



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

هوالعلیم

# پیشی گرفتن از مرحله بعدی بحران کروناویروس

اول ویروس، حالا پیامدهای اقتصادی؛ باید تیم پیش‌برنامه‌ریزی خود را راه‌اندازی کنید



ناشر:

شرکت مکنزی

تاریخ انتشار:

آوریل ۲۰۲۰

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

اردیبهشت ماه ۱۳۹۹

## ۱- مقدمه

بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ با سرعت فوق‌العاده‌ای در حال گسترش است. شما تیم بحران خود را فعال کرده و تمام سعی خود را می‌کنید تا ایمنی افراد را حفظ کنید، روی سر کسب و کار خود بمانید، و با نااطمینانی موجود در شرایط دائماً متغیر مواجه شوید. با این حال، این باز هم کافی نیست.

بلافاصله بعد از شیوع کروناویروس، موج دوم اختلال -بزرگ‌ترین شوک اقتصادی از زمان جنگ جهانی دوم- در مسیر ما قرار گرفته است. و این صرفاً یک شوک اقتصادی نیست: این یک شوک به رفتارهای مشتری و مدل‌های کسب و کار هم هست. چالش‌های همراه با این شوک، بزرگ‌تر از آنهایی است که معمولاً با آن مواجه می‌شویم. برای مدیریت آنها، شما باید یک مدل عملیات اتخاذ کنید که با سطوح بالای نااطمینانی که کسب و کار با آن مواجه می‌شود، سازگار باشد.

اکثر شرکت‌ها در برابر پیامدهای اقتصادی ناشی از اقدامات گسترده‌ی جداسازی عمومی -و کارفرما- آسیب‌پذیر هستند. از آنجایی که تعداد مسائلی که کسب و کار شما با آن مواجه می‌شود به سرعت افزایش خواهد یافت، دو گام تجربی است که می‌تواند به پیشگام ماندن شما کمک کند.

۱) یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی<sup>۱</sup> راه‌اندازی کنید تا از مرحله‌ی بعدی بحران پیشی بگیرید.

۲) این تیم را به سمت کار در افق‌های زمانی چندگانه با استفاده از پنج قالب هدایت کنید.

تیم پیش‌برنامه‌ریزی کمک می‌کند که دیدگاه خود را بالاتر از واکنش‌های روزمره‌ای قرار دهید که تیم بحران شما مدیریت می‌کند. هدف این تیم، فراهم کردن امکان تفکر ماژولار و صعودپذیری است که هر مدیرعامل باید بر اساس آن، این شرایط بی‌سابقه و به سرعت متغیر را هدایت نماید. تیم پیش‌برنامه‌ریزی یک «برنامه اقدام بحران راهبردی» برای هدایت و تسریع تصمیم‌گیری ارائه خواهد نمود.

## ۲- یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی راه‌اندازی کنید

سازمان‌های نظامی که در مواجهه با بحران‌های عظیم تخصص دارند، غالباً ساختارهای مجزا را برای امور بسیار خاص هم چون عملیات، ارتباطات و جمع‌آوری اطلاعات تعبیه می‌کنند. با این حال، همه آنها برای تصمیم‌گیری در مواجهه با مجموعه‌های پیچیده‌ای از مسائل، از تیم‌های پیش‌برنامه‌ریزی استفاده می‌کنند.

تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید مسئول جمع‌آوری اطلاعات پیش‌نگر، توسعه سناریوها، و شناسایی گزینه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای اقدام تاکتیکی و راهبردی باشد. برخلاف یک تیم راهبردی نوعی، این تیم باید در سرتاسر افق‌های زمانی برنامه‌ریزی کند (دو، چهار، هفت روزه؛ دو و چهار هفته‌ای؛ یک و دو فصلی؛ یک و دو ساله؛ و نرمال بعدی) تا بتواند امکان کنترل مسائل تشدید شونده و تصمیماتی که باید در این برهه بسیار نامطمئن بگیرید، را برای شما فراهم نماید.

<sup>1</sup> Plan-Ahead Team

یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی، سناریوها، توصیه‌هایی برای اقدام، و نقاط ماشه‌ای<sup>۱</sup> را به مدیرعامل و تیم مدیریت ارائه می‌کند تا آنها بتوانند در مورد راهکار درست، تصمیم بگیرند. این تصمیمات برای اجرا به تیم بحران یا سایر بخش‌های سازمان ابلاغ خواهد شد. اگر توضیحات بیشتری نیاز باشد، تیم پیش‌برنامه‌ریزی بار دیگر وارد می‌شود و برای کاهش نااطمینانی، اطلاعات بیشتری جمع‌آوری می‌کند.

نکته مهم اینکه، ساختار تیم پیش‌برنامه‌ریزی، ماژولار است، به گونه‌ای که هر بخش بر موضوعاتی خاص در افق‌های زمانی متمرکز است. با ظهور مسائل جدید یا گسترش افق‌های زمانی، ممکن است نیاز به اضافه کردن بخش‌های جدید داشته باشید. این باعث می‌شود تیم بتواند خود را مطابق با حجم بحران ارتقا دهد (نمایه ۱).

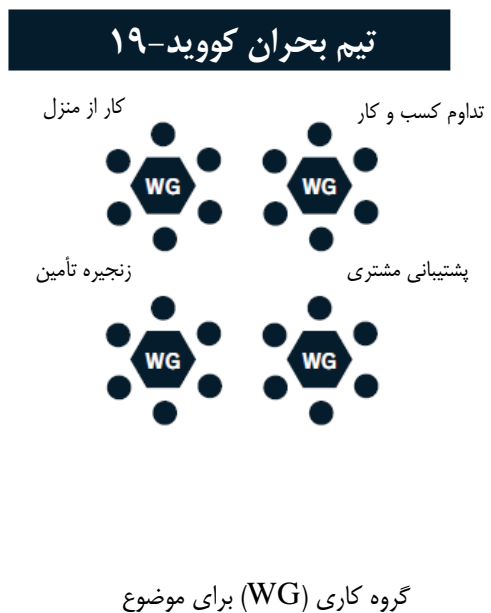
در حالی افراد از یک گروه راهبرد معمولی می‌توانند بخشی از یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی را تشکیل دهند، اما مسئولیت‌های این تیم بسیار فراتر از گستره معمول کارکرد راهبرد است. پیش‌برنامه‌ریزی امروز مستلزم یک تلاش خاص با یک مدیر ارشد تمام‌وقت است که هدایت و مسئولیت تیمی از کارکنان منتخب و با پتانسیل بالا را بر عهده دارد که در کنار مدیرعامل قرار دارند.

