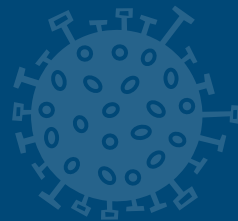
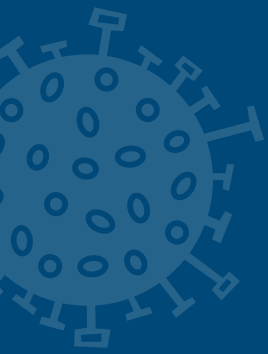




توصیه‌های سازمانی برای واکنش سریع در بحران کرونا



جزئیات اجرائی

- هماهنگی و واکنش متناسب و برنامه ریزی تطبیقی
- تعامل با سازمان
- تیم را تقویت کنید
- با هدف و صداقت رهبری کنید

ایمنی و سلامت تیم

- کاهش خطر انتقال
- کسانی که مبتلا و یا محتملا مبتلا شده اند را حمایت کنید
- استرس را کاهش دهید و روحیه بدهید
- از اینکه قوانین نظارتی پیروی می شود اطمینان حاصل کنید

استحکام کسب و کار

- حفظ پیشرفت و اعتمادسازی بین مشتریان
- تقویت توانایی برای تامین
- متناسب کردن منابع برای تامین نیازهای کسب و کار
- بازار و جریان رقابتی را نظارت کنید و نسبت به آن واکنش نشان دهید
- برای سناریوهای بازگشت به وضعیت اولیه آماده باشید

تاب آوری اقتصادی

- نقدینگی را مدیریت کنید
- از نظم هزینه کرد اطمینان حاصل کنید
- برنامه اقتصادی را بازنگری کنید و تنش را بر اساس یک سناریوی مشخص بیازمایید

یک تیم مرکزی، با چند عملکرد و واکنش سریع (PMO) برای تصمیم‌گیری واضح، مشاهده و کنترل وضعیت بچینید. (با اختیارات لازم جهت تصمیم‌گیری و پرسنل کافی با یک رویکرد چابک روزانه برای هدایت محیط در حال تغییر)

- تشخیص مراحل مهم و منابع ضروری (منابع انسانی، اقتصاد، تامین، IT، حقوقی، مستغلات و غیره)
- تنظیم جلسات روزانه برای واکنش سریع با تحلیل‌های واقعی برای تصمیم‌گیری سریع و با کیفیت

برای دیدن نمونه ساختار PMO با واکنش سریع کلیک کنید

- برنامه عملیاتی مشخصی را بر اساس ۳ الی ۵ سناریوی میان مدت (به عنوان مثال «V»، «L»، «U»، «W»)
- تدوین کنید و برنامه‌های خود را به طور واضح با سهام‌داران اصلی در میان بگذارید.
 - دیدکلان: سناریوهای متفاوت از نظر شکل و شدت تاثیر بر اقتصاد گسترده
 - مخصوص داخل شرکت: نمای تأثیرات احتمالی تیم، P&L، جریان پول و ترازنامه را ایجاد کنید.
 - ریسک‌های جدید و کنونی را شناسایی و دنبال کنید و کاهش دهید.
 - استمرار رهبری را حفظ کنید

برای اطلاعات بیشتر به بخش سلامت و ایمنی تیم رجوع کنید

هماهنگی و واکنش متناسب و برنامه ریزی تطبیقی

- به کارمندان خود بگویید که برای جلوگیری از فلج سازمانی، سردرگمی و اطلاعات نادرست، باید چه کاری انجام دهند - تعامل، تعامل، تعامل، تعامل کنید!
- در مورد اصول و مرزهای عملیات مسیر مشخصی را (به عنوان مثال مسئولیت‌پذیری شخصی و اشتراکی، قاطعیت، طرز فکر کارآفرینی، عمل سریع و انعطاف پذیر و مشارکت) برای فعال کردن رهبران خط مقدم تعیین کنید.
- یک روش برای تعامل دوطرفه ایجاد کنید و یا کانالی برای پرسش و پاسخ ایجاد کنید.

