بازگشت پس از قرنطینه: عضله‌ای جدید، نه فقط یک برنامه

نویسندگان: میهیر مایسور، باب استرنفلز، مت ویلسون

مترجم: مرضیه شاوردی

خرداد ۱۳۹۹

بازگشت (پس از قرنطینه) تنها یک فاز نیست؛ بلکه یک روش اجرای عملیات است. مرکز فرماندهی می‌تواند به ایجاد توانمندی‌های لازم برای فعالیت کسب‌وکارها در «دوره عادی بعدی» کمک کند.

میهیر مایسور، باب استرنفلز، مت ویلسون[1]

طی کمتر از چهار ماه، کووید ۱۹ تقریباً تمام پیش‌بینی‌های سال ۲۰۲۰ را تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر مرگ برخی افراد و ترس ناشی از این همه‌گیری، کسب‌وکارهای سراسر جهان با اختلالاتی مواجه شده‌اند که سرعت و مقیاس آن در عصر جدید بی‌سابقه بوده است.

اکنون شرکت‌ها با این سؤال دست‌وپنجه نرم می‌کنند که چگونه می‌توان به سلامت به دوره عادی بعدی رسید؟ بسیاری از شرکت‌ها، بازگشت به محیط کار را برنامه‌ای می‌دانند که باید اجرا شود: مجموعه‌ای از گام‌های نظام‌مند برای دستیابی به مدل عملیاتی باثبات، در دنیایی که واکسن به تعداد کافی در دسترس است یا مصونیت جمعی حاصل شده است. پیشنهاد بسیاری از این برنامه‌ها، بازگشت به نسخه‌های منطقی گذشته است.

اما، عدم قطعیت‌های ذاتی همچنان در کمین این برنامه‌ها است. برای مثال، مدیران اجرایی معتقدند به دلیل احتمال طغیان مجدد بیماری، دستاوردهای جدید درباره نحوه انتقال ویروس و افراد تحت تأثیر، ماهیت و مدت مصونیت و تغییر مداوم در کیفیت و دسترسی به تست و ردیابی تماس افراد، تدوین برنامه بازگشت قطعی، بسیار دشوار است. در حال حاضر، بهترین برنامه ممکن، صرفاً استدلالی ضعیف است که به اعتبارسنجی و تغییر نسبتاً مداوم نیاز خواهد داشت.

عدم قطعیت مهم بعدی، آینده دورکاری است. از نظر برخی افراد، رویدادهای اخیر، پیشران بهره‌وری واقعی بوده است و نمی‌خواهند آن را از دست بدهند. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد پس از تلاش‌های فراوان برای اجرای دورکاری در ۱۵ بنگاه برتر دره سیلیکون، تنها ۸ درصد از کارکنان دورکاری می‌کنند. این شرکت‌ها نمی‌خواهند دوباره دورکاری را امتحان کنند و چند سال به عقب برگردند.

رفتار مشتریان، سومین عامل ناشناخته است. شرکت‌ها شاهد تغییر دیجیتال در میان مصرف‌کنندگان و آثار اجتناب‌ناپذیر آن هستند: خرید آنلاین در برخی دسته‌ها ۶۰ درصد افزایش یافته است. اما مشخص نیست اگر این همه‌گیری از بین برود، این مشتریان به روش‌های قبلی خرید خود باز خواهند گشت یا این همه‌گیری منجر به آفرینش انواع جدیدی از مشتریان خواهد شد.

با توجه به این عدم قطعیت‌ها و نیاز به آزمون و یادگیری سریع برای پشت سر گذاشتن آن‌ها، گام بعدی در واکنش کسب‌وکارها را نمی‌توان یک فاز در نظر گرفت. بهتر است آن را مانند توسعه «عضله‌ای» جدید تصور کنیم: توانایی بنگاه در جذب عدم قطعیت و یکپارچه‌سازی سریع آموزه‌ها با مدل عملیاتی شرکت. این عضله باید «تند انقباض[2]» باشد که ویژگی آن تمایل به تغییر برنامه‌ها و بنا نهادن تصمیم‌گیری‌ها بر فرضیه‌های مربوط به آینده است. این عضله، برای تنظیم برنامه‌های بلندمدت و مدیریت از طریق تغییرهای ساختاری نیز به بافت‌های «کند انقباض» نیاز دارد.

بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا بازگشایی کامل نیز به فعالیت خود ادامه دهند، شاید این امر از طریق واکسن یا مصونیت جمعی امکان‌پذیر شود. در ضمن، منابع خود را به گونه‌ای پیکربندی می‌کنند که تا آن زمان آماده باشد. اما با وجود اخبار نویدبخش درباره آزمایش‌های کلینیکی، بازگشایی کامل ممکن است ماه‌ها طول بکشد؛ شرکت‌ها اگر می‌خواهند زنده بمانند باید خود را با این شرایط تطبیق دهند.

[1] Mihir Mysore, Bob Sternfels, Matt Wilson
[2] fast-twitch

در این مقاله، چهار نیرو تشریح خواهد شد که نتایج غیرقطعی آن‌ها سال‌های آینده را شکل خواهد داد. همچنین گام‌های ایجاد عضله لازم برای مواجهه با این نیروها (به‌ویژه مرکز فرماندهی‌ای که این عضله را تقویت می‌کند) بیان خواهد شد. به محض ایجاد این مرکز و یکپارچه‌سازی آن با مدل عملیاتی جدید سازمان، شرکت‌های دارای این عضله قوی آماده عصر جدید رقابت خواهند بود. البته، همه‌گیری ویروس ثابت کرده است که ایجاد این عضله، شرکت‌ها را «همیشه ماندگار[3]» نخواهد کرد، اما ایجاد آن تصمیمی درست در دوره کنونی است.

چهار نیروی شکل‌دهنده دوره عادی بعدی

از آشوب ماه‌های اول کووید ۱۹، چهار نیروی شکل‌دهنده عصر آینده کسب‌وکار پدیدار شده است.

۱) دگردیسی تقاضا

همه شاهد تغییر تقاضای آنلاین به واسطه همه‌گیری کرونا بوده‌اند. مشتریان خرید آنلاین اقلام سوپرمارکتی دو برابر شده است. تعداد مشتریانی که از کانال‌های دیجیتال برای انواع خدمات استفاده می‌کنند به طور میانگین ۲۰ تا ۲۵ درصد افزایش یافته است. تقریباً ۴۰ درصد رشد کالاها و خدمات دیجیتال، مربوط به مشتریانی است که برای اولین بار اقدام به خرید آنلاین می‌کنند. هم‌زمان با دیجیتال شدن مشتریان، وفاداری مشتری نیز اهمیت می‌یابد: ۱۵ تا ۲۰ درصد خریداران آمریکایی، از زمان شروع کرونا، سایت‌های خرید آنلاین خود را تغییر داده‌اند.

برنامه‌ریزی برای تقاضا، فوق‌العاده چالش‌برانگیز است. سناریوهای فراوانی برای بازیابی اقتصاد کلان از اواخر ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۳ مطرح شده است. هر بخش شاهد آثار خاصی از این همه‌گیری و واکنش‌های خاص دولت‌ها بوده است و این امر به معنای تفاوت در زمان‌بندی و قدرت بازیابی تقاضا در بخش‌های مختلف است. در مجموع، مصرف کاهش یافته است؛ نه تنها به خاطر عدم قطعیت اقتصادی، بلکه به دلیل نگرانی از سلامت فردی و افزایش تعاملات ساده‌تر با خانواده به جای اقلام یا تجربه‌های گران‌تر. سریع‌ترین بازیابی اقتصادی در چین اتفاق افتاده است و هنوز مصرف ۲۰ درصد کمتر از دوران قبل از قرنطینه است.

۲) تغییر سریع در نیروی کار

ده‌ها میلیون شغل از دست رفته است و این روند ادامه دارد؛ نیروی کار در حال تحمل فشار اقتصادی است. مطالعات مؤسسه جهانی مکینزی حاکی از آن است که یک‌سوم مشاغل ایالات متحده در معرض مرخصی، کاهش حقوق و اخراج است. ۸۰ درصد این مشاغل مربوط به کارکنان کم‌درآمد است. شاید بزرگ‌ترین چالش پیش روی کارفرمایان، تصمیم‌گیری درباره زمان و نحوه افزودن کارکنان به فهرست حقوق شرکت باشد.

البته، در این شرایط برخی صنایع با کمبودهایی مواجه می‌شوند. بسیاری از افراد، ازجمله کارکنانی که بیمارند، در قرنطینه هستند، پرستاران کودک و بزرگسال در منزل یا افراد آسیب‌پذیر در برابر بیماری، به دلیل مسائل مربوط به سلامتی نمی‌توانند به کار خود بازگردند. از سوی دیگر، کارفرمایان درمی‌یابند که با کمبود مهارت‌های جدید لازم در دوران پساکرونا مواجهند، مانند مهارت فروش دیجیتال در کارکنان فروش B2B، فنون مدیریت مبتنی بر بهره‌وری در زمانی که سنجش بهره‌وری دشوار است و بسیاری مهارت‌های دیگر.