به عنوان اولین کار، این تیم باید یک نسخه اولیه از برنامه بحران-اقدام راهبردی با استفاده از پنج قالب مطرحه در بخش بعدی این مقاله ایجاد کند. سرعت در این کار بسیار مهم است و انتظار برای پاسخ‌های درست و کامل می‌تواند با نتایج زیان‌بخشی همراه باشد؛ شما باید با نااطمینانی مواجه شوید، نگذارید این موجب کندی تصمیم‌گیری شما شود. تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید از طریق ادغام اطلاعات جدید در زمانی که در دسترس قرار می‌گیرند، برنامه‌ها را به طور پیوسته به‌روزرسانی نموده و بهبود بخشد.

نمایه ۱. یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی، ماژولار است و بخش‌های آن بر مسائل خاص در سرتاسر افق‌های زمانی تمرکز دارند

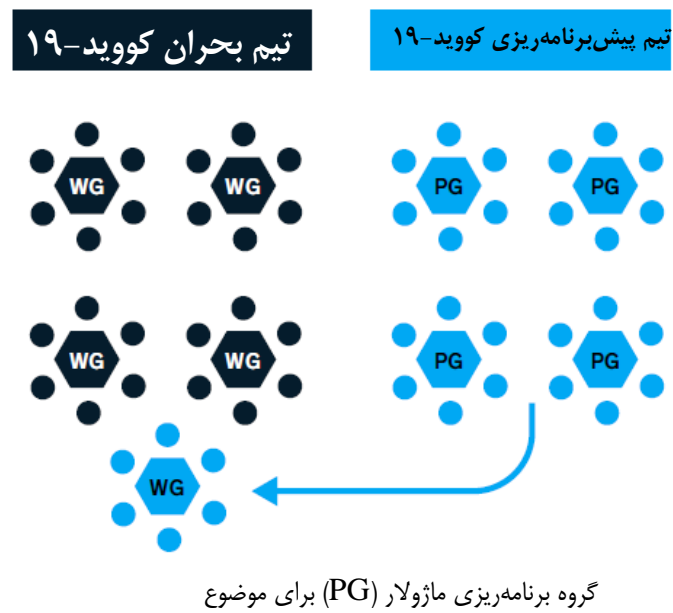
### واکنش فوری به بحران کووید-۱۹:

از کسب و کار روزمره خود حفاظت کنید



### پیشی گرفتن از مراحل بعدی بحران:

تیم پیش‌برنامه‌ریزی خود را راه‌اندازی کنید



<sup>1</sup> trigger points

### ۳- با استفاده از پنج قالب، در چندین افق زمانی کار کنید

انتخاب بهترین واکنش برای راهبری در بحران کووید-۱۹ و بازیابی متعاقب آن، به شرایط شرکت بستگی دارد. برای برخی، صرفاً حفظ آرامش و ادامه کار، رویکرد بهینه خواهد بود. برخی دیگر ممکن است نیاز به انجام فوری دگرگون‌سازی‌های بنیادی در مبانی هزینه‌ای و مدل‌های کسب و کار خود داشته باشند. حتی اگر بهترین مسیر رو به جلو را ارزیابی می‌کنید، تنها چیزی که نباید انجام دهید، اتکا به چیزی است که ما اغلب در فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک معمول می‌بینیم: کنار گذاشتن نااطمینانی و واگذار کردن آن به تحلیل ریسک در پشت میز ارائه.

شما می‌توانید از یک برنامه بحران-اقدام راهبردی برای هدایت واکنش خود در طول مراحل بعدی بحران و مشخص شدن رویدادها استفاده کنید (نمایه ۲).

برای تهیه این برنامه، شما باید با نااطمینانی مواجه شوید. تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید از طریق پنج قالب زیر عمل کند:

- ۱) دیدی واقع‌گرایانه از موقعیت آغازین خود به دست آورید.
  - ۲) سناریوهایی برای نسخه‌های چندگانه از آینده خود ایجاد کنید.
  - ۳) وضعیت و جهت حرکت خود را مشخص کنید.
  - ۴) اقدامات و حرکات راهبردی را تعیین کنید که در سناریوها، قوی هستند.
  - ۵) نقاط ماشه‌ای را تعیین کنید که سازمان شما را به سمت اقدام در زمان درست حرکت می‌دهند.
- باز هم باید بر این موضوع تأکید کنیم که: سرعت، بسیار مهم است. تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید سریع حرکت کند، پاسخ روز اول شما را فردا بدهد، و با سرعت بالا این کار را انجام بدهد. اگر موضوعات یا فرصت‌های جدید مطرح شدند، مازول‌هایی برای تیم پیش‌برنامه‌ریزی خود اضافه کنید؛ از سرعت خود کم نکنید. چند هفته و چند ماه پیش رو، آینده شرکت شما -و احتمالاً صنعت شما- را می‌سازد.

نمایه ۲. یک برنامه بحران-اقدام راهبردی، واکنش‌ها در برابر مراحل مشخص نشده بحران را هدایت می‌کند

وضعیت ابتدایی (مبنا و زمینه بحران)				
نرمال بعدی	۱-۲ سال	۱-۲ فصل	۲-۴ هفته	هفته جاری
چالش‌های پس از بحران برای کسب و کار (مانند کشتی کروز) افزایش تقاضای کسب و کار پس از بحران (مانند تحویل مسکن)	بازگشت احتمالی رشد	وضعیت نقدینگی	تمام شدن ظرفیت بی‌ثباتی زنجیره تأمین	ظرفیت زوم <sup>۱</sup> به پایان خواهد رسید نیاز به افزایش ۴ برابری تولید و نتیلاتور است صادرات ۴۰ درصد کاهش می‌یابد کمک‌های مالی دولتی ارائه می‌شود