تیم را تقویت کنید

تعامل با سازمان

- احساسات فعلی موجود در سازمان را بسنجید (به عنوان مثال با یک پرسشنامه کوتاه آنلاین، راه‌های تعامل تخصیص یافته، تماس تلفنی با اعضای تیم)
- ارتباط صادقانه و مکرر از طریق کانال‌های متعدد فراهم کنید.
- یک ترمینال اطلاع‌رسانی دیجیتال برای آخرین قوانین و اطلاعات تعیین کنید.
- زمینه را برای تلاش اختیاری فراتر از نقش‌ها و مسولیت‌ها، با پیشنهاد «اگر می‌خواهید می‌توانید در X مشارکت کنید، پس با Y ارتباط بگیرید» فراهم کنید.

با هدف و صداقت رهبری کنید

- راه‌هایی برای حمایت از کارمندان، اجتماع و جامعه خود بیابید.
- چشم‌انداز، مأموریت و هدف و یا عناصر مهم و برجسته برای مشتریان از ارزش‌های شرکت خود را تقویت کنید.
- با ارائه محصولات و خدمات (فراتر از کمک‌های مالی) به افراد مبتلا در شرکت و جوامع خود (کمک کنید)، با استفاده از منابع و شبکه خود، تغییر ایجاد کنید

کاهش خطر انتقال

- بهداشت و تمیزکردن
- تنظیم پروتکل تمیزکردن محل کار (به عنوان مثال افزایش تمیز کاری در محل کار، تقویت محل‌های تغییر (SOP)
 - اجرای برنامه بررسی سلامت و دمای بدن کارمندان و مراجعه کنندگان در محل کار تضمین شده باشد.
 - ابلاغ روش‌های رعایت بهداشت شخصی و آموزش فاصله گذاری اجتماعی.
 - آماده کردن ماسک و دستمال مرطوب برای کارمندان حاضر در محل کار.
 - جدا کردن تیم‌های کاری و اسکان دانششان در موقعیت‌های مکانی متفاوت و یا کار کردن در ساعات کاری متفاوت (برای مثال یک هفته در میان)
 - اجرای عملیات ایجاد تیم A و تیم B برای کار کردن در محل کار
 - محدود کردن استفاده از دفتر کار برای گروه‌های خاص (برای مثال مراجعه کنندگان و پرسنل غیراصلی و غیرمهم) و کاهش جلسات حضوری (مانند جلسات آموزشی، جلسات روزانه) و کاهش تعاملات رو در رو و تجمع افراد.
 - ایجاد سیاست‌های کار در خانه (WFH) تا حد امکان و یا استفاده از زیرساخت‌های فناوری مناسب (مانند استفاده از فناوری VPN، IT، ها، جلسات مجازی از جمله ویدیو کنفرانس ها)
 - اعمال سیاست‌های سفر (به عنوان مثال کاهش مسافرت‌های غیر ضروری - به ویژه در مناطقی با آلودگی بالا، کاهش تسهیلات مسافرتی و حضور شخص ثالث) و اصلاح سیاست‌های مرخصی بیماران برای ترغیب و تشویق کردن آن‌ها به رعایت احتیاط.

حمایت از افرادی که بیمار باشند

- معرفی قانون خود قرنطینگی کارکنان بر اساس تاریخچه سفر یا وضعیت بهداشتی آن‌ها .
- ایجاد یک کانال امن برای کارمندان تا شرکت را در صورت ابتلا (به بیماری) مطلع کنند.
- فراهم کردن اطلاعات تماس تلفنی برای مشاوره از راه دور (و در صورت لزوم در دسترس بودن)
- ایجاد سیاست‌های مرخصی اجباری در صورت بروز بیماری و ایجاد قرنطینه و سیاست‌های پرداخت (و برداشتن ضمانت‌ها) برای جلوگیری از مراجعه کارمندان بیمار به محل کار.
- شناسایی، نظارت و محافظت از پرسنل، سمت‌ها و فعالیت‌های مهم.

