



چک لیست اقدامات واکنش سریع به بحران کووید-۱۹ از شرکت BCG

ترجمه شده توسط هودسا قزوینیان

ساختار کلی چک لیست

نظم اجرایی

- هماهنگ کردن تدریجی واکنش و برنامه ریزی
- به مشارکت گرفتن همه سازمان
- توانمندسازی تیم
- رهبری سازمان مبتنی بر هدف و راستی (یکپارچگی حرف و عمل)

ایمنی و سلامتی تیم

- کاهش ریسک سرایت
- حمایت از افراد مبتلا و یا در معرض ابتلا
- کاهش استرس و تقویت روحیه اخلاقی
- اطمینان از سازگاری اقدامات شرکت با الزامات نهادهای نظارتی

دوام کسب و کار

- درآمد/فروش ناخالص و اعتمادسازی با مشتریان
- تقویت توان عرضه
- وفق دادن مجدد (جور کردن) منابع برای تامین نیازهای کسب و کار
- پایش بازار و پویایی رقابت و پاسخ مناسب به آن
- آماده باش برای سناریوهای بازگشت بازار

تاب آوری مالی

- مدیریت موجودی و نقدینگی
- اطمینان از برقراری انضباط در هزینه ها
- بازنگری برنامه مالی، تعریف سناریوهای مالی و آزمودن فشارحاصل از هر سناریو

نظم اجرایی

الف: هماهنگ کردن تدریجی واکنش و برنامه ریزی

تشکیل یک تیم واکنش سریع مرکزی، از همه بخش‌ها، توسط PMO؛ برای تصمیم‌گیری شفاف و پایش و کنترل شرایط (با اختیارات لازم و نیروی کارشناسی که کافی که رویکرد چالاک را برای هدایت روز به روز شرایط متغیر بیرونی داشته باشند) تشکیل دهید.

□ شناسایی فرآیندهای اصلی و منابع کلیدی (در تمام حوزه های منابع انسانی، مالی، خرید و تامین، فناوری اطلاعات، حقوقی، املاک و ...)

□ تنظیم جلسات پاسخ سریع روزانه، به منظور فراهم کردن تحلیل های مبتنی بر داده و واقعیت و پشتیبانی از تصمیمات سریع و باکیفیت

طراحی یک برنامه عملیاتی (Action Plan) منسجم، بر اساس ۳ تا ۵ سناریو میان مدت (برای مثال بر اساس الگوهای W، U، L و V) مطرح کردن آن با ذینفعان

□ برنامه کلان (Macro): تنوع بخشیدن به سناریوها بر اساس شکل و شدت تأثیرات اقتصادی کلان

□ برنامه داخلی/مختص شرکت: روی کاغذ آوردن چشم‌انداز تأثیرات بالقوه‌ای این تغییرات بر تیم، تدارکات و لجستیک، جریان وجوه نقد، و ترازنامه

□ شناسایی، پیگیری و تقلیل ریسک‌های موجود و ریسک‌های نوپدید

ب: توانمندسازی تیم

□ بیان انتظارات از کارکنان و تقویت تعاملات برای جلوگیری از سردرگمی، جریان نامناسب اطلاعات و وقفه کاری سازمان

□ مشخص کردن روشن و شفاف اصول و مرزهای عملیاتی برای فعال کردن رهبران صف اول (برای مثال جلب توجه کارکنان به مسئولیت‌های فردی و مشترک، قاطعیت در تصمیم‌گیری ها، ذهنیت کارآفرینانه، اقدام سریع و منعطف و همراهی)

□ تدارک دیدن راه ارتباطی دوطرفه/کانال پرسش و پاسخ

ج: به مشارکت گرفتن سازمان

□ سنجش شرایط و تمایلات فعلی درون سازمان (برای مثال از طریق نظرسنجی های کوتاه آنلاین، کانال‌های مخصوص ارتباطی، تماس‌های آبخاری مدیران و سرپرستان تیم‌ها)

□ ایجاد تعاملات ۳۶۰ درجه مستمر و صادقانه از طریق کانال‌های چندگانه

□ تشکیل هاب اطلاعاتی دیجیتال برای آخرین اطلاعات و سیاست‌ها

□ تسهیل تماس‌ها و تیم‌سازی‌های اختیاری، فراتر از مسئولیت‌ها و نقش‌های معمول با پیشنهاد دادن حوزه‌های ممکن برای مشارکت (برای مثال "اگر می‌خواهید در کار X باشید، با Y تماس بگیرید")