<sup>1</sup> Zoom

سناریوها (موضوعات و فرصت‌ها)				
هفته جاری	۲-۴ هفته	۱-۲ فصل	۱-۲ سال	نرمال بعدی
توقف کامل صادرات بازخريد سهام ضرورت/پيامدهای پذيرش کمک‌های مالی دولت	دسترس و عدم دسترسی ادعا در مورد توليد همکاری در میان بازیگران	ملی‌سازی موج ادغام و تملیک قوت گرفتن بازار پیش از تحلیل‌های بنیادی بدون عوايد کنترل‌های قیمتی	هنوز بازیابی نشده هنوز قرنطینه نیاز است نظارت دولت	به دلیل تست‌گیری، کسب و کار به حالت نرمال برمی‌گردد (مانند هتل‌ها) فرایند تأیید داروها سرعت می‌گیرد انتظار می‌رود که سرعت ارائه به همان اندازهٔ زمان بحران باشد
وضعیت و جهت حرکت				
هفته جاری	۲-۴ هفته	۱-۲ فصل	۱-۲ سال	نرمال بعدی
بازگشت به نرمال طی ۸ هفته بازگشت به نرمال طی ۶ هفته استقلال	اتکا به واکنش بحران دولت برای کسب دسترسی	از طریق چرخه، با ترازنامهٔ مناسب انبار کردن	بازگشت به کسب و کار نرمال یا ازسرگیری	اکنون، مدلی از همکاری قرن ۲۱ تاب‌آوری در سود؛ سرمایه در گردش بیشتر
حرکات راهبردی (گزینه‌ها، شبکه‌های ایمنی، و اقدامات بی‌ضرر)				
هفته جاری	۲-۴ هفته	۱-۲ فصل	۱-۲ سال	نرمال بعدی
افزایش ظرفیت ارسال آخرین کالاها تقسیم نیروی کار پذیرش کمک‌های دولتی جزئی	حرکت به سمت تأمین مالی محصولات حیاتی تلاش برای بازگشایی مجدد و ایمن صادرات پشتیبانی از مشتریان و تأمین‌کنندگان در مناطق حیاتی	آزمایش گردشگری برای ازسرگیری فعالیت تست‌گیری گسترده قرنطینه ۵۰-۵۰ نیروی کار	تداوم پروژه‌های خاص؛ توقف سایر پروژه‌ها	اولویت بندی سرمايه گذاری‌ها بر مبنای ضروریات آینده
نقاط ماشه‌ای				
هفته جاری	۲-۴ هفته	۱-۲ فصل	۱-۲ سال	نرمال بعدی
دسترسى به ماشین‌آلات مهلت کمک‌های دولتی	تحلیل تأمین‌کنندگان با درجه اهمیت بالاتر از ۳ برای مشخص نمودن تداوم توقف فعالیت با تأمین‌کنندگان حیاتی به دلیل بحران	تحلیل جریان نقدی ۱۳ هفته‌ای برای چالش‌های نقدینگی در سناریوها	بیش از نیمی از مناطق جغرافیایی بازار پس از فصل چهارم ۲۰۱۹ با کاهش تقاضا مواجه می‌شوند	تعداد بسیار کمتر فرصت‌های پروژه‌های جدید به دلیل تغییر بازار-بخش

### ۳-۱- دیدی واقع‌گرایانه از موقعیت آغازین خود به دست آورید

در شرایط نااطمینانی بسیار بالا، باید با ایجاد یک مبنای روشن از آخرین وضعیت شناخته شده شرکت خود شروع کنید. به این کار به عنوان یک «بازگشت سیستم» به ژانویه نگاه کنید. شما برای شروع یک اقدام جدید وقت ندارید؛ راهبرد موجود شما می‌تواند لنگری برای استفاده در ارزیابی سیستماتیک تغییرات باشد.

تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید در سه حوزه نقش داشته باشد: فروض مالی، اقدامات در حال انجام، و انتخاب‌های راهبردی بزرگ شما. رجوع به یک برنامه سه ساله و فهرست کردن فروض برنامه‌ریزی در آن سند، می‌تواند به تعیین پیشران‌های عملکرد مالی شرکت در آینده کمک کند. این عوامل باید به سه دسته تقسیم شوند: آنهایی که هنوز درست به نظر می‌آیند، آنها که نادرست هستند، و آنهایی در موردشان اطمینان ندارید. در صورت امکان، یک تحلیل حساسیت سریع جهت ارزیابی اهمیت فروض انجام دهید.

کار بعدی، فهرست کردن اقدامات عمده در حال انجام، با شروع از پروژه‌های بزرگ در فهرست مخارج سرمایه‌ای، و سازماندهی آنها در همان دسته‌ها است. گام آخر، فهرست کردن انتخاب‌های راهبردی بزرگ است که زیربنای مدل کسب و کار شرکت هستند - به عنوان مثال، نرخ افزوده<sup>۱</sup> را حفظ کنید، سرمایه‌گذاری در یک شبکه فیزیکی را ادامه دهید، و سریع‌تر از رقابت، سرمایه‌گذاری کنید. اینها را نیز در همان سه دسته تقسیم کنید. شما اکنون تصویر آغازین را شفاف کرده و موضوعات اصلی را برجسته نموده‌اید.

### ۳-۲- سناریوهایی برای نسخه‌های چندگانه از آینده خود ایجاد کنید

رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی راهبردی هم غالباً یا یک وضعیت سر در برف فرورده را اتخاذ می‌کند (چشم‌پوشی کردن از نااطمینانی) یا از سندروم «آهو در مقابل چراغ جلو»<sup>۲</sup> رنج می‌برد (فلج شدن به واسطه پیش‌بینی ناپذیری)<sup>۳</sup>. الان بیش از هر زمانی دیگری، شما نمی‌توانید از شر نااطمینانی خلاص شوید؛ باید با آن مواجه شوید. یک راه خوب برای انجام این کار، ساختن سناریو است، و سناریوهای جهانی کووید-۱۹ مکنزی، نقطه شروع مفیدی هستند (نمایه ۳).<sup>۴</sup>

ما دو مورد از بزرگ‌ترین نااطمینانی‌های همراه بحران را مورد توجه قرار داده - گسترش ویروس (و واکنش بهداشتی همراه آن) و اثرات ثانویه<sup>۵</sup> اقتصادی (همراه با واکنش سیاست عمومی) - و آنها را با پیامدهای اقتصاد کلان احتمالی ترکیب نمودیم.