تغییرهای دیگری نیز وجود دارد که باعث سرگردانی نیروی کار می‌شود. در میان کارکنان اداری، دورکاری به هنجاری جدید تبدیل شده است. برخی از بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر ناشی از دورکاری و نیز حفظ سلامت روانی و صرفه‌جویی زمانی ناشی از توقف رفت‌وآمدهای طولانی و پراسترس، هیجان‌زده‌اند. برخی برای بازگشت به محل کار لحظه‌شماری می‌کنند: نداشتن تجهیزات اداری در منزل و ناتوانی در تفکیک کار و زندگی باعث ایجاد استرس در این افراد می‌شود. زوج‌های شاغل، استرس بیشتری دارند و اگر مدارس طی چند ماه آینده بازگشایی نشود، استرس آن‌ها افزایش می‌یابد. درنهایت، با توجه به اینکه شرکت‌ها مدل‌های جدید دورکاری و کار در محل شرکت را می‌آزمایند، ممکن است

[3] future proof

چالش‌های جدیدی پیش بیاید، مانند خرده فرهنگ‌های کاملاً متفاوت برای این دو گروه کارکنان، با هنجارها و انتظارات بسیار متفاوت از جانب کارفرمایان و مسائل مربوط به سلامت تیم.

۳) تغییر مقررات

قانون‌گذاران و دولت‌های سراسر جهان، از فلسفه‌های متنوعی درباره بهداشت عمومی استفاده می‌کنند؛ برای مثال، سوئد روی دستیابی به مصونیت جمعی تمرکز می‌کند. بسیاری از کشورها، استانداردهای سلامت ملی یکسانی ندارند؛ برای مثال ۱۳ ایالت در ایالات متحده همه تجمع‌ها را ممنوع کرده‌اند، ۲۴ ایالت تجمع بیش از ۱۰ نفر را ممنوع کرده‌اند و ۱۰ ایالت تجمع ۲۰ تا ۵۰ نفر را مجاز می‌دانند. سایر ایالت‌ها تمام محدودیت‌ها را برداشته‌اند یا هیچ اقدامی نکرده‌اند. تفاوت بین شهرها و کشورها بیش از این است. عقاید اجتماعی، واقعیت‌های اقتصادی و چالش‌های سیاسی باعث این تفاوت‌ها شده است.

برای رهبرانی که کسب‌وکار آن‌ها در چندین منطقه جغرافیایی فعالیت دارد، تضمین سازگاری بین نقاط مختلف بسیار چالش‌برانگیز است. رهبران کسب‌وکار نگران حفظ کارکنان خود و در عین حال تضمین پیروی از مقررات هر منطقه هستند. آن‌ها می‌دانند که برای حفظ آینده شرکت‌های خود باید به سطح مناسبی از بهره‌وری دست یابند.

۴) افزایش اطلاعات درباره پروتکل‌های حفظ ایمنی

اقدامات گسترده پزشکی و علمی متمرکز روی کووید ۱۹، بینش شایان توجهی ایجاد کرده است که تأثیری مستقیم بر نحوه پاسخ‌گویی شرکت‌ها دارد. برای مثال، مطالعات جدیدتر نشان داده است که اوج انتقال بیماری، یک روز قبل از بروز علائم اتفاق می‌افتد؛ در این روز، ذرات معلق در هوا، گستره انتشار ویروس را افزایش می‌دهد. سایر مطالعات به شیوع بیماری به واسطه بیماران بدون علامت اشاره می‌کنند. به اشتراک‌گذاری سایر رویدادهایی که باعث انتقال بیماری شده است، پنجره‌ای جدید برای یادگیری درباره این ویروس می‌گشاید.

سایر یافته‌های مهم روی فصلی بودن بیماری متمرکز شده است. با نزدیک شدن تابستان در نیمکره شمالی، امید به کاهش سریع تعداد مبتلایان کووید ۱۹ فروکش کرده است: در آسیا، با وجود شروع تابستان، ویروس دوباره در حال شیوع است و انتقال ویروس در نقاط گرم‌تر جهان رو به افزایش است. افزایش فعالیت اقتصادی و کاهش فاصله‌گذاری فیزیکی نیز یکی از پیشران‌های شیوع مجدد ویروس بوده است. این مسائل، آموزه‌های مهمی برای شرکت‌ها دارد: هر نظام مداخله‌ای ایجاد کنند، نمی‌تواند بیماران بدون علامت و در مراحل ابتدایی بیماری را نادیده بگیرد.