الف: کاهش ریسک سرایت

بهداشت و نظافت

□ تنظیم پروتکل‌های نظافتی محیط کار (برای مثال افزایش دفعات نظافت داخلی محیط کار)

□ برقراری تست سنجش دمای بدن/ نشانه‌های سلامتی برای کارکنان و مراجعان در محیط کار و برقراری ضمانت اجرایی لازم

□ تعامل و به اشتراک‌گذاری عادات بهداشتی مناسب؛ آموزش معیارها و تعاریف "دورباشی اجتماعی" (فاصله‌گذاری اجتماعی)

□ تامین ماسک، دستمال و ... برای کارکنان حاضر در محل

□ جداسازی تیمها و اطمینان از اینکه در محل یا زمان مشترکی در یک محل حضور ندارند.

□ پیاده‌سازی شیفت کاری و تدارک تیم‌های شیفتهای برای عملیات حضوری

□ محدودسازی استفاده از فضای اداری برای گروه‌های خاص (برای مثال مراجعه‌کنندگان و پرسنل غیر کلیدی) و

□ کاهش جلسات حضوری (برای مثال آموزش، جلسات آمادگی روزانه و ...)، کاهش تعاملات رودررو و دوره‌های اجتماعی

□ برقراری سیاست‌های دورکاری در حوزه‌های مناسب و اطمینان از فراهم‌سازی زیرساخت‌های تکنولوژیکی مناسب (برای مثال، راهکارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات، VPN، جلسات مجازی و کنفرانس‌های ویدیویی)

□ بازتنظیم سیاست‌های سفر (برای مثال کاهش سفرهای غیر ضروری به مناطق تحت تاثیر شیوع، کاهش سفرهای سرکشی و ...) و اصلاح سیاست‌های مرخصی استعلاجی برای تشویق اقدامات احتیاطی و جلوگیری از ابتلا

ب: حمایت از مبتلایان یا افراد در معرض ابتلا

□ معرفی و آموزش سیاست‌های خود-قرنطینگی به کارکنان بر اساس سوابق سفر یا شرایط سلامتی

□ ایجاد راه ارتباطی ایمن و مطمئن برای کارکنان که اطلاع‌رسانی به شرکت در زمینه موارد ابتلا خود

□ فراهم کردن اطلاعات تماس پزشکان تلفنی برای مشاوره از راه دور (و در صورت نیاز دسترسی و ویزیت حضوری)

□ برقراری سیاست‌های دوری از محل کار در صورت ابتلا/قرنطینه و اصلاح سیاست‌های مرخصی استعلاجی با حقوق و ضمانت برگشت به کار، برای جلوگیری از حضور در محل کار کارکنان مبتلا/در معرض ابتلا

□ شناسایی، پایش و حفاظت از پرسنل، نقش‌ها و فعالیت‌های کلیدی

ج: مدیریت استرس و تقویت روحیه اخلاقی

□ تعامل فعالانه درباره تمام ابعاد کسب و کار در شرایط جدید و تلاش‌های انجام شده برای واکنش به آن

□ تشکیل جلسات اطلاع‌رسانی و تماس‌های لازم برای پاسخ به سوالات کارکنان

□ آماده شدن برای تغییرات محیطی (برای مثال، تغییرات سیاست‌ها و مقررات در صورت کاهش خدمات دولتی مثلا تعطیلی مدارس)

□ تنظیم مجدد هدف‌های عملیاتی افراد و واحدها و بررسی پیامدها و خسارت‌های احتمالی در دوران عدم اطمینان

د: اطمینان از سازگاری اقدامات شرکت با الزامات نهادهای نظارتی

□ اطمینان از سازگاری اقدامات شرکت با الزامات نهادهای نظارتی (برای مثال، سازمان امور استخدامی، سازمان امور مالیاتی و ...)

