McKinsey
& Company

التعامل مع المرحلة التالية لجائحة فيروس كورونا ومواجهته باستخدام أحدث:

السيناريوهات

والاستراتيجيات

والخطط التكتيكية

التقرير التالي مترجم من مقالة Getting Ahead of the Next Stage of the Corona Virus الصادر من مؤسسة ميكنزي أند كومباني

المرحلة الثانية للتعامل مع جائحة كورونا ومواجهته باستخدام أحدث السيناريوهات, والاستراتيجيات, والخطط التكتيكية.

جائحة COVID-19 تنتشر بسرعة غير عادية. واضعة العالم بأسره في التأهب, وللحفاظ على سلامة الناس و السيطرة على الوضع في ظل هذه التغيرات السريعة, وفي أوساط يسودها الشك وعدم اليقين فإن الاستعدادات الحالية من غير المحتمل أن تكون كافية.

فالمرحلة التالية من آثار تفشي الفيروس التاجي، هي الصدمة الاقتصادية الأكبر منذ الحرب العالمية الثانية - والتي تسير في اتجاهنا. وإنها ليست مجرد صدمة اقتصادية, إنها صدمة سلوكيات المتعاملين ونماذج الأعمال أيضًا. سوف تكون التحديات المرتبطة بها أكبر بكثير مما اعتدنا عليه, لكي نستطيع التعامل مع هذه التحديات يجب أن تبنى وتعتمد نماذج عمل يمكنها أن تستوعب هذه النسبة العالية من عدم اليقين، للتعامل مع المجهول الذي نواجهه.

معظم المؤسسات ستكون عرضة للتداعيات الاقتصادية الناتجة عن إجراءات ابتعاد الجماهير وعزل الموظفين. في ظل هذه الظروف والتحديات هنالك خطوتان عمليتان يمكن اتخاذهما للمساعدة على البقاء في المقدمة:

1. إطلاق فريق التخطيط المسبق PLAN-AHEAD TEAM للمضي قدمًا للمرحلة التالية من الأزمة.

2. توجيه هذا الفريق للعمل عبر أطر زمنية متعددة, باستخدام خمس أطر زمنية.

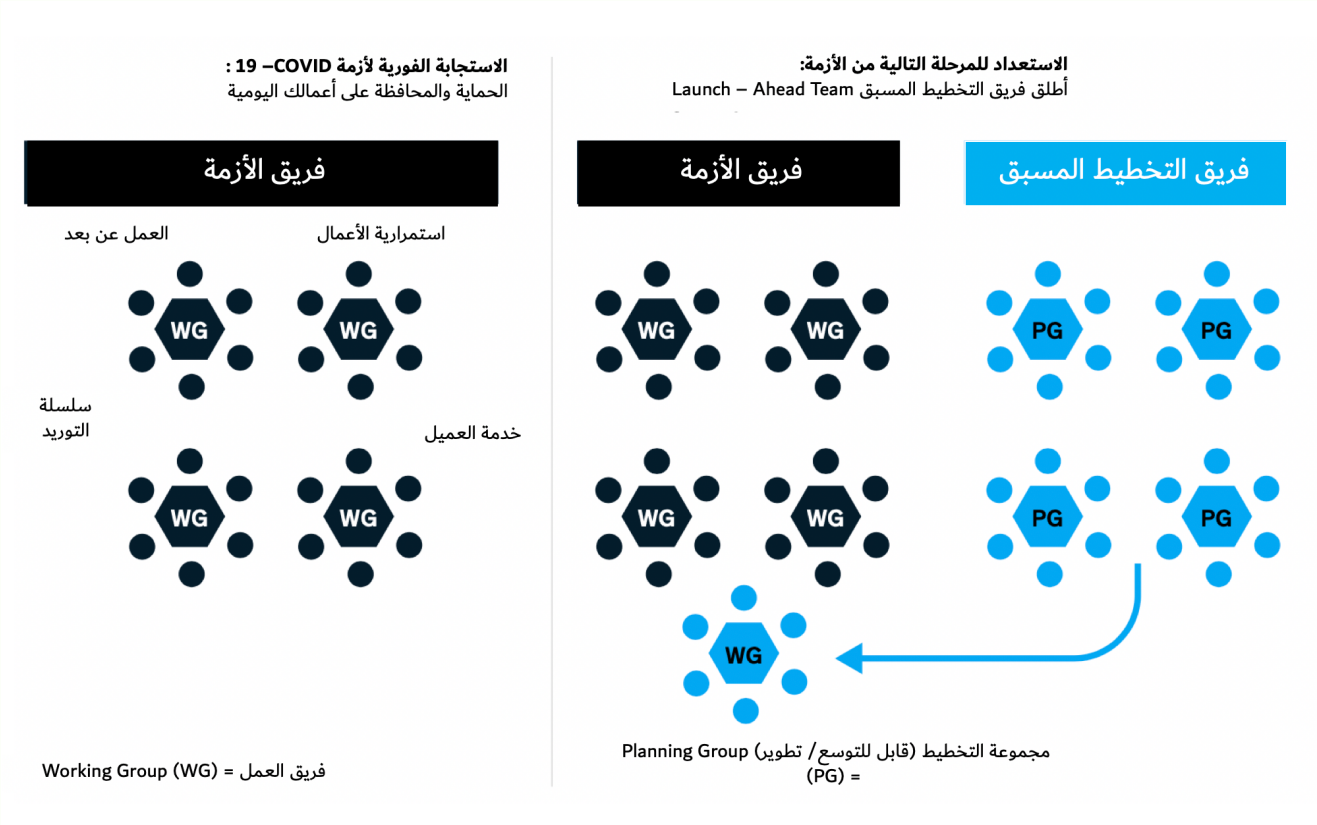
سيساعد فريق التخطيط المسبق في النظر إلى ما هو أبعد من الاستجابة للتحديات اليومية التي يقوم بها فريق الأزمات, وذلك بوضع خطة استراتيجية لمواجهة الأزمة قابلة الامتداد والتطوير طبقاً للظروف سريعة التحول لدعم عملية اتخاذ القرارات.

