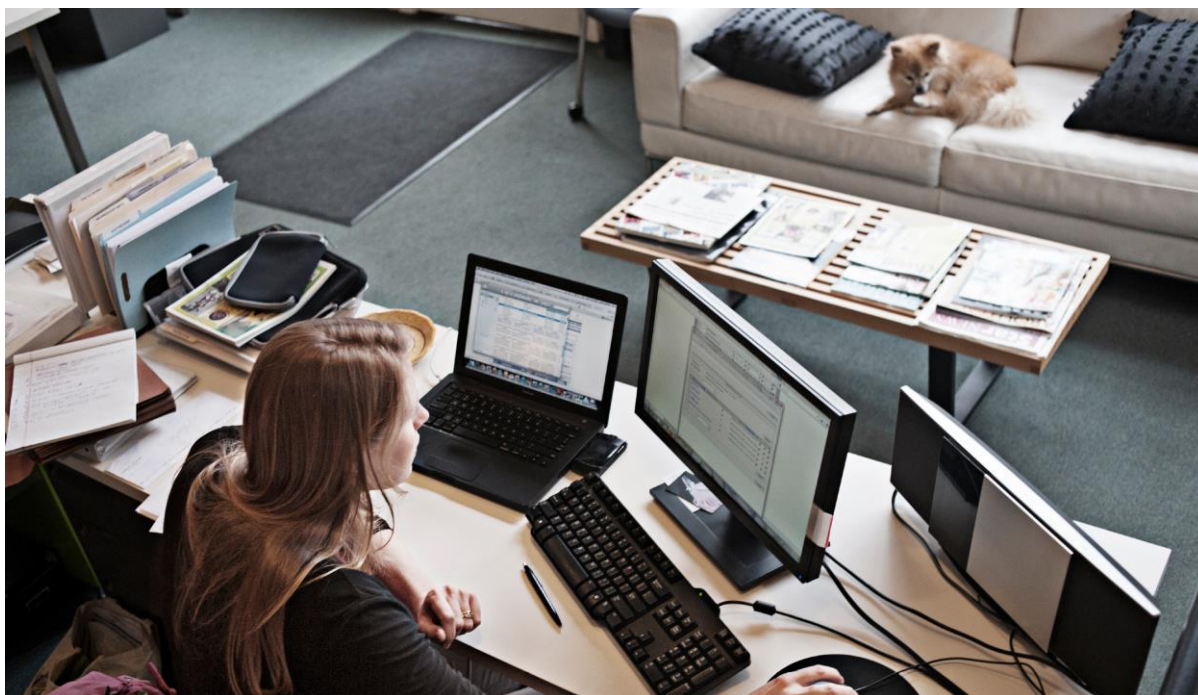




برنامه ای برای مدیران عامل در زمان ویروس کرونا: اقداماتی که اکنون باید انجام شود.

شیوع ویروس کووید ۱۹ شبیه به هیچ یک از بحران های قبلی نیست و رویکردهای سنتی پاسخ به بحران کافی نیستند. مدیران عامل نیاز دارند که اکنون اقدام فوری انجام دهند.

این مقاله توسط شرکت BAIN & COMPANY تهیه و شرکت پیام آوران کیفیت پایا در راستای مسئولیت اجتماعی خود آنرا ترجمه و منتشر نموده است

بیاید از مسائل اصلی شروع کنیم: از آدمهای اطرافتان مراقبت کنید. در سراسر جهان، این وظیفه اول همه است که از خودشان، کسانی که دوستشان دارند، دوستانشان و همسایگانشان مراقبت کنند. بخاطر کمک به میلیونها کادر بهداشت و درمان که شجاعانه به صورت مستقیم از بیماران مراقبت می کنند.

اگر شما یک مدیر عامل هستید، مراقبت از آدمها، به معنی مراقبت از کارمندان و مشتریانان نیز می باشد. این بحران به روشنی مشخص می کند که این تلاشهای کارکنان و وفاداری مشتریان است که در این زمان فوق العاده به شرکت کمک می نماید. وظیفه مدیرعامل، به صورت ساده این است که هرکاری که ممکن است را برای حفاظت از آنها انجام دهد.