□ همکاری با شوراها و نهادهای کاری و صنفی برای تنظیم عملیات و اقدامات متناسب

الف: حفظ فروش/ درآمد ناخالص و اعتمادسازی با مشتریان

تعیین یک "تیم واکنش سریع" در سمت تقاضا، برای پایش پیامدهای بازاریابی، فروش و قیمت‌گذاری

مدل‌سازی پیامدهای بحران بر درآمد ناخالص شرکت و سازگار کردن استراتژی‌های ورود به بازار (برای مثال پیامدهایی که اثربخشی تیم فروش را تحت تاثیر قرار می‌دهد)

پایش شاخص‌های کلیدی اقتصاد و بازار، برای اجتناب از خطای سرمایه‌گذاری روی موج بحران، در ازای منفعت کوتاه‌مدت (برای مثال گران‌فروشی کالاهای کمیاب اساسی)

درک نیازهای در حال تغییر مشتری

تعامل و تماس با مشتریان برای درک شرایط و نیازهایشان؛ تعامل با مشتریان درباره برنامه شفاف شرکت برای تقلیل ریسک‌ها و مطمئن ساختن مشتریان از استمرار کسب و کار شرکت

مشاهده و پاسخ به تغییرات در رفتار مشتریان؛ بهره‌گیری از تجربیات شوک‌های گذشته برای پیش‌بینی تغییرات احتمالی

تعریف اقدامات و منتشر کردن پیام‌هایی برای نشان دادن اعتماد به نفس شرکت در شرایط حاضر و مطمئن ساختن مشتریان به توانایی ارائه خدمات در این شرایط (برای مثال تنوع‌بخشی کانال‌های فروش، استفاده از مدل‌های کسب و کار مبتنی بر کار اجاره‌ای، مثل اسنپ و ...)

ایجاد اعتماد و اطمینان در مشتریان با ابتکارات خرد (برای مثال استفاده از ماده ضدعفونی‌کننده در کنار دستگاه کارتخوان) و همچنین اقدامات کلان‌تر (برای مثال پیش‌دستی در تماس با مشتریان، تنظیم سیاست‌های برگشت و تعویض کالا)

تمرکز دوباره بر محصول و خدمات پیشنهادی

ارزیابی شرایط برای ایجاد پیوندهای محکم‌تر با مشتریان کلیدی (برای مثال، از طریق قراردادهای، تخفیفات و حمایت‌های مالی)

استفاده مناسب از کانال‌ها، محصولات و خدماتی که کمتر تحت تاثیر قرار گرفته‌اند (برای مثال تمرکز بر فروش آنلاین بجای آفلاین)

ب: تقویت توان عرضه

تشکیل "تیم واکنش سریع" زنجیره تامین برای پایش و بروزرآوری ارزیابی‌ها و اقدامات

اولویت دادن به کالاها و خدمات مرتبط با سلامت و ایمنی عمومی و اطمینان یافتن از آگاهی و هم‌راستایی تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان با سیاست‌های شرکت

تجهیز کردن "اتاق جنگ" مرکزی برای ارزیابی و شناسایی آسیب‌پذیری‌های طرف عرضه و پایش ریسک‌ها به صورت روزانه

ارتباطات فعال در راستای کاهش اختلالات ناشی از محدودیت‌های تامین (مرور اثر بر تولید، دسته‌بندی‌های مختلف تامین‌کنندگان و لجستیک)

پیاده‌سازی فرآیندهای تخصیص مجدد محصول یا خدمت برای دارایی‌ها، تجهیزات یا امکاناتی که استفاده از آنها در این شرایط محدود شده

برنامه‌ریزی برای کاهش دامنه محصولات پیشنهادی برای کم کردن پیچیدگی‌های ارائه خدمت، در ضمن حداکثرسازی منفعت مشتری/ذینفع

شناسایی نقدشوندگی و موقعیت کسب و کاری تامین‌کنندگان کلیدی و ریسک‌های مرتبط

طراحی دستورالعمل "ممیزی عرضه‌کنندگان کووید-۱۹"، ارزیابی تامین‌کنندگان کلیدی (همچنین در نظر گرفتن ریسک‌های مرتبط با موقعیت جغرافیایی، اندازه، فرآیندهای عملیاتی و ... هر تامین‌کننده) و فراهم‌سازی بازخورهای عملیاتی

فراهم کردن حمایت‌های مالی/غیرمالی برای شرکای زنجیره تامین (در صورت امکان)

شناسایی و تقلیل ریسک‌ها با نگاه همزمان به کوتاه‌مدت و میان‌مدت

فعال کردن گزینه‌های جایگزین و احتمالی برای اجزا، عملیات و مسیرهای لجستیکی کلیدی

برنامه‌ریزی برای اثرپذیری‌های کوتاه و بلندمدت فروش و عملیات، مرتبط با تغییرات مدت زمان تحویل (Lead Time) و زنجیره ارزش (Value Chain) (برنامه‌ریزی فروش و عملیات، متمرکز بر بازه ۳ تا ۱۲ ماهه و نه فقط بازه آنی)