إطلاق فريق التخطيط المسبق

عادة ما تعمل المنظمات العسكرية المتخصصة في التعامل مع الأزمات واسعة النطاق، على تشكيل هيكلة محددة مسؤولة عن مهام محددة للغاية، مثل العمليات والاتصالات والاستخبارات. ومع ذلك، فإنهم جميعًا يستخدمون فرق التخطيط المسبق لدعم صانعي القرار عند التعامل مع مجموعات معقدة ومتصاعدة من القضايا. يجب تكليف فريق خطة التخطيط المسبق بجمع المعلومات الاستخبارية وتطوير خطط السيناريوهات، وتحديد الخيارات والإجراءات. هنالك حاجة للعمل من الناحية التكتيكية والاستراتيجية. على عكس فريق الاستراتيجية التقليدية، سيكون عليه التخطيط عبر آفاق زمنية متعددة، للتمكين من البقاء مستعداً بشكل دائم ومسيطراً على الأوضاع والتحديات المتصاعدة والقرارات التي يجب اتخاذها في هذا الوقت الذي يتسم بدرجة عالية من عدم اليقين للتعامل مع المجهول.

يقدم فريق التخطيط المسبق، سيناريوهات وتوصيات للمدير التنفيذي وفريق الإدارة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات ولتحديد مسار العمل الصحيح. يتم توصيل وإبلاغ القرارات إلى فريق الأزمات أو غيره من فرق المؤسسة ذات الصلة لكي تساعدهم في تحديد توجهاتهم. وفي حالة الضرورة إلى المزيد من التوضيح يقوم فريق التخطيط المسبق بالقيام بجولة أخرى لجمع المزيد من المعلومات، للتقليل من نسبة عدم اليقين، والأهم من ذلك، أن هيكلة فريق التخطيط المسبق يركز على وجهات مختلفة تركز كل منها على قضية معينة في أطر زمنية متعددة. وفي حال ظهور قضايا وتحديات جديدة مع الوقت فقد تكون هناك حاجة إلى تشكيل وحدات إضافية. سيؤدي ذلك إلى تمكين الفريق من التوسع بما يتماشى مع حجم الأزمة (شكل ١).

الشكل 1: فريق التخطيط المسبق معياري، حيث تركز خلاياه على قضايا محددة عبر آفاق زمنية مختلفة.