- تعامل فعالانه درباره همه جنبه‌های کسب و کار و تلاش‌های انجام شده
- تنظیم کردن جلسات و تماس‌های آگاه‌سازی برای پاسخگویی به سوالات کارمندان
- آماده شدن برای تغییر در محیط اطراف (به عنوان مثال تغییرات سیاسی در صورت کاهش خدمات دولتی مانند تعطیلی مدارس)
- شروع به فکر کردن درباره هدف گذاری و پیامدها برای جبران آن در زمان عدم اطمینان

کنترل استرس و تقویت روحیه

- اطمینان از پیروی از الزامات نظارتی (به عنوان مثال، OSHA، FMLA، ADA در ایالات متحده)
- ارتباط با شوراهای کاری و اتحادیه‌های مربوطه و متناسب با منطقه خود

اطمینان از پیروی از الزامات نظارتی

ایجاد تیم پاسخ سریع به تقاضا برای نظارت بر پیامدهای بازاریابی، فروش و قیمت گذاری.

- مدل قرار دادن پیامدهای درآمد top line و انطباق استراتژی های ورود به بازار (به عنوان مثال پیامدهای اثربخشی نیروی فروش)
- نظارت بر معیارهای اصلی به منظور جلوگیری از سرمایه گذاری در بجران برای سود کوتاه مدت (به عنوان مثال افزایش قیمت)

درک کردن نیازهای متغیر مشتری.

- توجه ویژه به مشتری برای درک موقعیت و نیازهایش؛ همچنین برنامه مشخصی را برای کاهش خطرات و اطمینان از تداوم تجارت اعلام کنید.
- مشاهده و واکنش به تغییر رفتارهای مشتری؛ برای پیش بینی تغییرات احتمالی از شوک های ۰۱ و ۰۸ استفاده کنید.
- برای نشان دادن اعتماد به نفس و اطمینان از توانایی تحویل به مشتریان، اقدامات و پیام هایی را تعریف کنید (به عنوان مثال multichannel, people-light approaches)
- ساختن فضای اعتماد با مشتریان برای در مقیاس کوچک (به عنوان مثال ضد عفونی کننده در POS) و مقیاس بزرگ (به عنوان مثال، دسترسی گسترده و تنظیم سیاست بازگشت)

تمرکز مجدد بر روی ارائه محصول و خدمات.

- ارزیابی فرصت ها برای اطمینان از پیوندهای قوی تر با مشتریان حیاتی (به عنوان مثال از طریق قراردادهای تخفیف ها، پشتیبانی مالی)
- جایگزین کردن کانال ها، محصولات و خدمات کمتر تاثیر گرفته (برای مثال تمرکز بر روی خرید و فروش آنلاین به جای آفلاین)

حفظ پیشرفت و اعتمادسازی بین مشتریان

ایجاد زنجیره تأمین تیم واکنش سریع برای نظارت و به روزرسانی ارزیابی‌ها و اقدامات.

- اولویت دادن به سلامت عمومی، محصولات و خدمات مهم ایمنی و سلامت و اطمینان از هم تراز و آگاهی در طیف بالا و پایین
- آماده‌سازی «اتاق جنگ» مرکزی برای ارزیابی و رفع آسیب پذیری‌های (محدودیت‌ها) تامین کالاها و نظارت بر خطرات به صورت روزانه
- برقراری ارتباط فعالانه به منظور به حداقل رساندن اختلالات در کسب و کار به دلیل محدودیت‌های تامین (بررسی تأثیر در تولید، تأمین کنندگان ردیف ۱/۲/۳، تدارکات)
- اجرای فرآیندهای تخصیص محصول و خدمات برای دارایی‌ها و یا منابع محدود.
- برنامه‌ریزی برای کاهش دامنه پیشنهادات تا در عین کاهش پیچیدگی، سود ذینفعان و مشتریان را افزایش یابد.

نقدینگی و موقعیت تجاری تأمین کنندگان اصلی و خطرات مرتبط را درک کنید

- ایجاد «بازرسی تأمین کننده‌گان COVID-۱۹، فروشندگان مهم را ارزیابی کنید (همچنین ریسک فروشنده را با توجه به مکان، اندازه، فرآیندهای عملیاتی و غیره در نظر بگیرید) و بازخورد عملی ارائه دهید.
- ارائه پشتیبانی مالی و غیر مالی به شرکای زنجیره ارزش (در صورت امکان)