این اصل نخستین اولویت برنامه عملیاتی مدیران عامل است که در ادامه ارائه می دهیم، همچنین در متن تمام اولویت های دیگر نیز وجود دارد. البته هر مدیرعاملی باید این موضوع را که برای درآمدهای شرکت در حال حاضر چه اتفاقی می افتد را در نظر بگیرد. با این حال، نسخه ما در برگیرنده مردم می باشد. بهترین روش برای حفظ درآمد در حال حاضر تمرکز بر منابع نهایی می باشد. اقداماتی که برای اطمینان و وفاداری مشتریان نیاز می باشد را اکنون انجام دهید، که آن وفاداری فراتر از این بحران باقی خواهد ماند. به یاد داشته باشید فراتر از آن وجود خواهد داشت.

نهایتاً، این بحران همه ما را تغییر خواهد داد، در حال حاضر سخت است به عقب برگردیم، اما به عنوان مدیرعامل، از این زمان استفاده کنید برای اینکه فکر کنید آینده چگونه خواهد بود، چگونه کارمندان و مشتریان توسط این بحران تغییر خواهند کرد، و اینکه شرکت شما برای رفع نیازهای جدید شان چه کاری باید انجام دهد.

موقعیت فعلی

- پروسه ی مهار و کند کردن گسترش کووید ۱۹ در هر کشور صرف نظر از جدیت گسترش ویروس، به خودی خود خلل بزرگی را ایجاد خواهد کرد.
- برای بدترین حالت آماده شوید و اگر اتفاق نیفتاد شکرگزار باشید. این رویکرد که منتظر بمانیم تا ببینیم چه پیش می آید به موفقیت ختم نمی شود.
- احتمال بسیار بالای به وجود آمدن مشکل در کسب درآمد وجود دارد که منجر به بحران نقدینگی بالقوه در بسیاری از کسب وکارها می شود.
- بازگشت به حالت عادی ممکن است سریع نباشد. برای درآمدهای پایین تر برنامه ریزی کنید.
- کارمندان و مشتری ها احتمالاً در حال تجربه ی ترس و اضطراب هستند.
- شما نیاز دارید که یک تیم اتاق جنگ ارشد و کاملاً اختصاصی برای پاسخ به تبعات کووید ۱۹ تعیین کنید که هر روز و در تمام روز براین موضوع تمرکز می کنند.
- به عنوان مدیرعامل، شما باید با لیستی از اقدامات احتمالی برنامه ریزی شده و احتمالاً تهاجمی تر و قوی تر از چیزی که تیم شما می توانند در حال حاضر تصور کنند، آماده ی مقابله با تبعات این ویروس باشید.
- مشتریان برخی رفتارهای خود را به طور دائم عوض خواهند کرد، اقدام جسورانه و برجسته اکنون می تواند شما را برای موفقیت در زمان رکود اقتصادی و پس از آن آماده کند.

اقداماتی که اکنون باید انجام شوند

اقدامات مختلفی وجود دارد که مدیران عامل می توانند اکنون برای کمک به کاهش اثرات شیوع ویروس و قوی تر شدن انجام دهند.

چک لیست مدیرعامل: شش اولویت ضروری

۱- از مشتری ها و کارمندان خود حمایت کنید:

- شناخته شده ترین دستورالعمل های موجود را برای مشتری ها و کارمندان اجرا کنید؛ سرمایه گذاری بیشتر
- دستورالعمل های بهداشت جهانی و سایر شرکت ها را رصد کنید و تلاش کنید به آن ها عمل کنید.
- با شفافیت کامل ارتباط برقرار کنید.
- به ابتکارات و اقدامات محدود کننده ی اپیدمی به هر طریق ممکن کمک کنید.

۲- تست استرس P&L (سود و زیان) و نقدینگی

- سناریوهای کلان برای بازار ترسیم کنید و به سناریوهای کاهش درآمد و P&L (سود و زیان) تبدیل کنید:
 - ✓ واحدها، درآمد، هزینه
 - ✓ مخارج کلان، سرمایه ی در گردش، پول / نقدینگی
 - ✓ چشم انداز چهار قسمتی ۱۳ هفته ای
- سناریوهای بسیار ناخوشایند بسازید، موضوع این ویروس پتانسیل این را دارد که یک رویداد صدساله باشد.
- اقدامات عملیاتی اصلی را تشریح کنید:
 - ✓ اقدامات کنونی در مقابل اقدامات بعدی



