در مناطق مختلف جهان قابل استفاده هستند.

۱. به پیش‌رو نگاه کنید و مستمراً تلاش‌های خود را مورد بازنگری قرار دهید

همانگونه که می‌دانیم بحران‌ها مسیرهای بسیار پویایی را در پیش می‌گیرند که این امر نیازمند بازنگری مستمر الگوهای فکری و برنامه‌های سازمان‌ها است. در این مسیر سازمان‌ها از مرحله بی‌توجهی به بحران کار خود را آغاز می‌کنند سپس به مرحله کشف و تشخیص آن می‌رسند و پس از آن نسبت به برنامه‌ریزی و تعیین پاسخ به بحران اقدام می‌کنند. در مرحله بعد آنه استراتژی بازیابی خود را تدوین می‌کنند و پس از آن استراتژی دوره پس از بازیابی را مورد بررسی قرار می‌دهند و نهایتاً به بازنگری و یادگیری از این تجربه می‌پردازند. این فرآیند باید به سرعت انجام شود و به همین دلیل است که باید با هدایت مدیرعامل به پیش رود تا مانع از گیر افتادن اقدامات و تلاش‌ها در فرآیندهای پیچیده هماهنگی داخلی شود و سرعت سازمان در پاسخ‌گویی به شرایط در حال تغییر را بهبود بخشد.

در چین برخی از شرکت‌هایی که به سرعت در حال بازیابی هستند فعالانه به پیش‌رو نگرسته‌اند و چنین مرحله‌ای را در نظر گرفته‌اند. به عنوان مثال در اولین مراحل شیوع، مستر کونگ که یک تولیدکننده پیشرو در تولید نودل و نوشیدنی‌های فوری است پویایی‌های مسئله را به صورت روزانه مورد بررسی قرار می‌داد و به شکلی منظم اولویت‌بندی مجدد تلاش‌ها را انجام می‌داد. این شرکت وقوع مشکل در شبکه‌های توزیع اصلی را پیش‌بینی کرد و با تغییر رویکرد خود از کانال‌های توزیع آفلاین بزرگ به O۲O (آفلاین به آنلاین)، تجارت الکترونیک و ایجاد ارتباط با فروشگاه‌های کوچک برای جبران عقب‌افتادگی‌ها تلاش کرد. با رصد مستمر برنامه‌های بازگشایی فروشگاه‌های مختلف این شرکت توانست زنجیره تأمین خود را به شکلی کاملاً



انعطاف‌پذیر درآورد. در نتیجه زنجیره توزیع شرکت چند هفته پس از شیوع اصلی تا ۵۰ درصد بازبایی شد و توانست ۶۰ درصد از فروشگاه‌هایی که در طول این دوره بازگشایی شده بودند را پوشش دهد. این درصد سه برابر رقبا در بازار بود.

۲. استفاده از رویکردی سازگار و پایین به بالا برای تکمیل تلاش‌های بالا به پایین

پاسخ‌های سریع و هماهنگ نیازمند رهبری بالا به پایین هستند. اما سازگار شدن با تغییرات پیش‌بینی نشده که در جوامع مختلف پویایی‌های زیادی دارند نیازمند انجام اقدامات غیرمتمرکز است. برخی از شرکت‌های چینی به شکل اثربخشی این دو رویکرد را با هم سازگار کردند و چارچوبی بالا به پایین ایجاد کردند که در آن کارکنان شرکت نیز به نوآوری می‌پرداختند.