بينما قد يشارك أعضاء من مكتب الاستراتيجية في فريق التخطيط المسبق إلا أن مسؤوليات هذا الفريق بعيدة عن نطاق الوظيفة الاستراتيجية المعتادة. يتطلب التخطيط للمستقبل اليوم جهدًا مكرسًا لموظفين ذوي إمكانيات ومهارات عالية يكونون قريبين جداً من متخذي القرار وبدوام كامل. المهمة الأولى للفريق هي تطوير نسخة أولية لاستراتيجية العمل للأزمات باستخدام الأطر الخمسة والتي سنوضحها من خلال هذه النشرة، الجوهر هنا هو الوقت (السرعة)، والانتظار للحصول على إجابات مثالية ممكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية. الحاجة هنا إلى التعامل مع عدم اليقين بطريقة مباشرة. سيحتاج فريق التخطيط المسبق إلى تحديث الخطط وتحسينها باستمرار من خلال دمج معلومات استخبارية جديدة كلما أصبحت متاحة.

العمل عبر آفاق زمنية متعددة باستخدام خمسة أطر

أفضل الطرق للتعامل مع جائحة كورونا والتعافي اللاحق منها يعتمد على ظروف وطبيعة المؤسسة. بالنسبة للبعض, مجرد الهدوء والاستمرار سيكون النهج الأمثل. قد يحتاج البعض الآخر للقيام بإعادة هيكلة جذرية لقواعد التكلفة ونماذج الأعمال على الفور. وبكلتا الحالتين يجب أن لا يتم الاعتماد على الطريقة التقليدية في العمل التي اعتدنا عليها ولا على عملية التخطيط التقليدي أو التهرب من عدم اليقين أو إحالته إلى تحليل المخاطر. يمكنك استخدام خطة الأزمة لإرشادك خلال المراحل المقبلة من الأزمة كما تتكشف الأحداث (شكل 2). لإنتاج هذه الخطة, تحتاج إلى مواجهة المجهول وجهاً لوجه. يحتاج فريق التخطيط المسبق للعمل من خلال الأطر الخمسة التالية:

1. تحديد رؤية واقعية لنقطة البداية الخاصة بك.
2. وضع سيناريوهات متعددة للمستقبل.
3. تحديد موقفك والتوجه العام للتحرك.
4. تحديد الإجراءات والتحركات الاستراتيجية (المتينة) لهذه السيناريوهات.
5. تعيين نقاط الانطلاق (التي تدفع مؤسستك إلى التصرف في الوقت المناسب).

الشكل 2: الخطة الاستراتيجية للأزمة (توجه الاستجابة لمراحل تطور الأزمة).

نقطة البداية (خط الأساس وسياق الأزمة)

هذا الأسبوع	4-2 أسابيع	2-1 أرباع	2-1 سنين	الوضع الطبيعي الجديد
• ستنفذ القدرة الاستيعابية عند زوم • نحتاج الى زيادة انتاج أجهزة التنفس أربعة أضعاف • انخفاض الصادرات 40٪ • الحكومة تعرض مساعدات إنقاذ	• نفاذ القدرات الاستيعابية • حالة عدم استقرار في سلسلة التوريد	• وضع السيولة	• احتمال رجوع النمو الاقتصادي	• ما بعد الأزمة: تحديات للأعمال مثل: السفن السياحية • ما بعد الأزمة: زيادة الطلب على الأعمال مثل: التوصيل المنزلي

السيناريوهات (القضايا والفرص)

هذا الأسبوع	4-2 أسابيع	2-1 أرباع	2-1 سنين	الوضع الطبيعي الجديد
• توقف كلي للصادرات • ليس من الحكمة إعادة شراء الأسهم • الحاجة إلى/ وعواقب مساعدات الإنقاذ الحكومي	• الوصول وعدم الوصول • المطالبات المتعلقة بالإنتاج • التعاون بين جميع الأطراف المعنية	• التأميم • موجة M&A (الاندماج والشراء) • انتعاش السوق • انقطاع الدخل/ الإيرادات • مراقبة الأسعار	• لم يتم التعافي إلى الآن • لا تزال هناك حاجة للحجر الصحي • حكومة المراقبة الأمنية	• الأعمال ترجع للوضع الطبيعي بسبب الفحوصات مثل: الفنادق • الموافقات على إصدار الأدوية الجديدة يكون أسرع • استمرار سرعة التوصيل المنزلي كما كانت عليه أثناء الازمة