۳- دفاع در برابر کاهش درآمد

- نگاه مشتری محور داشته باشید؛ چگونه اعتماد، وفاداری و سهم بازار را در طی این بحران و پس از آن ایجاد خواهید کرد؟
- اقدامات اختصاصی برای مقابله با تبعات کاهش جریان اصلی درآمد اتخاذ کنید.
- منابع را به رشد و پیشرفت در زمان حاضر و در آینده اختصاص دهید: آنلاین و فراتر از آن



۴- عادی سازی عملیات جدید را تثبیت کنید

- زنجیره های تامین کالاهای فیزیکی را از اختلالات کاری و جغرافیایی محتمل محافظت کنید:
- ✓ تولید ، توزیع ، تأمین کنندگان ، تأمین کنندگان به تامین کنندگان
- برنامه های اقتضایی محتمل برای همه ی جنبه های کسب و کار خود بسازید:
- ✓ امکانات خط مقدم ، هزینه ها ، نیروی کار متغیر
- ✓ تغییرات متقابل منطقه ای در بهره برداری
- ✓ ستاد مرکزی و حوزه ی IT



۵- برای کاهش در هزینه ها به منظور افزایش نقدینگی ، برنامه ریزی کنید

- کشیدن ترمز خرج
- ✓ اقدامات فوری(در مورد استخدام، مخارج عملیاتی، مخارج کلان، سرمایه ی در گردش)
- اقدامات کاهش هزینه ای جسورانه که به وسیله ی سناریوهای در آمدی افراطی به وجود می آیند را در نظر داشته باشید:
- ✓ در نظر داشته باشید این موضوع ممکن است درباره ی نجات شرکت باشد، هیچ ایده ای خیلی افراطی نیست.
- در میان مدت ، طرحی را برای روان سازی ساختار هزینه در آینده ترسیم کنید با این ویژگی ها: خودکار تر، متغیرتر و با مقاومت بیشتر در برابر شوک



۶- به دفاع تنها بسنده نکنید

- این که چگونه از رقبا بهتر عمل کرده و سهام خود را در طول بحران و بعد از آن افزایش دهید را تعیین کنید:
- ✓ نقشه ی راه M&A (ادغام و مالکیت)
- ✓ محصول/ خدمات/ سرمایه گذاری برای رابطه محکمتر با مشتری
- برای ریکاوری و بازگشت به اوضاع قبلی آماده شوید:
- ✓ به عنوان مثال ، سرمایه گذاری در بازاریابی ، پایش روندهای کلان برای حرکات "اگر، آنگاه"
- برای استفاده ی بهینه از تغییر رفتار مشتری برنامه ریزی کنید به ویژه رفتار دیجیتال



با ادامه ی بحران اقتصادی رهبران تجاری ابتدا می خواهند تا قرار گیری در معرض ویروس کرونا را مدل سازی کنند و نقدینگی و P&L (سود و زیان) خود را تست کنند. محرک های مهم تری وجود خواهند داشت که نیاز به اقدامات جدی تری دارند.

اقداماتی که شما می توانید انجام دهید

سطح تاثیر برای کسب و کار شما

رشد تولید ناخالص ملی
پیش بینی شده در جهان

سطح ۱: بدون برنامه

۳.۳٪

- دفاع در برابر کاهش درآمد:
هزینه های بازاریابی را به بهینه سازی تقاضا انتقال دهید.
- عادی سازی عملیات جدید را تثبیت کنید: از امنیت تامین موجودی اطمینان حاصل کنید.
- برای کاهش در هزینه ها به منظور افزایش نقدینگی برنامه ریزی کنید: ترمز خرج را بکشید و هزینه های غیر ضرور را کاهش دهید.

- تغییرات قابل توجه در رفتار مشتری
- کاهش ملایم درآمد
- اختلالات قابل مدیریت در کارها و استمرار کسب و کار

سطح ۲: رکود اقتصادی شدید

- دفاع در برابر کاهش درآمد: از استراتژی های پیشرفت جدی استفاده کنید اما از کاهش قیمت ها به طور یکسره اجتناب کنید.
- عادی سازی عملیات جدید را تثبیت کنید: به طور موقت مکان ها را ببندید یا فعالیت ها را تعلیق

- تأثیر چشمگیر بر سود و زیان با احتمال اثر چند ساله
- واحدهای کاری مشخص مناطق جغرافیایی و کانالهایی که دیگر به طور مثبت به سودآوری کمک نمیکنند

کنید

- برای کاهش در هزینه ها به منظور افزایش نقدینگی برنامه ریزی کنید: کاهش هزینه ها را به طور جدی پیاده سازی کنید.