شناسایی و کاهش خطرات با دیدگاه دو دیدگاه فوری و میان مدت

- فعال کردن احتمالات و جایگزین‌ها برای مؤلفه‌های مهم و عملیاتی و مسیرهای تدارکات.
- برنامه ریزی برای تأثیر کوتاه و بلند مدت در رابطه با مدت زمان تحویل و زنجیره ارزش (S&OP مهم متمرکز در ۳ الی ۱۲ ماه، و نه فقط دیدگاه فوری)
- ارزیابی سناریوهای جایگزین عرضه و تقاضا و تأثیر آنها بر گنجایش و تعیین استراتژی‌های کاهش دهنده (منابع محلی جدید و غیره)
- تغییر موقعیت اعتباری برای مدیریت تأثیرگذار بر سناریوهای کوتاه و بلند مدت بازار و بهداشت (به عنوان مثال ایمنی استوک‌ها/ خریدهای آینده، محدودیت‌های فضا)
- از اقدامات احتیاطی صحیح با توجه به مدت زمان تحویل، در هنگام ورود به تأمین کنندگان و خروج آن‌ها از تأسیسات اطمینان حاصل کنید.

تقویت توانایی
برای تامین

- شناسایی و اولویت بندی محصولات و خدمات حیاتی نیازمند به واکنش سریع
- تمرکز بر روی محدودیت‌های حیاتی در اجزاء زنجیره ارزش داخلی همانند اجزاء زنجیره ارزش خارجی
- ارزیابی و مدیریت ریسک مراکز خدمات اشتراکی برای اطمینان از تداوم کسب و کارها، به ویژه زمانی که به صورت برونسپاری و یا انتقال به خارج از کشور
- در صورت امکان، فرصت‌های همکاری با سایر شرکت‌ها را برای بهینه‌سازی منابع بررسی کنید (به عنوان مثال شرکت‌های باربری از رستوران‌های زنجیره‌ای چین کارمند قرض بگیرند)

متناسب کردن منابع برای تامین نیازهای کسب و کار

- الگو گرفتن از سایر کشورهایی که در آن بحران بیشتر پیشرفت کرده است (به عنوان مثال چین)
- موقعیت‌ها و اقدامات رقبا را برای آگاهی از استراتژی‌ها، عملیات‌ها و تصمیم‌گیری‌های اقتصادی دنبال کنید.
- بررسی قابلیت‌های عملیاتی بخش‌ها: شناسایی فرصت‌های همکاری برای شتابدهی حل مسئله (به عنوان مثال همکاری برای تولید واکسن COVID-19)
- هر از گاهی بودجه‌ها و اهداف را در صورت امکان و لزوم مجدداً تعریف کنید (به عنوان مثال روزانه، هفتگی، ماهانه) براساس جغرافیا/ بازار/ مقطع
- هوش تاثیرگذاری (به عنوان مثال نیروی فروش خود را برای بررسی مشتری‌ها یا توزیع‌کننده‌ها آماده کنید) برای شناسایی «نقطه ضعف» (هنگامی که اوضاع تثبیت شد و اعتماد به نفس مصرف‌بازگشت) و تقویت فعالیت‌های فروش، اعتباری، پشتیبانی تجاری و بازاریابی.

بازار و جریان رقابتی را نظارت کنید و نسبت به آن واکنش نشان دهید

- شناسایی سناریوهای مخصوص شرکت که توسط سناریوهای احتمالی اقتصاد کلان اطلاع رسانی شده‌اند (مثلاً «V»، «L»، «U»، «W»)
- از ظرفیت مناسب (داخلی یا خارجی) برای واکنش به تغییرات احتمالی تقاضا اطمینان حاصل کنید.
- ارزیابی فعالانه فرصت‌های مالکیت (مثلاً دارایی‌های نابسامان، سرمایه گذاری‌های ثابت).
- فرصت‌ها را برای اجرای «کمپین بازاریابی بازگشت» از پیش جستجو کنید، به سرعت هزینه‌های آگهی پس از اپیدمی را تقویت کنید (داستان محصول و خدمات جدید را تهیه کنید و نقاط فروش جدیدی ایجاد کنید)
- برای حرکات جسورانه آماده شوید و یادگیری‌ها را با توجه به تغییرات مدل کسب و کار و تجربیات، را پیاده‌سازی کنید.