الموقف والاتجاه العام للتحرك

هذا الأسبوع	4-2 أسابيع	2-1 أرباع	2-1 سنين	الوضع الطبيعي الجديد
• العودة إلى الوضع الطبيعي خلال 8 أسابيع • العودة إلى الوضع الطبيعي خلال 6 أشهر • الاستقلالية	• الإعتماد على إلى المساعدات الحكومية والوصول لها	• توازن في الميزانية • تأجيل المشاريع	• العودة إلى العمل كالمعتاد أو إعادة التضبط	• سيكون الآن نموذج للتعاون في القرن الواحد والعشرين • المرونة مقابل الأرباح; المزيد من رأس المال

التحركات الاستراتيجية
(الخيارات ،شبكات الأمان ،التحركات التي لا تؤدي للندم)

هذا الأسبوع	4-2 أسابيع	2-1 أرباع	2-1 سنين	الوضع الطبيعي الجديد
• سعة النطاق الآن • شحن الإمدادات الأخيرة • تقسيم القوى العاملة • قبول الإنقاذ الجزئي	• تمويل المنتجات الحرجة/ الأساسية • العمل على إعادة فتح الصادرات بأمان للتزويد بالبضاعة • دعم العملاء والموردين في القضايا الحرجة	• اختبر عودة السياحة • اختبارات على نطاق واسع • الحجر الصحي للموظفين على أساس 50/50	• حافظ على بعض المشاريع وتخلص من أخرى	• إعطاء الأولوية للاستثمارات الآن على أساس ما سيصبح ضروري في المستقبل

محركات نقاط البداية

هذا الأسبوع	4-2 أسابيع	2-1 أرباع	2-1 سنين	الوضع الطبيعي الجديد
• توافر الآلات • الموعد النهائيلخطة الإنقاذ الحكومية	• تحليل الموردين من الطبقة 3 فما فوق للكشف عن تعرضهم/ الإغلاق الممتد بسبب الأزمة	• تحليل السيولة النقدية لمدة 13 أسبوعًا على كافة السيناريوهات	• 50٪ من الموقع الجغرافي للسوق يواجه تحديات مالية	• التقليل بشكل كبير من فرص المشاريع الجديدة بسبب تحول القطاع السوقي

"لا يمكننا التأكيد على الفكرة بما فيه الكفاية, السرعة جوهر الأمر"

يجب أن يتحرك فريق التخطيط المسبق بسرعة, ليعطيك الجواب ليوم غد, وبسرعة عالية. إذا ظهرت قضايا أو فرص جديدة, أضف وحدات أخرى لفريق التخطيط المسبق؛ لا تتباطأ. سوف تحدد الأسابيع والأشهر القليلة المقبلة مستقبل مؤسستك وشكلها بل وربما مستقبل وشكل القطاع الذي تعمل به.

1. تحديد رؤية واقعية لنقطة البداية الخاصة بك.

حدد رؤية واقعية لنقطة الانطلاق الخاصة بك في أوقات عدم اليقين الشديد, يجب أن تبدأ من خلال تطوير خط أساس واضح لمؤسستك مبني على آخر النتائج المتوفرة. فكر في الأمر على أنه نظام "استعادة "مرة أخرى إلى يناير 2020. ليس لديك الوقت لتمارين تطهير البيانات؛ يمكن أن تكون استراتيجيتك الحالية مرجع مهم في تقييم درجة التغيير الذي حدث. يجب أن يقوم فريق التخطيط المسبق بتقييم ثلاث مجالات رئيسية:

1. الوضع والافتراضات المالية الخاصة بك.
2. الخيارات الاستراتيجية الكبيرة.
3. المبادرات القائمة حالياً.

إلقاء نظرة على الخطط المالية (الخطة الثلاثية مثلاً) لترى ما هي الافتراضات التي تم الاعتماد عليها ومن هنا تستطيع تحديد المنطلقات. أي من هذه الافتراضات صحيحة وأيها خاطئة وأيهما لست متأكداً منها. المهمة التالية هي سرد المبادرات الكبيرة الجارية, بدءاً من المشاريع ذات الرأس المال الكبير وثم سردها وتنظيمها بنفس الطريقة. الخطوة الأخيرة هي سرد الخيارات الاستراتيجية وفرزها بنفس المنهاج السابق. وبالتالي نكون قد وضحنا الصورة الكبيرة وحددنا الأولويات والقضايا الحرجة ونقاط الانطلاق.

2. وضع سيناريوهات متعددة للمستقبل.

