

۱۰ اردیبهشت ۱۳۹۹

منتشر شده در وبسایت: moforoughi.com

COVID-19

Reference:



گروه مشاوره
بوستون

دانشکده
کارآفرینی

راهکاری اجرایی برای مدیریت کسب و کار در شرایط بحران COVID-19
محمد فروغی



مقدمه:

با آمدن ویروس "Pandemic" یا عالم گیر COVID-۱۹ از خانواده "CORONA" کسب و کارهای کوچک، متوسط و بزرگ سرتا سر جهان را درگیر خود کرده و چشم اندازی پر از عدم قطعیت برای صاحبان کسب و کار ترسیم نموده است. حال رهبران سازمان چه باید بکنند؟ ابتدا به آن دسته رهبرانی که از اخلال در روند کسب و کار خود و تداوم همیشگی آن مایوس شده اند و منتظرند تا همه چیز به شرایط قبل برگردد، لازم است یادآوری کنم که:



- آیا زمانی که در بحران نوسانات شدید ارزی، نرخ ارز در مدت کوتاهی از حدود ۳۵۰۰ تومان به ۵۰۰۰ تومان افزایش داشت، دست از کار کشیدید؟
- آیا زمانی که این نرخ در مدت کوتاه تری به بیش از ۱۲۰۰۰ تومان افزایش داشت، کسب و کار خود را متوقف کردید؟
- آیا در سال ۹۸ تا به امروز که تعاملات مالی و بازرگانی در محدود ترین شرایط ۳۰ سال اخیر است، شرکت خود را تعطیل کرده اید؟

- آیا اینها برای کسب و کار شما بحران محسوب نمی شدند؟ شیوع عالم گیر ویروس کرونا نیز بحرانی دیگر برای کسب و کار است با این تفاوت که کلیه کسب و کارها در سراسر جهان متاثر از آن هستند. بنابراین شاید در این بحرانی فرصت هایی نهفته باشد که در بحران های گذشته وجود نداشته است.

با مطالعه ای که از مقاله "RAPID CRISIS RESPONSE COVID-۱۹ CHECKLIST" از گروه مشاوران بوستون یا BCG و با مروری که بر گزارش دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران داشتم، و همچنین مروری که بر مقاله های منتشر شده در این روزها داشتم به راهکاری نسبتا ساده رسیدم که هم برای کسب و کارهای فعال در ایران اجرایی و اثربخش باشد. ابتدا این راهکار را در یکی از شرکت هایی که چند سالی است مشاورشان هستم، به کمک واحد تضمین کیفیت آنها، این راهکار را طرح ریزی و پیاده سازی کردم و پس از حصول اطمینان از اثربخشی آن تصمیم گرفتم، آن را به اشتراک بگذارم.

حال گام های این راهکار:

گام ۱) طی جلسه ای با هیات مدیره و یا سهامداران ۳ تا ۵ سناریو محتمل را در نظر گرفته و بودجه فروشی که برای هر سناریو متصور هستید را تعیین کنید. به طور مثال:

عنوان سناریو	سناریو ۱	سناریو ۲	سناریو ۳	سناریو ۴
پیش بینی زمان پایان شیوع کرونا	۳۱ خرداد	۳۱ شهریور	۳۰ آذر	پایان سال ۹۹
بودجه مصوب کل	A ریال			
بودجه بازنگری شده	B ریال	C ریال	D ریال	E ریال

گام ۲) چک لیست حوزه های ۴ گانه زیر برای هر سناریو جداگانه مرور شده و اینکه کدام بخش در چه سناریو موضوعیت پیدا می کند بایستی تعیین شود. (برای آشنایی بیشتر Sheet استراتژی فایل Excell را ببینید)

اینکه کدام بخش در چه سناریویی موضوعیت دارد، بسته به Context هر سازمان و صنعت مورد نظر متفاوت است. ولی نکته حائز اهمیت این است که تعیین مرور این حوزه ها بایستی با رویکرد چند تخصصی (Multidisciplinary) صورت گیرد تا اثربخشی لازم را داشته باشد. به طور مثال شاید لازم باشد علاوه بر مدیر مالی، مدیر فنی و تولیدی، سرپرست نگهداری و

تعمیرات، مشاور مالی یا حقوقی و یا سرمایه گذاری سازمان نیز در جلسات حضور داشته باشند.