برای سناریوهای بازگشت به وضعیت اولیه آماده باشید

نقدینگی را مدیریت کنید

تأسیس دفتر نقدینگی برای پیش بینی جریان نقدینگی و مدیریت و کاهش خطرات

- مدیریت و هدایت سختگیرانه و محتاطانه نقدینگی و تضمین کاهش استفاده‌های غیر ضروری از نقدینگی.
- آماده‌سازی برای تغییرات قابل توجه در چرخه تبدیل نقدینگی (به عنوان مثال شرایط مالی برای تامین کنندگان حیاتی و مشتریان آماده کنید)
- تنظیم سرمایه در گردش (مدیریت اعتبارات و شرایط پرداخت) به منظور اطمینان از تحویل مداوم محصولات و خدماتی با اولویت بالا
- بررسی برنامه بدهی بازنشستگی و قراردادها

سنجش تاب‌آوری نقدینگی از طریق تأمین مالی و سرمایه‌گذاری بر اساس سناریوهای بازار

- ایمن کردن گزینه‌های تأمین مالی و یا دسترسی به منابع مالی (به عنوان مثال خطوط اعتباری)؛ تعامل با دارندگان بدهی و بانک‌ها، برای برآورد تأمین مالی طولانی مدت احتمالی.
- ارزیابی خطرات اعتباری برای حساب‌های دریافتی کنونی.
- بررسی تعهدات و بندهای MAC و گزینه‌های بسیار ضروری
- ارزیابی برنامه‌های عملیاتی سرمایه‌گذاری فعلی، سیاست تقسیم سود و برنامه‌های خرید مجدد سهام
- به تعویق انداختن هزینه‌های سرمایه‌گذاری غیر ضروری
- سرمایه‌گذاری منطقی کوتاه مدت و میان مدت، مگر اینکه مزیت رقابتی مشخصی در سرمایه‌گذاری بلند مدت وجود داشته باشد.
- با این حال: فرصت‌هایی را برای ارتقاء اعتبارات در صورتی که مشکل نقدینگی وجود ندارد و یا اعتبارات برای شیوع بیماری مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، شناسایی کنید.

از نظم هزینه‌ها اطمینان حاصل کنید

- اطمینان از نصب برج کنترل (به عنوان مثال مراحل مجوز PO، مدیریت فعال PO های باز و برنامه‌های تحویل)
- تغییر دادن هزینه تا حد ممکن (به عنوان مثال فعال کردن LOA های داوطلبانه، کند یا متوقف یا کند کردن استخدام اختیاری)
- از پایه کارمندان (به عنوان مثال بهترین سوابق حضور، طولانی‌ترین همکاری با شرکت) استفاده کنید تا برای آینده نامعلوم آماده شوید.
- خودداری از هدایت کسب و کار با فرضیات پیش از بحران (به عنوان مثال امضای قراردادهای اجاره نامه یا تمدید آنها)
- کاهش یا هدایت مسیر هزینه‌های اختیاری برای ایجاد انعطاف اقتصادی. (مانند بازاریابی؛ با این حال، از حذف همه تبلیغات و انتخاب محتاطانه روش‌های بازاریابی در حین اپیدمی خودداری کنید)

برنامه اقتصادی را بازنگری کنید و تنش را بر اساس یک سناریوی مشخص بی‌آزمایید

- برنامه‌ریزی سناریو را انجام داده و برنامه‌ای برای اقدام پیش‌بینی کنید.
- تاب‌آوری مالی و اقتصادی را بسنجید و پیش‌بینی کنید.
- با سهامداران تعامل کنید و آسیب‌پذیری فعالیت‌ها را ارزیابی کنید.
- هدف‌گذاری‌ها و اهداف را اصلاح کنید (به عنوان مثال اهداف فروش، برنامه‌های تولید، KPI های مرتبط)
- مقاومت اقتصادی را به ذینفعان اصلی ابلاغ کنید.
- انتظارات سرمایه‌گذار را در حوزه راهنمایی با تمرکز بر برنامه‌های میان مدت شکل بدهید (به عنوان مثال، EPS، top-line).
- جایگزین کردن مدل‌های جبران خسارت و معوقات را برای همکار با درآمد بالا جستجو کنید