<sup>1</sup> price premium

<sup>2</sup> "Deer in the headlights" syndrome

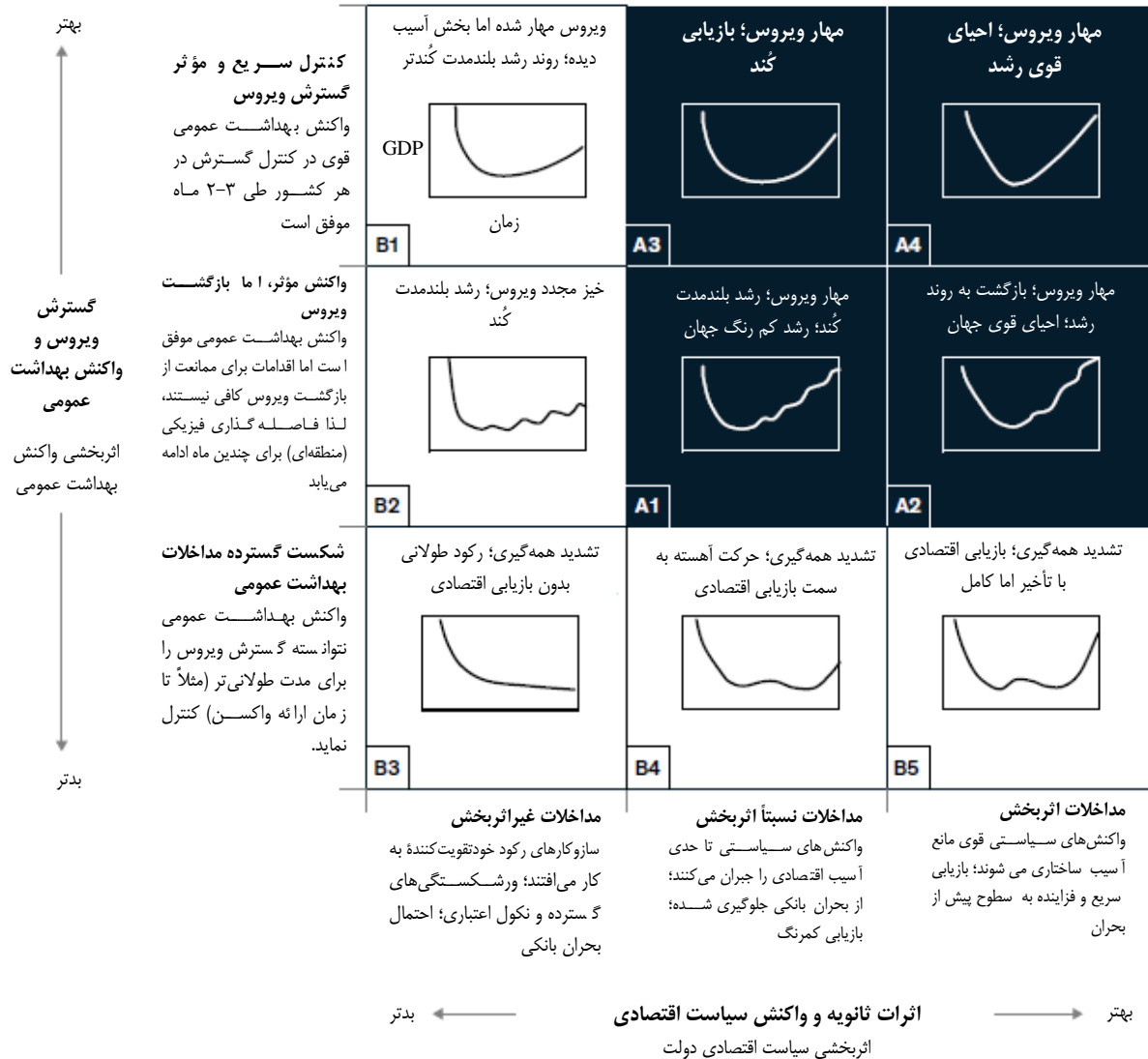
<sup>3</sup> Hugh Courtney, Jane Kirkland, and Patrick Vigerie, "Strategy under uncertainty," Harvard Business Review, November-December 1997, pp. 66-81, hbr.org.

<sup>4</sup> Kevin Buehler, Ezra Greenberg, Arvind Govindarajan, Martin Hirt, Susan Lund, and Sven Smit, "Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time," March 2020, McKinsey.com.

<sup>5</sup> knock-on effects

### نمایه ۳. سناریوها برای تأثیر اقتصادی بحران کووید-۱۹، نقاط شروعی سودمند هستند.

تأثیر گسترش کووید-۱۹ بر تولید ناخالص داخلی، واکنش بهداشت عمومی، و سیاست‌های اقتصادی



هدف، بحث در مورد محتمل‌ترین سناریو نیست، بلکه به دنبال این هستیم که بررسی کنیم چه چیزی ممکن است اتفاق بیفتد و خود را برای هر چیز احتمالی آماده کنیم. جدا کردن اضافات به منظور حذف شدیدترین پیامدها، کاری است که تحلیل‌های سناریو غالباً نمی‌توانند آن را انجام دهند و این منجر به صرفاً گونه‌هایی از وضعیت پایه می‌شود. در حالی که برخی سناریوها ممکن است آنقدر بد باشند که نتوان آنها را لحاظ نمود، اما این بدین معنی نیست که نباید به آنها اهمیت داد. تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید حداقل ۴ سناریو طرح نماید. اگر فقط سه سناریو دارید، همه آنچه که باید متقبل شوید این است که یک گزینه میانی را به عنوان وضعیت پایه انتخاب کنید.<sup>۱</sup>

سپس تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما باید عملکرد و راهبرد شرکت را در برابر هر یک از سناریوها، از طریق تعبیر آنها به پیامدهای مدل‌سازی شده کسب و کار، آزمون فشار<sup>۲</sup> نماید. مشخص کنید که کسب و کار شما در کجا بیشتر در معرض

<sup>1</sup> For more on scenario building, see Charles Roxburgh, "The use and abuse of scenarios," November 2009, McKinsey.com

<sup>2</sup> stress-test

ریسک است و در کجا بیشترین تاب‌آوری را دارد؛ کمبود سرمایه خود را در بدترین سناریوی برآورد نمایید. سپس لوحه ابتکارات راهبردی فعلی در برابر هر سناریو را ارزیابی کرده و تعیین کنید که هر ابتکار باید بر اساس برنامه‌ریزی ادامه یابد، تسریع شود، یا متوقف شود.