به عنوان مثال هازهو که ۶۰۰۰ هتل را در ۴۰۰ شهر چین اداره می‌کند یک گروه اقدام بحران تشکیل داد که به صورت روزانه به بررسی رویه‌ها می‌پرداختند و خطوط راهنمای بالا به پایینی را برای کل زنجیره تدوین می‌کردند. علاوه‌براین، این شرکت پلتفرم اطلاعاتی داخلی خود را تقویت کرد و اپلیکیشن موبایلی به نام Huatong ساخت تا مطمئن شود که کارکنان و فرنانچایزهای آن اطلاعات لازم را در سریع‌ترین زمان ممکن در اختیار خواهند داشت. این امر به فرنانچایزها اجازه داد تا خطوط راهنمای متمرکز ابلاغ شده را با موقعیت محلی خود در حوزه بیماری و اقدامات اتخاذ شده توسط دولت برای مدیریت بیماری به خوبی سازگار کنند.

۳. برای ایجاد شفافیت و امنیت برای کارکنان تلاش کنید

در بحران‌ها ایجاد کردن شفافیت، مخصوصاً وقتی که موقعیت و اطلاعات در دسترس مستمراً در حال تغییر هستند و منطقی نمایی برای مبتلا شدن افراد در آن وجود دارد، کار سختی است. در چنین موقعیت‌هایی ممکن است توصیه‌های رسمی از طرف دولت وجود نداشته باشد، اطلاعات ارائه شده متناقض یا ازتاریخ گذشته باشد یا به اندازه کافی برای استفاده عملیات جزئی نشده باشد. علاوه بر این، به واسطه گزارش‌های فراوانی که در رسانه‌ها پخش می‌شود افراد دچار ابهام و گیجی می‌شوند زیرا دیدگاه‌های مختلفی در این گزارش‌ها و توصیه‌ها وجود دارد. کارکنان باید راه‌های جدیدی برای کار کردن را بپذیرند اما تا زمانی که آن‌ها اطلاعاتی واضح و باثبات در مورد کارها نداشته باشند و جهت‌گیری کلی را به درستی تشخیص ندهند نمی‌توانند این کار را انجام دهند.

برخی از شرکت‌های چینی خطوط راهنما و پشتیبانی لازم برای کارکنان خود را به وجود آورده‌اند. به عنوان مثال Supor بزرگ‌ترین تولیدکننده لوازم آشپزخانه چین دستورالعمل‌ها و رویه‌هایی بسیار عملیاتی برای کارکنان خود صادر کرده است که از جمله آن‌ها می‌توان به نحوه قرار نگرفتن در معرض ویروس در زمان انجام کارها و برنامه‌های اورژانسی برای موقعیت‌های غیرعادی اشاره کرد. علاوه بر این، این شرکت بررسی‌های لازم برای سلامت کارکنان و خانواده‌های آن‌ها را از همان مراحل اولیه شیوع در پیش گرفت و تجهیزات پیشگیری لازم را برای آن‌ها فراهم کرد. این امر به این شرکت فرصت داد تا به سرعت اقدام به شروع کارهای خود کند و برخی از خطوط تولید خود را در هفته دوم فوریه بازگشایی نماید.



۴. به شکلی انعطاف‌پذیر نیروی کار را به فعالیت‌های مختلف تخصیص دهید

در کسب‌وکارهایی که در فضای رقابتی شدیدی قرار دارند (مثل رستوران‌ها) کارکنان نمی‌توانند فعالیت‌های رایج خود را به صورت عادی انجام دهند. به جای دادن مرخصی بدون حقوق یا اخراج، برخی از شرکت‌های خلاق چینی کارکنان خود را به فعالیت‌های ارزشمند جدیدی همانند برنامه‌ریزی بازیابی تخصیص دادند یا حتی آن‌ها را به دیگر سازمان‌ها قرض دادند.

به عنوان مثال در پاسخ به کاهش شدید درآمد، بیش از ۴۰ رستوران، هتل و سینمای زنجیره‌ای فرآیندهای تأمین نیروی انسانی خود را بهینه کردند و بخش مهمی از نیروهای کاری خود را آزاد کردند. سپس آن‌ها این نیروها را در اختیار هما که یک مجموعه تازه تاسیس سوپرمارکت آنلاین که توسط علی‌بابا شکل گرفته بود قرض دادند. این شرکت در آن دوره به شدت به نیروی انسانی برای ارائه خدمت نیاز داشت زیرا سفارش‌های آنلاین به شدت افزایش پیدا کرده بود. بازیگران O٢O همانند Ele، JD و Meituan نیز نیروی انسانی موردنیاز خود را از رستوران‌ها قرض گرفتند.