- یافتن فرصتهایی برای پیش‌دستی در پیکربندی کمپین بازاریابی "بازگشت به بازار"، پیش‌رزرو تبلیغات برای دوران پس از شیوع (طراحی داستان‌های تازه برای کالاها و خدمات تازه و خلق نقاط فروش جدید)
- آماده شدن برای حرکت‌های بزرگ و بکار بستن یادگیری‌های حاصل شده در خصوص اصلاح مدل کسب و کار

- استفاده از بینش بازار (برای مثال فعال کردن نیروهای فروش در برآورد نظر مشتریان/توزیع‌کنندگان) جهت شناسایی "نقطه چرخش بازار" (اینکه به نظر بیشتر مشتریان/توزیع‌کنندگان، چه زمانی بازار پایدار خواهد شد و اطمینان خرید چه زمانی به حالت قبل برمی‌گردد) و تشخیص زمان مناسب برای افزایش مجدد فعالیت‌های فروش، انبار، تجارت و بازاریابی

ه: آماده شدن برای سناریوهای بازگشت بازار

- مشخص کردن سناریوهای مختص شرکت، متاثر از سناریوهای بالقوه اقتصاد کلان (برای مثال بر اساس الگوهای W، U، L و V)
- اطمینان از ظرفیت مناسب (داخلی و خارجی) برای پاسخگویی به تغییرات بالقوه در سمت تقاضا
- ارزیابی فعالانه فرصت‌های تملک (برای مثال دارایی‌های مساله‌دار و نزدیک به نکول، سرمایه‌گذاری‌های ضد ادواری)

- ارزیابی و مدیریت ریسک "مراکز خدمات مشترک" (Shared Service Center) برای اطمینان از استمرار کسب و کار، بخصوص در حالت برون‌سپاری شده یا خارج از مرزها
- در صورت امکان، یافتن فرصت‌های شراکت با دیگر شرکت‌ها برای بهینه‌سازی منابع (برای مثال ابتکار شرکت‌های تحویل فوری در قرض گرفتن نیرو از رستوران‌ها در چین)

د: پایش و پاسخ به بازار و پویایی‌های رقابت

- استفاده از درس‌آموخته‌های کشورهای اطمینان را سپری کرده‌اند (مثل چین)
- پیگیری موقعیت و اقدامات رقبا برای تنظیم تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی
- چک کردن حوزه‌های مناسب کاری (برای مثال همکاری برای توسعه واکسن کووید-۱۹)
- بازتعریف مکرر اهداف و بودجه‌ها (برای مثال روزانه، هفتگی و ماهانه) به تناسب محل جغرافیایی/بازار/بخش بازار

- ارزیابی سناریوهای مختلف تقاضا/عرضه و تاثیر آنها بر ظرفیت و مشخص کردن استراتژی‌های تقلیل خسارت (مثل تامین به صورت محلی جدید و ...)
- تغییر دادن سیاست موقعیتیابی موجودی (Inventory Position) برای مدیریت سناریوهای آبی و بلندمدت "بازار/روند شیوع" (برای مثال موجودی ذخیره، پیش خرید، محدودیت‌های نقل و انتقال)

- اطمینان از در نظر گرفتن احتیاط‌های ایمنی مناسب، هم از سوی تامین‌کنندگان و هم توزیع‌کنندگان (با توجه به زمان تحویل و وضعیت سلامتی در آن زمان)

ج: حفظ فروش/ درآمد ناخالص و اعتمادسازی با مشتریان

- شناسایی و اولویت‌بندی خدمات و محصولات کلیدی مورد نیاز برای واکنش سریع به بازار
- تمرکز بر محدودیت‌های بحرانی پیش‌آمده برای عناصر داخلی و خارجی زنجیره ارزش

الف: مدیریت موجودی و نقدینگی

راه اندازی واحد سازمانی به نام "دفتر مدیریت نقدینگی" در سازمان جهت پیش‌بینی جریان نقدینگی و مدیریت ریسک‌ها و کاهش اثرات آن‌ها

□ اطمینان از اجرای مدیریت جریان نقدینگی احتیاطی و نظام حاکمیت مناسب در شرکت و کاهش استفاده غیرضروری از نقدینگی