نگرانی‌های ابتدایی درباره گلوگاه‌های موجود در انجام تست، به تدریج از بین می‌رود. این خبر خوب به واسطه از راه رسیدن گزینه‌های گسترده‌تر برای انجام تست است. طی هفته‌ها و ماه‌های آینده که تعداد بیشتری از کارفرمایان در تلاش برای بازگشت ایمن به محیط کار هستند، انجام تست، مسئله‌ای حیاتی خواهد بود. این اطلاعات جدید باید به شرکت‌ها در تنظیم رهنمودهای فاصله‌گذاری، تعیین شیفت‌های کاری، توسعه مدل‌های ترکیبی جدید کار در محل شرکت/ دورکاری و ... کمک کند. تمام اقدامات باید به سرعت ارزیابی و در صورت نیاز اصلاح شود.

ایجاد عضله برای پاسخ‌گویی مناسب و تاب‌آوری

بسیاری از شرکت‌ها به منظور هماهنگی بازیابی پساکرونا، «اتاق جنگ» را راه‌اندازی کرده‌اند. اما این کافی نیست، زیرا این اتاق جنگ برای مثال روی برنامه‌های تاکتیکی برای بازگشت افراد به دفاتر، بازگشایی فروشگاه‌های خرده‌فروشی پس از اتمام تعطیلی یا بازگرداندن نمایندگان فروش تمرکز دارد. در عوض، شرکت‌ها باید اتاق‌های جنگ خود را به مراکز فرماندهی تمام‌عیار برای بازگشت به کار گسترش دهند.

این مراکز فرماندهی، ساختاری منعطف است که مهارت‌های رهبری حیاتی و توانمندی‌های سازمانی در آن متمرکز شده است و به رهبران امکان می‌دهد جلوتر از رویدادها حرکت کنند نه اینکه نسبت به آن‌ها واکنش نشان دهند. مرکز فرماندهی، در کل بنگاه اقتدار دارد و به رهبران

و خبرگان این امکان را می‌دهد که رویکردها را به سرعت بیازمایند، اثربخش‌ترین راه‌حل‌ها را حفظ کنند و تعمیق دهند و جلوتر از محیط در حال تغییر حرکت کنند. در ادامه، چیستی این مرکز، چگونگی کارکرد آن، فناوری لازم برای آن و مزایای آن تشریح می‌شود.

۱) پیش‌بینی: مرکز فرماندهی، چگونه گوشه و کنار را کنترل می‌کند.

مراکز فرماندهی احتمالاً طی ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده وجود خواهند داشت. مأموریت اصلی آن‌ها گوش دادن دقیق به سیگنال‌های منتشرشده از چهار نیروی بیان‌شده است. برای مثال دگرگونی تقاضای مشتری را در نظر بگیرید. برای مثال، هم‌زمان با ظهور سیگنال‌های متناقض، شرکت‌ها باید بدانند اگر با مانعی مواجه شدند، راه فرار کجاست. مدیران باید سیگنال‌های تغییر دیجیتال را پایش کنند و نحوه تأثیر این سیگنال‌ها بر حوزه کاری خود را تعیین کنند.

سایر سیگنال‌ها ممکن است از وفاداری به برند نشأت بگیرد: رغبت مشتریان به برخی برندها در مقایسه با سایر برندها، نشان می‌دهد افراد چه سفرهای دیجیتال و فیزیکی را می‌خواهند انتخاب کنند. هم‌زمان با بازگشایی فروشگاه‌ها، داده‌های خرد می‌تواند اطلاعات تفصیلی درباره رد پای افراد در برخی سایت‌های خاص و هزینه‌کرد در آن‌ها ارائه کند. این داده‌ها می‌تواند تصمیم‌گیری آگاهانه درباره بازگشایی خرده‌فروشی‌ها و بهبود تجربه دیجیتال را فراهم کند.

شرکت‌ها همچنین به روشی برای درک شکاف توانمندی‌های کارکنان فروش خود (مانند فروش دیجیتال برای نمایندگان فروش فیزیکی) نیاز دارند. سپس باید به سرعت این شکاف‌ها را از طریق آموزش مجازی، مربی‌گری و سایر اهرم‌ها رفع کنند. هیچ کتاب راهنمایی برای فروش اثربخش در دوران همه‌گیری یک بیماری وجود ندارد. شرکت‌ها باید تجربه کنند، بررسی کنند که چه راهی جواب می‌دهد و سپس یافته‌های خود را در پلت‌فرم‌های آموزشی منتشر کنند. شرکت‌ها برای ارائه آنچه مشتری می‌خواهد باید تجربه‌های مشتری دیجیتال و بدون تماس را ایجاد کنند که ممکن است مستلزم به‌روزرسانی معماری فناوری اطلاعات شرکت باشد.