• اختلالات عملیاتی غیرقابل کنترل

سطح ۳: بحران نقدینگی

- دفاع در برابر کاهش درآمد: بستن دائمی کانال واحدهای کسب و کار کم بازده را در نظر داشته
- عادی سازی عملیات جدید را تثبیت کنید: عملیات را به یک مرکز کوچکتر منتقل کنید.
- برای کاهش در هزینه ها به منظور افزایش نقدینگی برنامه ریزی کنید: جریان نقدینگی را برای هزینه های روتین نگهداری کنید.

- افت شدید درآمد و ریسک بحرانی کوتاه مدت جریان نقدی منفی
- امکان پیشرفت و تداوم بخش هایی از کسب و کار در آینده زیر سوال است.

Sources: IMF World Economic Outlook, January 2020; Bain Macro Trends Group analysis

شروع

توصیه می کنیم فوراً سه عمل زیر را به طور همزمان انجام دهید:

تیم مدیران ارشد خود را برای جلسات اضطراری هماهنگ کنید:

- کل تیم را با پیامد واقعی وضعیت کووید ۱۹ در سطح کلان و بدترین سناریوهای مالی همراهی کنید.
- ایمنی را به عنوان اولویت شماره یک تنظیم کنید ...
- ... و ذخیره ی پول و نقدینگی به عنوان اولویت دوم.
- از رویکرد منفعلانه خودداری کنید. "صبر کنید تا ببینیم چه می شود" می تواند به شرکت آسیب برساند.

یک تیم ارشد اختصاصی را در یک فضای اتاق جنگ ایجاد کنید:

- ایجاد یک تیم ارشد و اختصاصی از چندین زمینه (تولید، فروش ، منابع انسانی ، امور مالی)
- اولویت بندی و انجام کارهای اصلی سازمان ; با استفاده از رویکرد چابک پیشرفت روزانه را تنظیم کنید.
- چرخه های معمول گزارش و به روزرسانی را بشکنید؛ شرایط اضطراری به الگوی متفاوت مانند به روزرسانی های غیر رسمی روزانه ی مدیرعامل نیاز دارد.
- یک مکانیزم پیگیری در سازمان ایجاد کنید.

سناریوهای کلان را ترسیم کنید و با برنامه های اقتضایی تطبیق دهید:

- سناریوهای کلان خاص کووید ۱۹ را با مناطق جغرافیایی اصلی ترسیم کنید.
- سناریوها را به سناریوهای کاهش درآمد محسوس و اخلاص عملیاتی ترجمه کنید.
- شروع به ترسیم حرکات بدون پشیمانی کنید - تأثیر خواهد گذاشت؛ شروع به کار کنید.
- این کار باید در چند روز انجام شود ، نه چند هفته (و می توانید به تکرار آن ادامه دهید)

نقشه ی یک اتاق جنگ را مشخص کنید

پس از شروع کار ، برنامه ای را برای حداقل ۶ هفته تنظیم کنید ، که به چند مرحله تقسیم شده است.

برنامه ی اتاق جنگ ویروس کرونا

(روز/هفته ی ۰)

فرایند را پایه گذاری و مدیریت کنید

- تیم ارشد خود را با یک تماس بیدار باش هماهنگ کنید:
 - ورکشاپی با حضور رئیس ارشد برگزار کنید.

- یک تیم ارشد اختصاصی را در محیط اتاق جنگ ایجاد کنید:
 - تیم را سازماندهی کنید.
 - رییسان را مشخص کنید.
 - حق تصمیم گیری را تعیین کنید.
 - یک ابزار ردیابی و پیگیری کامل را در محل قرار دهید.
 - در صورت نیاز با متخصصان برون سازمانی تماس بگیرید تا کمک کنند که وضعیت را مدیریت کنید.