ایجاد سناریوها، مزایای مستقیم و فوری به همراه دارد. این کار به شما اجازه می‌دهد تا نااطمینانی را در قالب‌های قابل مدیریت و سنجش محصور کرده، سردرگمی را کاهش داده و موارد کاملاً ناشناخته و موضوعات مهم را دست‌بندی کنید. شما می‌توانید باطمینان، اقدامات بی‌ضرر را شناسایی کنید که با آنها می‌توانید به سرعت پیش روید، در حالی که ساختاری مشخصی را ایجاد می‌کنید تا از آن در زمان کار با گزینه‌ها جهت مدیریت دامنه‌ای از پیامدهای احتمالی استفاده کنید. نهایتاً، این کار شما را قادر به شناسایی سیگنال‌هایی می‌کند که نشانه‌های اولیه این خواهند بود که یک سناریو در حال رخ دادن است.

این نکته بسیار مهم است که یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی، چندین سناریو را به عنوان ورودی در نظر گرفته و آنها را به ایده‌های ملموسی برای اقدام تبدیل کند. با این حال، این موضوع هم حائز اهمیت است که تیم، مجموعه‌ای از فرض برنامه‌ریزی را دارد که به عنوان ورودی برای تیم‌های دیگر هستند. اگر تیم پیش‌برنامه‌ریزی بر این باور است که شرکت باید بر اساس فرض کاهش ۸ درصدی در تولید ناخالص داخلی فعالیت کند، تیمی که سبد مالی را ایجاد می‌کند، نمی‌تواند فرضی متفاوت از این را داشته باشد.

یکی از رویکردهایی که ما آن را سودمند یافتیم، شروع با ایجاد یک دیدگاه روشن در مورد چگونگی پیشرفت تهدید یا فرصت اولیه‌ای که با آن مواجه می‌شوید (به عنوان مثال، روندهای سطح کلان و سطح صنعت، فعالیت‌ها، و قانون‌گذاری)، است. سپس به این فکر کنید که پیشرفت این فرصت یا تهدید چگونه می‌تواند بر عملکرد کسب و کار شما تأثیر بگذارد. اجرای چندباره این حلقه، به شما در دستیابی به یک دیدگاه دقیق و ظریف در مورد چگونگی تغییر احتمالی محیط کمک می‌کند.

یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی در بهترین موقعیت برای تعریف ورودی‌هایی است که برای فرایندهای سناریوسازی و تصمیم‌گیری سازمان ضروری هستند، زیرا این تیمی است که مسئول جمع‌آوری اطلاعات مرتبط و باکیفیت برای سازمان است. دلیل آن ساده است: جمع‌آوری اطلاعات باکیفیت در مورد محیط، کاری پرهزینه است که معمولاً مستلزم ظرافت و دآوری زیاد است. این کاری بسیار پیچیده‌تر از کار ساده تحلیل احساسات مثبت یا منفی در توئیتر است.

### ۳-۳- وضعیت و جهت حرکت خود را مشخص کنید.

یکی از مسئولیت‌های اصلی تیم پیش‌برنامه‌ریزی، تعیین بهترین واکنش به یک موقعیت پیش‌رونده بر مبنای شرایط شرکت پس از گذشتن بحران است. در حالی که برخی شرکت‌ها ممکن است نیاز به ورود به دوره‌ای طولانی و دشوار از بازسازی کُند را داشته باشند، برخی دیگر فرصت‌های قریب‌الوقوعی را در حرکات و ابتکارات بزرگ و راهبردی خواهند یافت. نکته در اینجا، نه توسعه برنامه‌های مفصل بلکه شکل دادن جهت حرکت است - ایدای هوشمندانه که حول آن می‌توانید یک واکنش راهبردی را شکل دهید. در جهانی سرشار از نااطمینانی، شما باید به دنبال هدفی باشید که به همه اینها بیارزد. ایده هوشمندانه، به واکنش تاکتیکی در حال تکامل شما، انسجام و قاطعیت می‌بخشد.



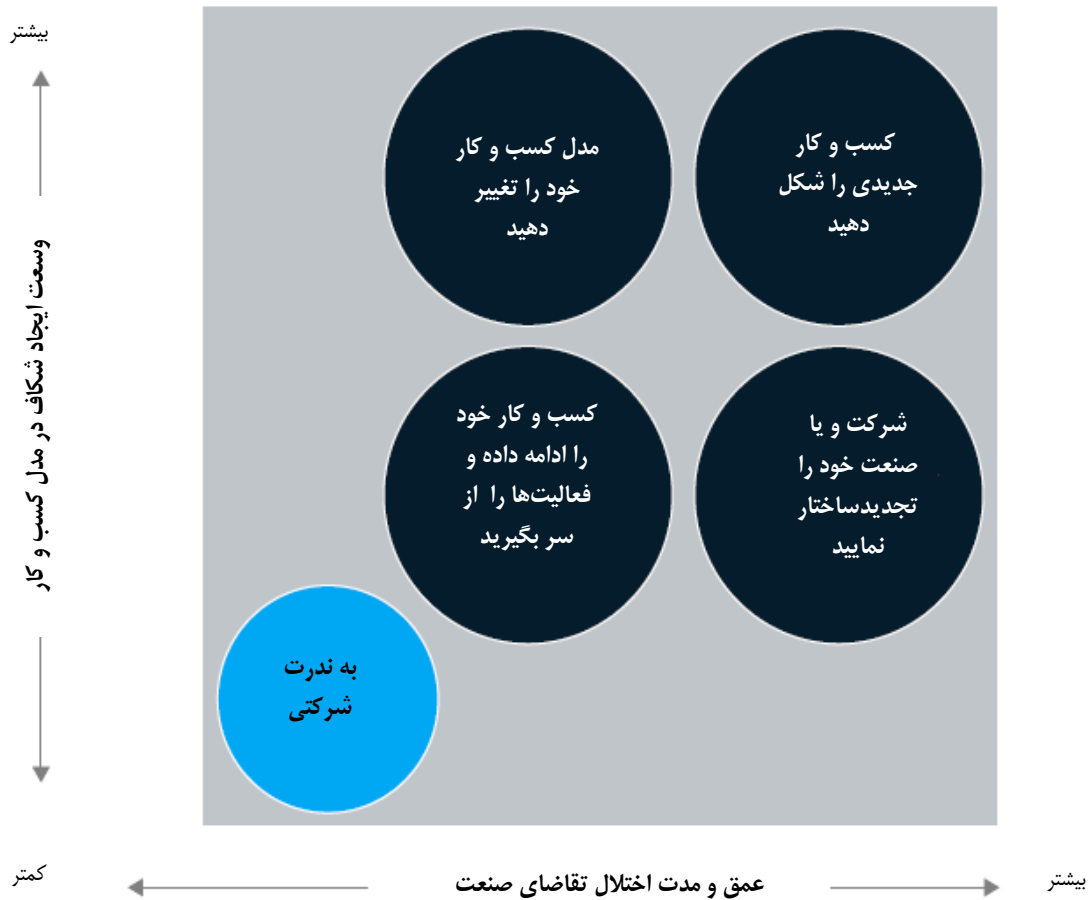
در یک تلاش برای کاهش حجم همه‌گیری کووید-۱۹، وجود دیدگاهی در این خصوص ضروری است که چه چیزی به طور دائمی تغییر کرده است. این به شما کمک می‌کند تا از رویکرد بازدارنده به آینده جلوگیری کنید که طی آن، منابع خود را مثل کره بادام زمینی در سرتا سر دامنه‌ای از فرصت‌ها تقسیم می‌کنید، بدون اینکه واقعاً موضع شفاف‌تری داشته باشید. بسیاری از شرکت‌های موفق در زمان نگرش به آینده، با این موارد مواجه شده‌اند. به عنوان مثال در دهه ۱۹۸۰، بیل گیتس نمی‌دانست که کدام سیستم عامل به عنوان سیستم برتر ظاهر خواهد شد، اما این را می‌دانست که طبق تمام سناریوها، رایانه‌های شخصی، موضع مهم بعدی هستند و رایانه‌ها با رابط کاربری گرافیکی کار خواهد نمود. او همچنین می‌دانست که احتمالاً برنده‌ها همه چیز را می‌برند. این باعث شد که مایکروسافت، موضعی شفاف در تلاش برای پیروزی در مسابقه سیستم عامل رایانه‌های شخصی را اتخاذ نماید.