۲) دو تیم

مراکز فرماندهی، می‌توانند این نیازها را از طریق دو تیم درک کنند: «تیم تحویل» در راستای هدفی مشخص عمل می‌کند و از آن می‌آموزد. این رویکرد، متفاوت با رویکرد رایج است: تدوین برنامه‌های کامل و سپس تلاش برای اجرای آن. «تیم برنامه‌مدار[4]» از تجربیات تیم تحویل (به‌ویژه شکست‌ها) می‌آموزد و آن را با آموزه‌های سایر منابع تکمیل می‌کند. یکی از نقش‌های حیاتی این تیم، بنا نهادن حرکت‌های راهبردی میان‌مدت بر نقاط محرک و پیش بردن سازمان برای اجرای سریع این ایده‌ها است. برای مثال می‌توان به برپایی کانال‌های فروش جدید، تسریع عرضه محصول جدید، ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید یا ادغام و اکتساب اشاره کرد.

تیم برنامه‌مدار، همچنین می‌تواند تست حساسیت بخش‌های اصلی مدل عملیاتی بنگاه را با تمرکز بر تاب‌آوری زنجیره تأمین، نقدینگی، مفروضات مربوط به تقاضای مشتری و استواری مدل عملیاتی انجام دهد.

۳) پردازش سیگنال‌ها: پلت‌فرم داده‌ها

مراکز فرماندهی برای عملکرد مناسب به جمع‌آوری داده‌ها از منابع مختلف (ازجمله عملیات خود، سازمان‌های سلامت عمومی، ابلاغیه‌های سیاستی و شاخص‌های اقتصادی)، ترکیب بلادرنگ این اطلاعات و ترجمه آن به اقدام نیاز خواهد داشت. مرکز فرماندهی با سامانه اطلاعاتی چابک می‌تواند به شرکت در همگامی با تغییر سریع در دوره شیوع ویروس کمک کند: برای مثال، در پاسخ‌دهی به این سؤال که بدون واکسن، خرید در روزهای تعطیل چگونه خواهد بود؟ یا برای مواجهه با شیوع دوباره بیماری در پاییز. شرکت‌ها به پلت‌فرم اطلاعاتی نیاز دارند که این داده‌ها را به دست می‌آورد، در صورت نقض آستانه‌های خاص، داده‌های مرتبط را مشخص می‌کند و به پاسخ‌گویی به مسائل کمک می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها می‌توانند این منابع را برای ایجاد توانمندی فناورانه چابک در چند هفته (نه چند ماه یا سال) سامان‌دهی کنند.

[4] plan-ahead team

۴) پاداش: تاب‌آوری

ایجاد موفق این عضله، کلید ایجاد تاب‌آوری در سراسر سازمان خواهد بود. برای مثال، امروزه سرمایه‌گذاران و شرکت‌ها بیش از پیش درباره این مسئله سؤال می‌کنند که آیا شرکای تجاری آن‌ها می‌توانند در شرایط دشوارتری که به نظر می‌رسد طی چند سال آینده ادامه خواهد داشت، به تعهدات خود عمل کنند یا خیر. سرمایه‌گذاری واقعی روی تاب‌آوری باید بخشی مهم از برنامه بقای بسیاری از کسب‌وکارها باشد و نقش ضربه‌گیر لازم برای مواجهه با موانع پیش رو طی یک تا دو سال آینده را ایفا کند.

بسیاری از شرکت‌ها به جای ایجاد توانمندی‌های لازم برای بازگشت به کار، روی تعیین جزئیات دقیق برنامه‌های بازگشت خود تمرکز می‌کنند. آن‌ها با استفاده از برنامه‌های صفحه‌گسترده تعداد افرادی را تعیین می‌کنند که می‌توانند با فاصله ۲ متری در دفتر کار مستقر شوند، مسیرهای یک‌طرفه را در محل کار طراحی می‌کنند و اقدامات لازم برای تطبیق اتاق استراحت، ناهارخوری و ورودی دفتر با شرایط کنونی را انجام می‌دهند. این کارها حیاتی است، اما کافی نیست. **توان رهبران ارشد سازمان برای تمرکز مجدد روی ایجاد توانمندی‌های پایدار، شرکت‌هایی را مشخص خواهد کرد که طی دو سال آینده از این بیماری همه‌گیر سالم خارج می‌شوند.**

منبع:

Mysore Mihir, Sternfels Bob, Wilson Matt, 2020, Return: A new muscle, not just a plan, Mckinsey & Company