۵. آمیخته کانال‌های فروش خود را تغییر دهید

شبکه‌های خرده‌فروشی مستقیم فرد به فرد در مناطقی که با شیوع ویروس مواجه شده‌اند با محدودیت‌های فراوانی مواجه گشتند. کسب‌وکارهای چابک چینی به سرعت تلاش‌های فروش جدیدی را در پیش گرفتند و از کانال‌های جدیدی در حوزه B٢C و B٢B استفاده کردند.

به عنوان مثال شرکت تولید لوازم آرایشی لین کینگیان مجبور شد ۴۰ درصد از فروشگاه‌های خود را در طول دوره بحران ببندد (از جمله همه فروشگاه‌هایی که در ووهان وجود داشت). با این حال شرکت همه مشاوران زیبایی خود در این فروشگاه‌ها را به کار گرفت تا تبدیل به افراد اثرگذار آنلاین شوند که از ابزارهای دیجیتالی همانند وی‌چت برای ترغیب مشتریان به صورت مجازی و فروش آنلاین استفاده کنند. در نتیجه فروش این شرکت نسبت به سال گذشته در ووهان دو برابر شد.

۶. از شبکه‌های اجتماعی برای هماهنگی کارکنان و شرکای خود استفاده کنید

شرکت‌های چینی که به دنبال دورکاری و مواجهه با شرایط پیچیده موجود برای هماهنگی بودند از پلتفرم‌های شبکه‌های اجتماعی همانند وی‌چت برای هماهنگی کارکنان و شرکای خود استفاده کردند. به عنوان مثال کازمولیدی که بزرگ‌ترین تولیدکننده لباس خواب در چین است برنامه‌ای را برای افزایش فروش خود از طریق وی‌چت در پیش گرفت و از کارکنان خواست که حلقه‌های اجتماعی خود را گسترش دهند. شرکت، رتبه‌بندی فروش جدیدی را بین همه کارکنان خود ایجاد کرد (حتی مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره) و این امر به همه کارکنان انگیزه داد تا در این فرآیند مشارکت داشته باشند.

۷. برای بازیابی سریع‌تر از چیزی که انتظار دارید آماده شوید

تنها ۶ هفته پس از شیوع اولیه، چین در مراحل اولیه بازیابی قرار گرفت. آمارها نشان می‌دهد که نرخ جابجایی افراد و کالاها در چین در حال افزایش است. به شکلی مشابه مصرف زغال‌سنگ نیز از ۴۳ درصد به

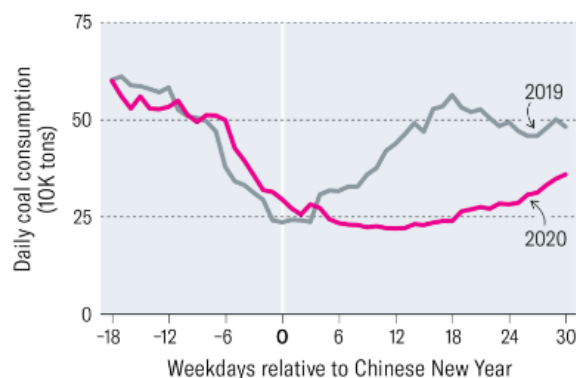


۷۵ درصد رسیده است و نشان می‌دهد که برخی از خطوط تولید کار خود را آغاز کرده‌اند. فروش اموال غیرمنقول نیز افزایش پیدا کرده است.