با به پایان رساندن توسعه سناریوها، خواهید سنجید که شوک‌های دوگانه به تقاضا و مدل کسب و کار شما چگونه می‌تواند رخ دهد. شما ممکن است چندین نسخه احتمالی از نرمال بعدی را مشاهده کنید. در حالی که شما آماده چندین احتمال هستید، این شاید کمک‌کننده باشد که به این موضوع فکر کنید که شما باید مسیر حرکت خود را در کدام جهت وضع کنید (نمایه ۴).

با وجود بحران کووید-۱۹، به ندرت کسی در گوشه پایین نقشه نشان داده شده در نمایه ۴ قرار خواهد گرفت، زیرا این چالش بسیار فراگیر است. برخی کسب و کارها ضرورتاً باید کار خود را ادامه دهند، و لذا در شکلی مشابه اما با سرعت‌های بازبازی متفاوت، باز خواهند گشت (به عنوان مثال، خدمات اشتراکی ضروری همچون مرکز ارتباط تلفنی با مصرف‌کننده و خرده‌فروشی لوازم الکترونیکی). تعدادی از شرکت‌ها اصولاً به سمت تجدید ساختار به منظور تطبیق با محیط تقاضای بسیار ضعیف‌تر (به عنوان مثال، شرکت‌های هواپیمایی و کشتی‌های کروز) پیش خواهند رفت. برخی دیگر شوک‌های تقاضای با شدت کمتری را تجربه خواهند کرد، اما با رفتارهای بسیار متفاوت مشتریان مواجه خواهند شد. آنها مجبور به تغییر مدل‌های کسب و کار خود خواهند شد. با این حال، شرکت‌ها و صنایعی خود را در مناطقی کاملاً متفاوت از هر دو محور نشان داده‌شده در نمایه ۴ خواهد یافت و مجبور خواهند بود کسب و کارهایی کاملاً جدیدی را شکل دهند.

یکی از ویژگی‌های قابل ملاحظه بحران کووید-۱۹، تغییر اساسی به سمت مدل‌های کسب و کار از راه دور است. در این ایام، مردم میزان استفاده خود از فناوری‌هایی را که امکان آموزش، کار، خدمات و مصرف از راه دور را فراهم می‌کنند، به شدت افزایش داده‌اند. آیا این تعدیل پس از بحران کاهش خواهد یافت، یا آیا ما به سمت وضعیت جدیدی حرکت خواهیم کرد؟ در نتیجه، آیا شما باید سرمایه‌گذاری در مدل‌های کسب و کار دیجیتال را افزایش و سرعت دهید؟ آیا باید از حجم برنامه‌های سرمایه‌گذاری ثابت که ردپای فیزیکی شما را افزایش می‌دهد کاسته و در عوض، پهنای باند برای میزبانی کسب و کار مجازی خود را تضمین نمایید؟ با توجه به حجم نااطمینانی، نمی‌توانید تمام تخم‌مرغ‌های خود را در یک سبد گذاشته یا به امید دل ببندید. برونداد مهم این قالب، ایجاد عقیده را سخ در مورد طرح‌های آینده قبل از تعریف هرگونه اقدامی است.

نمایه ۴. یک جهت راهبردی را بر مبنای تغییر اختلال و گزینه‌ها انتخاب کنید  
 جهت حرکت به سمت نرمال بعدی



**۳-۴- اقدامات و حرکات راهبردی را تعیین کنید که در سناریوها، قوی هستند.**

در جهانی مملو از نااطمینانی، یک برنامه انعطاف‌ناپذیر و قطعی برای طولانی‌مدت جواب نمی‌دهد. اما انعطاف‌پذیر کردن همه برنامه‌ها هم می‌تواند مسیری پرهزینه به ناکجاآباد باشد. در عوض شما باید به فکر ایجاد یک سبب از حرکات راهبردی باشید که در تمام سناریوهای احتمالی نسبتاً خوب عمل کند، حتی اگر هر حرکت فی‌نفسه برنده نباشد. یک رویکرد امتحان شده و معتبر، پرداختن به یک سناریو در یک زمان و تعریف مجموعه بهینه‌ای از حرکاتی است که اگر مطمئن باشید این سناریو جواب می‌دهد، انجام خواهید داد. از فهرست اقدامات موجود خود شروع کنید - آنهایی که پیش از بحران در فهرست بودند - و سپس قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه اقداماتی گلچین شود و چه اقدامات جدیدی اضافه شود، فرصت‌ها و تهدیدها را به طور گسترده و دقیق بررسی نمایید. سپس به دنبال اشتراکات و اختلافات عمده در میان راهبردهای خاص سناریوها بگردید.