□ ایجاد آمادگی برای هرگونه تغییر احتمالی در چرخه تبدیل نقدینگی (Cash Conversion Cycle) (به عنوان مثال تعامل شرایط نقدشوندگی با مشتریان اصلی و تامین‌کنندگان کلیدی)

□ تنظیم سرمایه در گردش (مدیریت انبار و شرایط پرداخت) جهت حصول اطمینان از تحویل محصولات/انجام خدمات با اولویت بالا

□ بازنگری زمان‌بندی بازپرداخت بدهی‌ها و شرایط وام‌ها

انجام تست‌های مالی/سرمایه‌گذاری مرتبط با فشارهای نقدینگی، براساس شرایط بازار

□ فراهم‌سازی روش‌های مختلف تامین مالی (نظیر: خطوط اعتباری و دریافت اعتبار تا سقف معینی از بانک‌ها) برای مجموعه؛ مذاکره با تامین‌کنندگان مالی و بانک‌ها برای دریافت تامین مالی گسترده‌تر

□ بررسی ریسک اعتباری حساب‌های دریافتی جاری

□ بازنگری تعهدات شامل: بندهای MAC و شرایط بروز وضعیت غیرمترقبه (فورس ماژور)

بازنگری و امکان‌سنجی مجدد نقشه راه فعلی سرمایه‌گذاری‌ها و سیاست توزیع سود سهام و برنامه‌های بازخرید سهام شرکت

□ به تعویق انداختن مخارج سرمایه‌ای غیر ضروری

□ محدود کردن روال انجام مخارج سرمایه‌ای کوتاه یا میان‌مدت و یا انجام مدیرانه آن، صرفاً در راستای مزیت رقابتی بلندمدت و مشخص

□ با این حال: شناسایی فرصت‌های توسعه دارایی‌ها، در صورتی که محدودیت نقدینگی وجود ندارد یا

دارایی مازاد/غیرمولد وجود دارد یا دارایی‌ها درگیر نیستند (به عنوان مثال بازسازی فروشگاه یا هتل یا تعمیر تجهیزات)

ب: اطمینان از برقراری انضباط مالی

□ کسب اطمینان از تشکیل برج مراقبت تدارکات (به عنوان مثال فرآیندهای تصویب درخواست‌های خرید و مدیریت فعال یک درخواست خرید باز و زمان‌بندی تحویل‌ها)

□ متغیر کردن هزینه‌ها تا حد ممکن (به عنوان مثال فعال کردن LOAهای داوطلبانه و کند/متوقف کردن استخدام‌های احتیاطی)

□ استفاده از از پایگاه اطلاعاتی کارکنان برای آماده شدن برای آینده نامشخص (به عنوان مثال بهترین سوابق حضور یا طولانی‌ترین همکاری‌ها با شرکت)

□ خودداری از هدایت کسب و کارتان با فرضیات پیش از بروز بحران (به عنوان مثال قراردادهای اجاره به شرط تملیک یا بازسازی)

□ محدود کردن یا تغییر مسیر دادن هزینه‌ها، برای ایجاد انعطاف‌پذیری‌های مالی (برای مثال بازاریابی؛ البته همه تبلیغات شرکت را حذف نکنید و در طول زمان شیوع، کانال‌های بازاریابی را با احتیاط

انتخاب نمایید)

ج: بازنگری برنامه‌های مالی و آزمون کردن بروز فشارهای احتمالی براساس سناریوهای پیش رو

□ برنامه‌ریزی براساس سناریو و طراحی برنامه اجرایی بر اساس سناریو

□ انجام آزمون‌های فشار مالی و نقدینگی و انجام پیش‌بینی غلطان براساس روند گذشته

□ مشارکت دادن سهام‌داران و بررسی آسیب‌پذیری فعالیت‌ها

□ بازنگری روال هدف‌گذاری و اهدافتان (به عنوان مثال اهداف فروش، برنامه تولید و KPIهای مرتبط)

□ مطرح کردن موضوع تاب‌آوری مالی با ذینفعان کلیدی و آگاه‌سازی اذهان از شرایط جدید

□ متعادل کردن انتظارات سرمایه‌گذاران (در خصوص پیشینه‌ها، EPS و سایر موارد) با تمرکز بر میان‌مدت

□ جستجوی الگوهای جبران خدمت معوق برای همکاران با درآمدهای بالا



Tel: +98 21 229 239 66-7
ask@shaparak.blue
www.shaparak.blue