حوزه	بخش	الزامات	
ایمنی و سلامت	کاهش ریسک سرایت	تنظیم پروتکل های نظافتی محیط کار (شدت اجرا را می توانید تدریجا سختگیرانه تر کنید مثلا تب سنج، رعایت فاصله، ماسک اجباری و ...) ایجاد شیفت کاری (شدت اجرا را می توانید تدریجا سختگیرانه تر کنید) ایجاد مکانیزم دورکاری	
	حمایت از افراد در معرض ابتلا	ایجاد مکانیزمی برای مصون ماندن افراد در معرض (به طور مثال مسئول تدارکات)	
	مدیریت استرس و تقویت روحیه اخلاقی	اطلاع رسانی ها آنلاین و روحیه بخش تنظیم مجدد هدف های عملیاتی افراد و واحدها	
	اطمینان از سازگاری اقدامات شرکت با الزامات نهادهای نظارتی	تخصیص مسئولیت به یکی از کارکنان جهت پیگیری و اطلاع رسانی های لازم از مراجع مجاز نظارتی	

حوزه	بخش	الزامات	
برنامه ریزی و عملیات	هماهنگ کردن تدریجی واکنش و برنامه ریزی	تشکیل جلسات پاسخ سریع روزانه شناسایی و مدیریت ریسک های جدید بازنگری برنامه ریزی های جاری (از قبیل تدارکات، لجستیک، جریان نقدینگی، ترازنامه)	
	به مشارکت گرفتن همه	سنجش شرایط و تمایلات فعلی سازمان (برای مثال از طریق نظرسنجی، تماس آبخاری مدیران و سرپرستان) تشکیل هاب اطلاعاتی جهت تسهیل چاره اندیشی به روزآوری نقش ها، مسئولیت ها و اختیارات در جهت فراتر رفتن از آنها و افزایش سرعت تصمیم گیری عملیاتی	
	توانندسازی تیم	افزایش مشارکت مالکین فرایند از طریق جلسات هفتگی بررسی انتظارات کارکنان و تقویت تعاملات برای جلوگیری از سردرگمی و جریان نامناسب اطلاعات و وقفه کاری	
	رهبری سازمان مبتنی بر هدف و راستی (یکپارچگی حرف و عمل)	مشخص کردن روشن و شفاف اصول و مرزهای عملیاتی برای رهبران صف اول (برای مثال جلب یادآوری مسئولیت های فردی و مشترک، قاطعیت در تصمیم گیری ها، ذهنیت کارآفرینانه، اقدام سریع، منعطف و همراهی)	
			تقویت چشم انداز، ماموریت و هدف و ارزش ها و پررنگ کردن آنها نزد کارکنان (به طور مثال از طریق پوستر، بیانیه، ابلاغیه، پخش تصاویر ویدئویی از طریق شبکه های اجتماعی)
			پیدا کردن راه هایی برای حمایت از کارکنان