النهج التقليدي للتخطيط الاستراتيجي غالباً يعتمد إما على ظاهرة " وضع الرأس في الرمال" (على افتراض التنبؤ بما سيحدث وفي ظل عدم اليقين والتعامل مع المجهول) أو "معاناة الغزال وتشنجه أمام المصابيح الأمامية للحافلة " (الشلل بسبب عدم القدرة على التنبؤ من كثرة عدم اليقين).

الآن أكثر من أي وقت مضى, لا يمكنك التخلص من عدم اليقين بل يتعين عليك مواجهته. الطريقة الأفضل للقيام بذلك هي بناء سيناريوهات ويمكن هنا الاستعانة بالسيناريوهات العالمية لجائحة كورونا لشركة ماكينزي كنقطة بداية (الشكل 3).

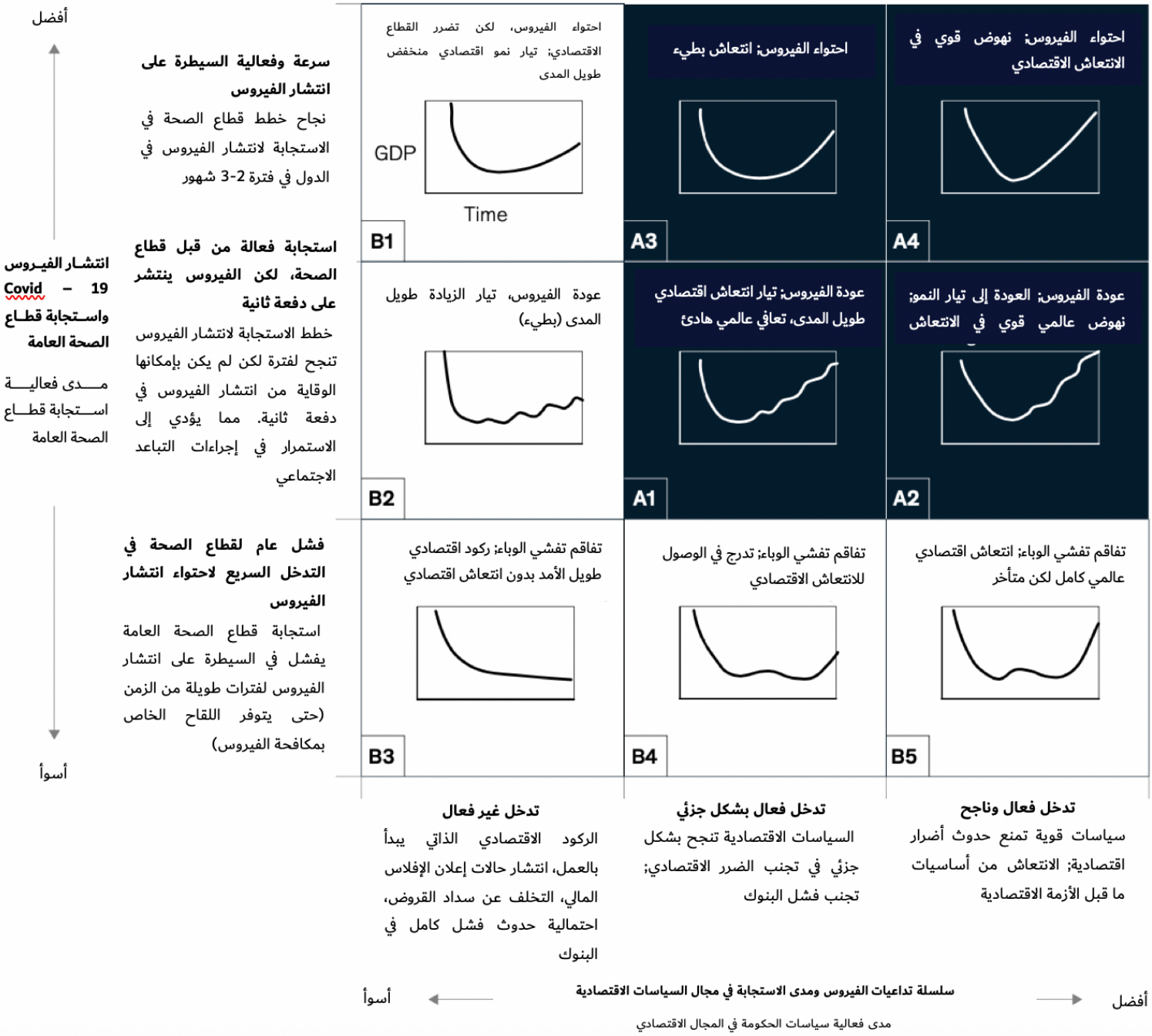
أخذنا أكبر الشكوك أو عدم اليقين ذات الصلة مع الأزمة وهي انتشار الفيروس (والاستجابة الصحية المرتبطة بذلك) والآثار والأبعاد الاقتصادية (إلى جانب السياسة العامة للاستجابة) - ودمجناها في مخرجات الاقتصاد الكلي. ليس الهدف هنا مناقشة أي من السيناريوهات أكثر احتمالاً ولكن استكشاف ما هو ممكن لتحضير نفسك لأي شيء معقول الحدوث.