سلب مسئولیت ۱:

این خدمات و محتوا که توسط گروه مشاوره بوستون (BCG) ارائه شده، مشمول شرایط استاندارد BCG (در صورت نیاز نسخه کپی قابل ارائه می‌باشد) یا توافق‌نامه دیگری که قبلاً توسط BCG اجرایی شده است. BCG مشاوره حقوقی، حسابداری، یا مالیاتی ارائه نمی‌دهد. مشتری مسئول کسب مشاوره مستقل در مورد این مسائل است. این توصیه ممکن است راهنمایی‌های ارائه شده توسط BCG را تحت تأثیر قرار دهد. BCG هیچ مسئولیتی نسبت به بروزرسانی این محتوا علی‌رغم احتمال منسوخ و نادقیق شدن، از این تاریخ به بعد را ندارد.

مطالب موجود در این ارائه فقط برای استفاده تنها توسط هیئت مدیره یا مدیریت ارشد مشتری و صرفاً برای اهداف محدود که در این ارائه توضیح داده شده است، طراحی شده‌اند. این مواد بدون رضایت کتبی از BCG، به شخص یا نهاد دیگری غیر از مشتری (شخص ثالث)، داده نمی‌شود. این مطالب فقط به عنوان محور بحث هستند. آنها بدون اظهار نظر شفاهی کامل نیستند و به عنوان یک مستند مستقل قابل اتکا نمی‌باشند. علاوه بر این، اتکا به این مطالب برای هر هدفی توسط اشخاص ثالث غیرمنطقی است. با توجه به گسترده‌ترین حدی که توسط قانون اجازه داده شده (و بجز میزانی که در نامه امضا شده توسط BCG، توافق شده است)، BCG هیچ مسئولیتی در قبال هیچ شخص ثالث نخواهد داشت و هر شخص ثالث از حقوق و ادعاهایی که هر زمانی علیه BCG با توجه به خدمات، این ارائه، یا دیگر مطالب، از جمله صحت و کامل بودن آن چشم‌پوشی می‌کند. دریافت و بررسی این سند درباره موارد فوق توافق و در نظر گرفته خواهد شد.

BCG عقاید عادلانه یا ارزیابی معاملات بازار را ارائه نمی‌دهد، و نباید به این مطالب اعتماد یا تفسیر شود. علاوه بر این، ارزیابی اقتصادی بازار پیش‌بینی شده و اطلاعات اقتصادی و نتیجه‌گیری‌ها که در این مطالب بر اساس روش‌های استاندارد ارزش‌گذاری، پیش‌بینی‌های قطعی نیستند و توسط BCG تضمین نمی‌شود. BCG از داده‌های عمومی و/یا محرمانه و فرضیات ارائه شده توسط مشتری استفاده کرده است. BCG داده‌ها و فرضیات استفاده شده در این تحلیل‌ها را به طور مستقل تأیید نکرده است. تغییر در داده‌های اساسی یا مفروضات عملیاتی به وضوح بر تجزیه و تحلیل‌ها و نتیجه‌گیری تأثیر می‌گذارد.

سلب مسئولیت ۲:

وضعیت پیرامون COVID-19 به صورت روزانه و به سرعت در حال تحول است. اگرچه ما قبل از تولید این ارائه دقت زیادی کرده ایم، اما دیدگاه BCG را در یک مقطع زمانی خاص نشان می‌دهد. این ارائه قصد ندارد درباره: (۱) مباحث پزشکی یا توصیه‌های ایمنی را تشکیل دهد، و نه جایگزینی برای آن. (۲) و نه به عنوان تأیید رسمی یا توصیه به یک پاسخ خاص تلقی نمی‌شود. بنابراین توصیه می‌شود که از این ارائه به عنوان راهنمایی، برای ارزیابی خود در مورد اقدام مناسب انجام استفاده نمایید. لطفاً قبل از تصمیم‌گیری، قوانین و راهنمایی‌های محلی را در منطقه خود به ویژه آخرین توصیه‌هایی که توسط مقامات بهداشت محلی (و ملی) صادر شده را در نظر بگیرید.