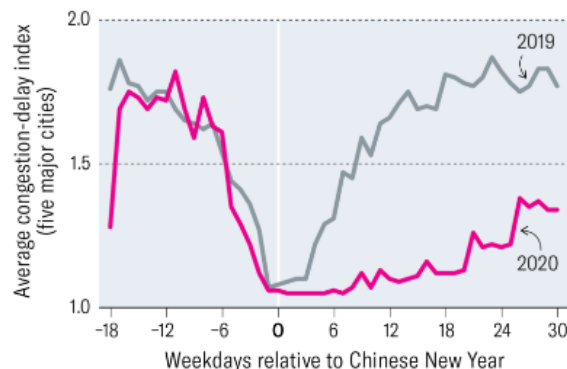
Impact of Covid-19 in China: Emerging Signs of Recovery

China appears to be in the early stage of an economic rebound, according to data for three benchmarks.

Coal consumption is increasing, which indicates that production is resuming.



People and goods are starting to move again.



Property transactions are resuming, signaling that confidence isn't broken.



اگرچه نمی‌توان عمق و طول زمانی بحران اقتصادی در دیگر کشورها را پیش‌بینی کرد، تجربه چین سناریویی را پیش‌روی ما می‌گذارد که شرکت‌ها باید برای آن آماده شوند. با در نظر گرفتن زمان لازم برای تدوین، توزیع و به‌کارگیری سیاست‌های جدید در شرکت‌های بزرگ، برنامه‌ریزی بازبایی باید در زمان پاسخ‌گویی به بحران آغاز شده باشد.

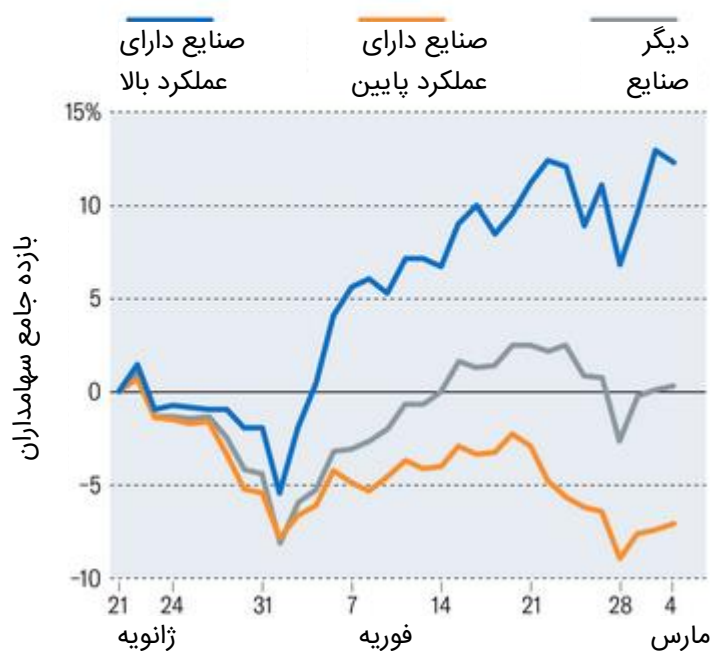
به عنوان مثال یک شرکت حمل‌ونقل بزرگ چینی که در کوتاه‌مدت با بحران جدی در کسب‌وکار خود مواجه شده بود در این دوره به برنامه‌ریزی برای آمادگی بلندمدت رو آورد. به جای کاهش تعداد نیروی انسانی، این شرکت کارکنان خود را تشویق کرد که از زمان خود برای ارتقای سیستم‌های داخلی، بهبود مهارت‌ها و طراحی محصولات و خدمات جدید برای به‌کارگیری در دوره بازبایی و پس از آن اقدام کنند.