حوزه	بخش	الزامات
تداوم کسب و کار	حفظ درآمد/فروش ناخالص و اعتماد سازی با مشتریان	شناسایی پیامدهایی که تیم فروش را تحت تاثیر قرار می دهد و تعیین راه چاره برای آنها پایش شاخص های کلیدی اقتصاد موثر در کسب و کار شرکت برای اجتناب از خطای سرمایه گذاری تعامل و تماس بیشتر با مشتریان برای درک شرایط و نیازشان و کاهش ریسک تقاضا تمرکز بیشتر تیم بازاریابی بر حوزه های متفاوت(غذایی و...) تمرکز روی کانال های عرضه جدید محصولات (مثلا فروش آنلاین)
	تقویت توان عرضه و تامین	تشکیل اتاق جنگ مرکزی برای ارزیابی و شناسایی آسیب پذیری ها وپایش ریسک ها به صورت هفتگی ایجاد ارتباط فعال جهت کاهش اختلالات تامین (مثلا مذاکره، قرارداد، موجودی ذخیره، پیش خرید و حمایت مالی) برنامه ریزی برای کاهش دامنه محصولات پیشنهادی جهت کم کردن پیچیدگی ضمن حداکثرسازی منفعت برای مشتری
	وفق دادن مجدد (جور کردن) منابع برای تامین نیازهای کسب و کار	یافتن فرصت شراکت با دیگر شرکت ها برای بهینه سازی منابع (مثلا قرض گرفتن نیرو یا مواد اولیه)
	پایش بازار و پویایی رقابت و پاسخ مناسب به آن	پیگیری موقعیت رقبا و تحرکات آنها و اقدام واکنشی مناسب پیگیری استراتژی های شرکت های بین المللی جهت الگوبرداری بررسی نقطه های چرخش بازار (مثلا از طریق برخی مشتریان یا کارشناسان یا متخصصان)
	آماده باش برای سناریوهای بازگشت بازار	بررسی حوزه های کاری جدید ایجاد شده به واسطه بحران کرونا و توسعه محصولات نحوه ورود به بازار پس از کرونا

حوزه	بخش	الزامات
تاب آوری مالی	مدیریت موجودی و نقدینگی	ایجاد دفتر مدیریت نقدینگی جهت پیش بینی جریان نقدینگی
		تنظیم مجدد سرمایه در گردش
		بازنگری بازپرداخت بدهی ها و شرایط وام
		فراهم سازی روش های مختلف تامین مالی (نظیر خطوط اعتباری و دریافت اعتبار تا سقف معینی از بانک ها)
		بررسی و اتخاذ تصمیم مناسب مخارج سرمایه ای (در صورت وجود)
		بهره برداری از دارایی هایی مازاد یا غیر مولد که می توانند به افزایش نقدینگی کمک کنند (مثلا تجهیزات و ماشین آلات)
	اطمینان از برقراری انطباق در هزینه ها	کنترل برخی هزینه ها (مثلا تبلیغات کم اثر)
		مدیریت هزینه های کارکنان با احتیاط
	بازنگری برنامه مالی، تعریف سناریوهای مالی و آزمودن فشار حاصل از هر سناریو	متعادل کردن انتظارات سرمایه گذاران
		بازنگری روال هدف گذاری و اهداف مالی
مشارکت دادن سهام داران		

گام ۳) برای هر بخش در هر سناریو فعالیت مرتبط را تعریف و تاریخ شروع، اعضای تیم و مسئول و تناوب انجام اقدام را تعیین کنید.

نکات ضروری در تکمیل چک لیست:

- می توانید برخی از بخش ها را متناسب با شرایط سازمان خود تغییر دهید.
- برخی از بخش ها ممکن است برای سازمان شما موضوعیت نداشته باشد.
- در بعضی از بخش ها ممکن است به جای یک فعالیت چندین فعالیت تعریف شود.
- مسئولیت ها را با توافق و به نحوی شفاف به فرد مورد نظر تفویض کنید و اطمینان حاصل کنید که اقدام به نحوی اثربخش اجرایی می شود.
- اقداماتی تعریف نکنید که قادر به انجام آن نیستید و انتخاب معقول و متناسب با توانمندی سازمان داشته باشید.

گام ۴) فردی در سازمان را برای اندازه گیری و پایش میزان پیشرفت اقدامات و ارایه گزارش های لازم تعیین کنید.

گام ۵) متناسب با شرایط و اطلاعات دریافتی از روند بحران، فعالیت ها را بازنگری کنید.

فرصت ها برای رهبران کسب و کارهایی نمایان می شود که علاوه بر برنامه ریزی، "هوشمندی" داشته باشند.

آیا می دانید هم اکنون در ایران کسب و کارهایی فعالیت می کنند که علی رغم اینکه زمینه کاری آنها حوزه سلامت و درمان نیست ولی در این بحران در حال رشد و توسعه اند؟



صفحه من را دنبال کنید

[moforoughi_com](https://www.moforoughi.com)

MOHAMMAD FOROUGHİ

Consultant | Trainer | Lead auditor

محمد فروغی

مشاور - مدرس - سرممیز

www.moforoughi.com