برخی اقدامات در تمام سناریوها جواب می‌دهند: اینها اقدامات بی‌ضرری هستند که می‌توانید با اطمینان آنها را ادامه دهید. برخی دیگر در بعضی از سناریو نتایج کاملاً مطلوبی دارند، اما ممکن است در سایر سناریوها زیان‌بار باشند؛ اینها بازی‌های با شرط بزرگ هستند و نکته کلیدی در اینجا، جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری برای

انجام یا عدم انجام آنها است. در صورت امکان، باید سعی کنید که آنها را به قسمت‌های کوچک‌تر تقسیم کرده و به صورت مرحله‌ای سرمایه‌گذاری کنید تا ریسک همراه یک سرمایه‌گذاری بزرگ یکباره در شرایط نااطمینانی بالا، کاهش یابد.

سایر حرکات در مورد به دست آوردن حق اقدام ترجیحی - اختیارات حقیقی<sup>۱</sup> - است. زمانی که نوسانات بازار بالا است، اختیارات<sup>۲</sup> ارزش بیشتری پیدا می‌کنند، لذا الان زمان مناسبی برای ایجاد قابلیت اختیاری<sup>۳</sup> است. به عنوان نمونه، شرکت‌های استخراج نفت و گاز و استودیوهای فیلم‌سازی این کار را به عنوان بخشی از کسب و کار روزمره خود انجام می‌دهند، اما اختیارات حقیقی می‌توانند در هر جای کسب و کار شما باشند، زمانی که به دنبال آن هستید. نهایتاً، حرکت‌هایی هستند که بیشترین محافظت را از شما در وضعیت رکود و کساد می‌نمایند. شما نمی‌توانید مانع ریسک شوید، اما این شبکه‌های ایمنی<sup>۴</sup> به شما کمک می‌کنند که اطمینان حاصل نمایید که قرار گرفتن شما در معرض ریسک، هوشمندانه است و یک صعود خوب با یک نزول حمایت‌شده را ارائه می‌کند.

پیامد این قالب باید سببی از حرکات راهبردی متعدد، از اقدامات بی‌ضرر<sup>۵</sup> تا اقدامات بی‌بازگشتی<sup>۶</sup> باشد که می‌توانند به طور برگشت‌ناپذیری، آینده یک شرکت را تغییر دهند. مطمئن شوید که اقدامات در هر موضوع، کاملاً مورد نظر تصمیم‌گیران و ذینفعان، در درون و بیرون سازمان است. شما این کار را از طریق تمرین دورمیزی یا کارگاه‌هایی انجام می‌دهید که تصمیم‌گیران را وادار می‌سازد به طور بسیار واقعی درگیر احتمال کشیدن ماشه حرکاتی شوند که در حال حاضر، بعید به نظر می‌رسند.

### ۳-۵- نقاط ماشه‌ای را تعیین کنید که سازمان شما را به سمت اقدام در زمان درست حرکت می‌دهند

در محیطی نامطمئن مانند بحران کووید-۱۹، گذر زمان سریعاً یک برنامه انعطاف‌ناپذیر را منسوخ می‌کند. جهان به سرعت در حال تغییر است. شما هنوز نمی‌دانید که ما در حال نزدیک شدن به کدام سناریو هستیم. اما باید سعی کنید که بهترین یادگیرنده (اولین چیزی که باید بدانید این است که جهان به کدام سمت می‌رود) و بهترین تصمیم‌گیر (کسی که بهترین تصمیمات را می‌گیرد و برنامه را اجرا می‌کند) باشید. مهم، شروع کردن با یک برنامه کامل نیست؛ بلکه آنچه اهمیت دارد، بودن در سریع‌ترین مسیر بهبود است. در جهان به سرعت در حال حرکت، این بیشترین اهمیت را خواهد داشت، زیرا حتی یک برنامه عالی هم مهجور و منسوخ خواهد شد.

همان طور که بحث شد، اکثر اقداماتی که شرح می‌دهیم، تنها در مجموعه‌ای خاص از شرایط جواب خواهند داد. با این حال، بسیاری از شرکت‌هایی که با اختلال مواجه می‌شوند، تنها زمانی شروع به بحث در مورد این اقدامات می‌کنند که شرایط، خود را به طور شفاف بروز داده‌اند. این موضوع، در کنار تصمیم‌گیری احساسی و احتمالاً وابسته به اجماع، ریشه تأخیر یا عدم اقدامی است که در بسیاری از تیم‌های مدیریت رخ می‌دهد.

<sup>1</sup> real options

<sup>2</sup> Options

<sup>3</sup> optionality

<sup>4</sup> safety nets

<sup>5</sup> no-regret moves

<sup>6</sup> point-of-no-return moves

برای جلوگیری از بروز چنین مسئله‌ای، این نکته بسیار حائز اهمیت است که مطمئن شوید تمام اقدامات، با مجموعه‌ای مفصل از نقاط ماشه‌ای همراه هستند که بر اساس آنها مشخص می‌شود چه زمانی سازمان باید برنامه‌ریزی و اجرای آن اقدام را آغاز نماید. این نقطه، یا سیم رها ساز ضامن، زمانی است که در آن، احتمال ضروری بودن اقدام افزایش یافته و اختصاص تیمی برای تضمین اقدام سریع سازمان، منطقی به نظر می‌رسد. اتخاذ یک تصمیم در مورد زمانی که نقاط ماشه‌ای رسیده‌اند - و زمانی که برنامه‌ریزی دقیق و اجرا باید آغاز شود - یکی از نقش‌های کلیدی مدیرعامل هم‌زمان با تیم پیش‌برنامه‌ریزی است.