۸. در بخش‌های مختلف منتظر سرعت‌های بازیابی متفاوتی باشید

چندان عجیب نیست که بخش‌ها و گروه‌های محصول مختلف با سرعت‌های متفاوتی بازیابی می‌شوند. از این رو باید رویکردهای متفاوتی را برای آن‌ها در نظر گرفت. در زمان شدت گرفتن شیوع در چین، ارزش سهام در همه بخش‌ها کاهش پیدا کرد اما بخش‌های پیشرو همانند نرم‌افزار و تجهیزات و خدمات بیمارستانی تنها چند روز پس از شیوع بازیابی شدند و پس از آن نرخ صعودی افزایش قیمت سهام آن‌ها آغاز شده است. بقیه بخش‌ها با سرعت کمتری این کار را انجام دادند اما در طول چند هفته به سطوح قبلی خود بازگشتند. برخی از بخش‌هایی که به شدت در این مسیر آسیب دیده بودند از جمله حمل‌ونقل، خرده-فروشی و انرژی که ۲۸ درصد از بازار سرمایه در بازار سهام چین را شکل می‌دهند هنوز حداقل ۵ درصد پایین‌تر از سطوح قبلی خود هستند و نشانه‌های محدودی از بازیابی را از خود نشان می‌دهند.

پویایی‌های بازیابی از کووید-۱۹ در صنایع مختلف چین با هم متفاوت است



این بدین معناست که شرکت‌ها باید رویکردهای خود را مبتنی بر کسب‌وکارشان تنظیم کنند و شرکت‌های بزرگ نیز باید رویکرد خود را براساس بخش‌شان تنظیم نمایند. به عنوان مثال یک شرکت هلدینگ بزرگ تولیدکننده نوشیدنی و غذای آماده از این بحران برای سرعت‌بخشی به انتقال بلندمدت آمیخته محصول خود در چین استفاده کرد، مثلاً این شرکت تمرکز خود را بر محصولات مرتبط با سلامت، غذاهای وارداتی و کانال‌های فروش آنلاین قرار داد.



۹. به دنبال فرصت‌هایی در بین مشکلات بگردید

اگرچه بحران تا حدی بر همه بخش‌های اقتصادی چین اثر گذاشته است، اما در برخی از حوزه‌ها باعث افزایش تقاضا شده است. از جمله این حوزه‌ها می‌توان به تجارت الکترونیک B۲C، تجارت الکترونیک B۲B، خدمات برگزاری جلسات از راه دور، شبکه‌های اجتماعی، محصولات بهداشتی، بیمه سلامت و دیگر گروه‌های محصول اشاره کرد. برخی از بازیگران اصلی در صنایع مختلف چین به سرعت به این نیازها پاسخ گفته‌اند.

به عنوان مثال کوایشو که یک پلتفرم ویدئویی اجتماعی با ارزش ۲۸ میلیارد دلار است خدمات خود را در حوزه آموزش آنلاین برای جبران تعطیلی مدارس و دانشگاه‌ها ارائه کرده است. شرکت‌های ویدئویی در چین با وزارت آموزش چین همکاری کرده‌اند تا خدمات برگزاری کلاس‌های ابری آنلاین ملی را برای دانش‌آموزان فراهم کنند. همچنین یک شرکت رستوران‌های زنجیره‌ای از زمان تعطیلی خود برای ارائه خدمات محصولات غذایی نیمه آماده استفاده کرد که می‌توان آن‌ها را در خانه پخت و صرف نمود.

۱۰. استراتژی بازیابی خود را بر اساس شرایط محلی‌تان تنظیم کنید

سیاست‌های منطقه‌ای بهداشت و سلامت، پویایی‌های مرتبط با بیماری و خطوط راهنمای ارائه شده توسط دولت‌ها پویایی‌هایی را برای بازیابی ایجاد می‌کند که نقطه به نقطه با هم متفاوت هستند و الزاماً از موقعیت جغرافیایی شرکت‌ها تبعیت نمی‌کنند. تعامل با چنین وضعیتی نیازمند یک رویکرد انعطاف‌پذیر است.