(هفته های ۱-۳)

مقدمات را ایجاد کنید و اولویت های فوری را برآورده کنید

- از کارمندان و مشتری های خود حمایت کنید:
 - ایمنی را در بین همه افراد ارزیابی کنید: کارمندان ، مشتریان ، تأمین کنندگان و غیره.
 - جدی ترین و سفت و سخت ترین پروتکل های CDC (مراکز کنترل بیماری) را پیاده سازی کنید.
- در زمان مواجهه با بیماری تاثیرات بر (P&L سود و زیان) را مدل سازی کنید
 - ارزیابی اولیه ی سناریوهای خارجی و داخلی را در زمینه ی درآمد ، هزینه ، پول و عملیات انجام دهید.
- بر اولویت های فوری / اقدامات بدون پشیمانی تمرکز کنید
 - تصمیمات لازمه را سریعاً اتخاذ کنید (به عنوان مثال در مورد هزینه ، درآمد و عملیات)

(هفته های ۳-۵)

بر برنامه های کاری ضروری تمرکز کنید

- در برابر کاهش درآمد از خود دفاع کنید
 - اقدامات فوری و اقدامات میان مدت و بلند مدت را توسعه دهید.
 - هر دو فرصت مثبت و منفی را ارزیابی کنید.
- عادی سازی عملیات جدید را تثبیت کنید
 - عملیات مهم را تعیین کنید: استفاده از منابع ، تولید ، زنجیره ی تأمین
 - برای سایر عملیات برنامه ی اقتضایی بسازید.
- برای صرفه جویی در پول، کاهش هزینه ها را به صورت اضطراری طرح ریزی کنید
 - برای اقدامات چهار بخشی ، ۱۳ هفته ای و اقدامات فوری درباره ی نقدینگی طرح ریزی کنید.
 - وضعیت هزینه را برای میان مدت به بلند مدت بهبود بخشید.

(هفته های ۳-۵)

بر میان مدت و بلند مدت تمرکز کنید

- تنها به دفاع بسنده نکنید
 - روشهایی را برای عملکرد بهتر نسبت به رقبا تعیین کنید (M&A ادغام و مالکیت) ، حرکت محصول و غیره
 - برای بازگشت به حالت عادی و ریکاوری آماده شوید (هزینه های بازاریابی و کلان روند های اهرمی را ارزیابی کنید)
 - برای استفاده از اهرم تغییر ناگهانی در رفتار مشتری طرح ریزی کنید.

اقدامات جاری (هفته های ۶-۰)

- یک دفتر کار مدیریت برنامه را بنا کنید .(با رویکرد چابک، اقدامات کنونی در مقابل اقدامات بعدی را فهرست کنید)
- یک طرح اجرایی برای تعامل و اطلاع رسانی ایجاد کنید.

رویکرد اتاق جنگ خود را سازماندهی

کنید

- تیم را سازماندهی کنید ، حق تصمیم گیری تیم را تعیین کنید ، حق تصمیم گیری مدیرعامل / هیئت مدیره را بسط بدهید و جریان های کاری را تصریح کنید.
- یک ریتم در حال حرکت داشته باشید (به صورت چابک به عنوان مثال کنفرانس روزانه)
- تحولات را رهبری و هدایت کنید (مانند ایجاد فهرست اقدامات کنونی در مقابل اقدامات بعدی)

به کار خود ادامه دهید

- شروع به بررسی فرصت های رشد سازمانی و همچنین برنامه های اولیه ی ریکآوری و بازگشت به حالت عادی بکنید.
- استراتژی ای را تدارک ببینید که برای تغییر در رفتار مشتری آماده شوید.

ورکشاپی با تیم ارشد

- چشم انداز کلان و متناسب با بزرگی اختلال پیش رو را با آن ها به اشتراک بگذارید.
- بهترین شیوه ها و روش ها را با آن ها به اشتراک بگذارید و جلسات ایده پردازی را اجرا کنید.
- یک طرح برای اقدامات ایجاد کنید.

بر روی زمینه های بحرانی، عمیق تر تمرکز کنید

- یک برنامه عملیاتی با جزئیات را با مراحل مهم و نقاط محرکه برای زمینه های بحرانی طراحی کنید.

مدل سازی سناریو

- یک ارزیابی از شرکت و تست استرس P&L (سود و زیان) را انجام دهید. (به عنوان مثال ، تجزیه و تحلیل سناریوها در مورد درآمد ، هزینه ، پول و عملیات)
- اقداماتی را با در نظرگیری بدتر کردن سناریوها طرح ریزی کنید.

ایده های جسورانه . تیم های جسورانه نتایج فوق العاده.

شرکت پیام آوران کیفیت پایا ارائه دهنده ی خدمات مشاوره و آموزش در حوزه های مدیریت، تعالی سازمان و منابع انسانی.



For more information, visit www.bain.com

www.qmco.ir

http://t.me/QMCO_ISO

www.instagram.com/qmcoqmco