#### ۴- در مسابقه در برابر زمان، پیشگام بمانید

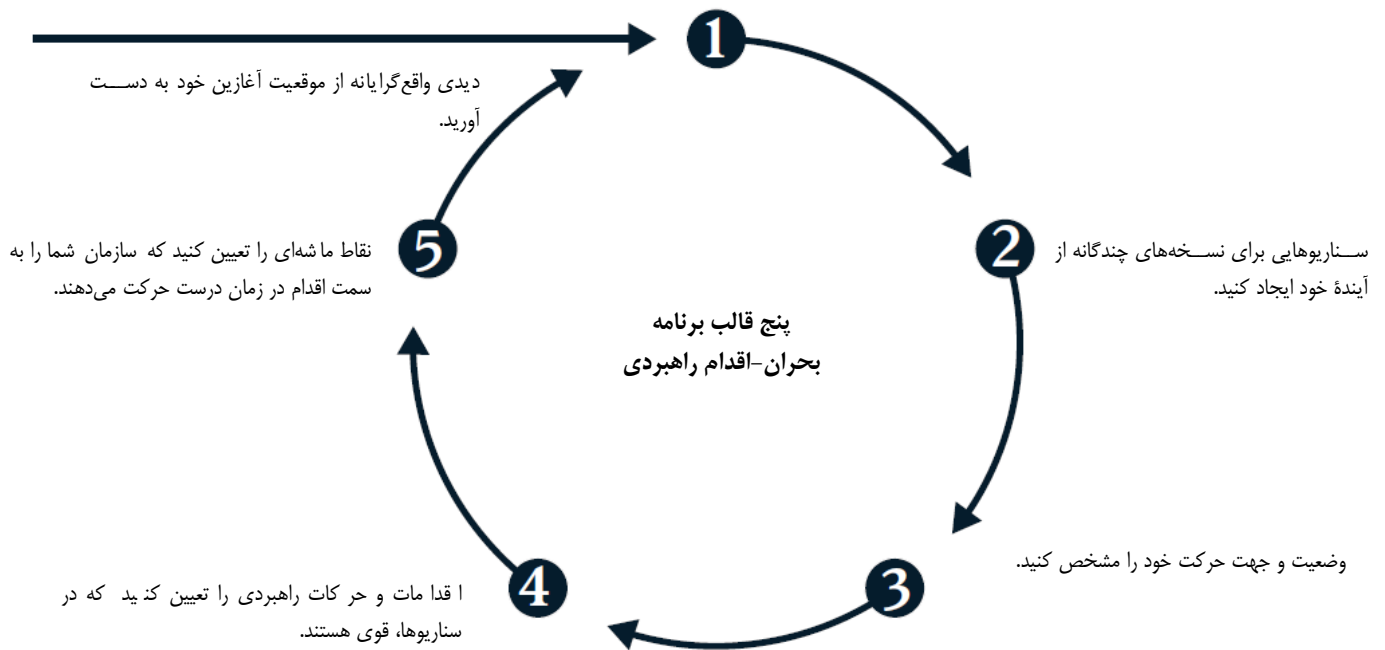
در زمان‌های اینچنین، بودن در سریع‌ترین مسیر مهم‌تر از داشتن یک برنامه خوب است، زیرا برنامه‌ها سریعاً منسوخ می‌شوند. پیشگام بودن در رقابت به معنای انجام این اقدامات است:

- اقدامات و سبب حرکات خود را به یک برنامه بحران-اقدام راهبردی تبدیل کنید که در حالت ایده‌آل، از طریق یک شبیه‌سازی دورمیزی حاصل شده است.
  - تمام اقدامات در برنامه را به اهداف و نقاط تصمیم<sup>۱</sup> کوتاه‌مدت تنزل دهید. این به شما دید خواهد داد و امکان هدایت اقدام در زمان واقعی را برای شما فراهم خواهد نمود.
  - مجموعه‌ای از شاخص‌ها را در یک برج کنترل ایجاد کنید که به عنوان یک سیستم هشدار زودهنگام عمل کرده و نشان می‌دهد که کدام سناریو در حال ظهور است. کار شما دانستن ندانستنی‌ها نیست، بلکه اول بودن در دانستن و سریع‌ترین بودن در اقدام است. این مستلزم یک دیده‌بان است که قبل از همه نشانه‌ها را می‌بیند، و همچنین مستلزم یک برنامه است که منعطف و آماده اجرا در نقاط ماشه‌ای است.
- علاوه بر این، یک حقیقت در مورد بسیاری از شرکت‌هایی که در خصوص آنها بحث می‌کنیم این است که بودجه‌های جاری آنها قادر به ایجاد اقدام مؤثر نیست و آنها راهی برای تنظیم بودجه‌های جدید ندارند. این موضوع، یک رویکرد بسیار چابک‌تر زمان واقعی را وادار به تخصیص منابع می‌کند. تأمین مالی، مرحله‌ای دروازه‌ای<sup>۲</sup> خواهد بود، و همچنین به نقاط ماشه‌ای هم برای کاهش سرمایه‌گذاری یا کاستن‌های بیشتر، نیاز است. شما ممکن است مجبور به از بین بردن سریع تقسیم طولانی مدت بین کارکردهای راهبرد و مالیه شوید.
- ممکن است همه اینها خیلی زیاد احساس شوند، و شما به احتمال زیادی پهنای باند برای مدیریت اینها به تنهایی را ندارید. به همین دلیل است که حتی اگر تیم بحران شما مشغول حفظ پایداری کسب و کار است، باید تیم پیش‌برنامه‌ریزی ماژولار را در کنار خود داشته باشید تا از چرخه برنامه‌ریزی مکرر شما در طول بحران پشتیبانی نماید (نمایه ۵).

<sup>1</sup> decision points

<sup>2</sup> stage gated

نمایه ۵. یک تیم پیش‌برنامه‌ریزی چابک می‌تواند با استفاده از پنج قالب، واکنش سریع به شرایط به سرعت در حال تغییر را ارائه نماید



در شرایط نااطمینانی بالا، شما باید با سرعت بالا عمل کنید. شما باید مرتباً نمایشنامه را تغییر دهید. به جای کمال، به سمت سرعت بروید؛ و هر چه زودتر شروع کنید بهتر است. بپذیرید که اولین کسی که از خط پایان رد می‌شود، ۱۰۰ درصد کار درست را انجام نخواهد، اما اینکه پس از هر بار تکرار، به پاسخ‌های بهتری می‌رسید. سناریوها بازیابی و تجدید خواهند شد، و با گذشت زمان، اطلاعات بیشتری به دست خواهد آمد. برخی چیزها حذف خواهند شد؛ برخی دیگر تسریع می‌شوند. مسیر خود به سمت یک پاسخ پیچیده‌تر را کامل کنید.

زمانی که مجموعه فزاینده‌ای از موضوعات ناشی از موج دوم بحران کووید-۱۹ به شما می‌رسند، تیم پیش‌برنامه‌ریزی شما همان چیزی خواهد بود که بینش شما را بالاتر از هراس نگه می‌دارد و به شما کمک می‌کند در رقابت با زمان پیروز شوید. برای پیشگام بودن در مراحل بعدی بحران، تیم پیش‌برنامه‌ریزی خود را هم‌اکنون به راه بیاندازید.

منبع:

**Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis**  
 Martin Hirt, Sven Smit, Chris Bradley, Robert Uhlaner, Mihir Mysore, Yuval Atsmon, and  
 Nicholas Northcote  
 Mckinsey & Company  
 April, 2020