به عنوان مثال یک شرکت لبنی چینی (با ارزش ۱۰ میلیارد دلار که توزیع گسترده‌ای در چین دارد) رویکرد بازیابی خود را بر اساس شرایط منطقه‌ای و شهرهای مختلف تنظیم کرده است. این شرکت زیرساخت‌های زنجیره تأمین خود را نیز بر همین اساس اصلاح نموده است. به عنوان مثال محصولاتی که قرار بود در کارخانه‌هایی تولید شوند که در مناطق جغرافیایی به شدت تحت تأثیر قرار گرفته وجود داشتند به کارخانه‌هایی در مناطق با شدت تأثیر کمتر واگذار شده است. فعالیت‌های بازاریابی و تخصیص بودجه این شرکت نیز متناسب با شرایط منطقه‌ای از جمله سرعت بازیابی، شرایط مشتریان و نیازهای آن‌ها تنظیم شده است.

۱۱. به سرعت برای نیازهای جدید نوآوری کنید

فراتر از ایجاد توازن جدید در سبد محصولات، نیازهای جدید مشتریان نیز فرصت‌هایی را برای نوآوری فراهم می‌کند. بسیاری از شرکت‌هایی که مورد تهدید بحران قرار می‌گیرند به خود گارد دفاعی می‌گیرند اما برخی از شرکت‌های چینی حول فرصت‌های موجود در بازار نیز به نوآوری پرداخته‌اند.

به عنوان مثال صنعت بیمه معمولاً صنعتی محافظه‌کار است اما در پاسخ به بحران، شرکت Ant Financial پوشش رایگان ویروس کرونا را نیز به محصولات خود اضافه کرد. این اقدام به یکی از نیازهای مشتریان پاسخ می‌داد و درعین حال آگاهی مشتریان از بسته محصولات این شرکت که در وبسایت آن ارائه شده



بود را افزایش می‌داد. این کار باعث افزایش ۳۰ درصدی فروش بیمه‌های سلامت این شرکت نسبت به ماه گذشته شد.

۱۲. عادت‌های جدیدی که در مشتریان شکل گرفته است را تشخیص دهید

برخی از تغییراتی که در دوره بحران شکل می‌یابند پس از آن نیز پایدار هستند. به‌عنوان مثال بحران سارس باعث افزایش تجارت الکترونیک در چین شد. هنوز خیلی زود است که مشخص کنیم کدامیک از این عادت‌ها در بلندمدت پایدار خواهند بود اما برخی از احتمالات قوی در این زمینه عبارت‌اند از: حرکت از آموزش آفلاین به سمت آنلاین، تحول در ارائه خدمات سلامت و افزایش کانال‌های دیجیتال B۲B.

به‌عنوان مثال یک کسب‌وکار چینی ارائه‌دهنده خدمات جشن‌ها و مناسبت‌ها در حال سرعت‌بخشی به تلاش‌های خود برای تحول دیجیتال است. این شرکت پویش‌های آفلاین و دیگر فعالیت‌های تبلیغی خود برای روز ولنتاین را متوقف کرده است و منابع خود را روی بازاریابی دیجیتال، برنامه‌های وی‌چت و مشارکت با پلتفرم‌های O۲O برای بهره‌برداری از مزایای رفتارهای جدید مشتریان در دوره شیوع قرار داده است.

بدون شک بسیاری از درس‌ها را می‌توان از چین، کره، ایتالیا و نهایتاً شرکت‌های آمریکایی یاد گرفت. شرکت‌هایی که توجه جدی به یادگیری، کدگذاری دانش و به‌کارگیری درس‌های دیگر مناطق معطوف می‌کنند بهتر می‌توانند از کارکنان و کسب‌وکارشان حمایت کنند. در دنیایی با نرخ تغییر سریع و نوسانات زیاد چنین رویکردهای سازگاری را باید به شکل گسترده‌تری پس از دوره مدیریت بحران پیاده‌سازی کرد.



برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مدیریت کسب و کار خود در دوران بحران کرونا می‌توانید شماره‌های قبلی مجموعه «ویروس کرونا و کسب و کار» 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