قد يبدو التفكير في بعض السيناريوهات مروع ومخيف للغاية, هذا لا يعني أنها يجب أن تهمل. يجب أن يطور فريق التخطيط المسبق أربع سيناريوهات على الأقل. إذا كان لديك ثلاثة فقط, فيمكن أن تستسهل الخيار الأوسط.

الخطوة التالية هي أن يقوم الفريق باختبار استراتيجية المؤسسة وأدائها مقابل هذه السيناريوهات عن طريق ترجمتها إلى نماذج نتائج. حدد في أي الأماكن تواجه مؤسستك المخاطر وأيها تتسم بالمرونة والقوة؛ حلل قدراتك المالية في أسوأ الاحتمالات. ثم قم بتقييم قائمة المبادرات الاستراتيجية الحالية لكل سيناريو وتحديد ما إذا كان يجب أن تستمر المبادرة كما هو مخطط لها, أو تتسارع, أو تتوقف.

الشكل 3: سيناريوهات الآثار الاقتصادية المترتبة على فيروس كوفيد -19 تعتبر نقطة بداية جيدة.

تأثير انتشار فيروس كوفيد – 19 على الناتج المحلي الإجمالي، استجابة قطاع الصحة العامة, السياسات الاقتصادية.



تطوير السيناريوهات يجلب فوائد فورية. يمكنك من تحويل عدم اليقين إلى أجزاء ممكن التعامل معها وإدارتها وقياسها, والحد من الارتباك, كما يعطيك الثقة لفرز ما هو غير معروف وما هو المهم. وبذلك تستطيع التصرف بثقة والتعامل بسرعة مع الخيارات لكافة المخرجات المحتملة. أخيراً, يمكنك من خلال التعرف على الإشارات أو علامات للإنذار المبكر عن السناريوهات القادمة. من المهم للغاية أن يقوم الفريق بتحديد سيناريوهات متعددة كمدخلات وتحويلها إلى أفكار تنفيذية ملموسة. ومع ذلك فإنه من المهم أيضًا أن يكون لدى الفريق مجموعة من فرضيات التخطيط لتقديمها كمدخل للفريق التنفيذي. فعلى سبيل المثال إذا اعتقد فريق خطة التخطيط المسبق أن المؤسسة تحتاج للعمل تحت افتراض انخفاض 8 في المائة في الناتج المحلي الإجمالي، فلا يمكن للفريق المسؤول عن بناء المحفظة المالية ذات العلاقة القيام بأية افتراضات مختلفة عن ذلك.

من الطرق التي وجدنا أنها مفيدة هي البدء بتحديد وجهة نظر واضحة حول كيف يمكن أن يتطور التهديد (الخطر) الأساسي أو الفرصة التي تواجهها. ثم التفكير كيف سيؤثر تطور هذا التهديد أو الفرصة على الأداء المؤسسي. تشغيل هذه الحلقة عدة مرات تساعدك على الحصول على وجهة نظر دقيقة لكيفية التغير المحتمل في البيئة.

فريق التخطيط المسبق من أولوياته تحديد المدخلات اللازمة لتطوير السيناريوهات وعملية اتخاذ القرارات كونه الفريق المسؤول عن جمع المعلومات والبيانات عالية الجودة وذات الصلة ببيئة العمل والعوامل المؤثرة لها, وهي ممارسة مكلفة تتطلب عادة الكثير من الدقة والحكمة. وهي أكثر تعقيداً من الممارسات البسيطة لتحليل إيجابية أو سلبية للمشاعر على تويتر.

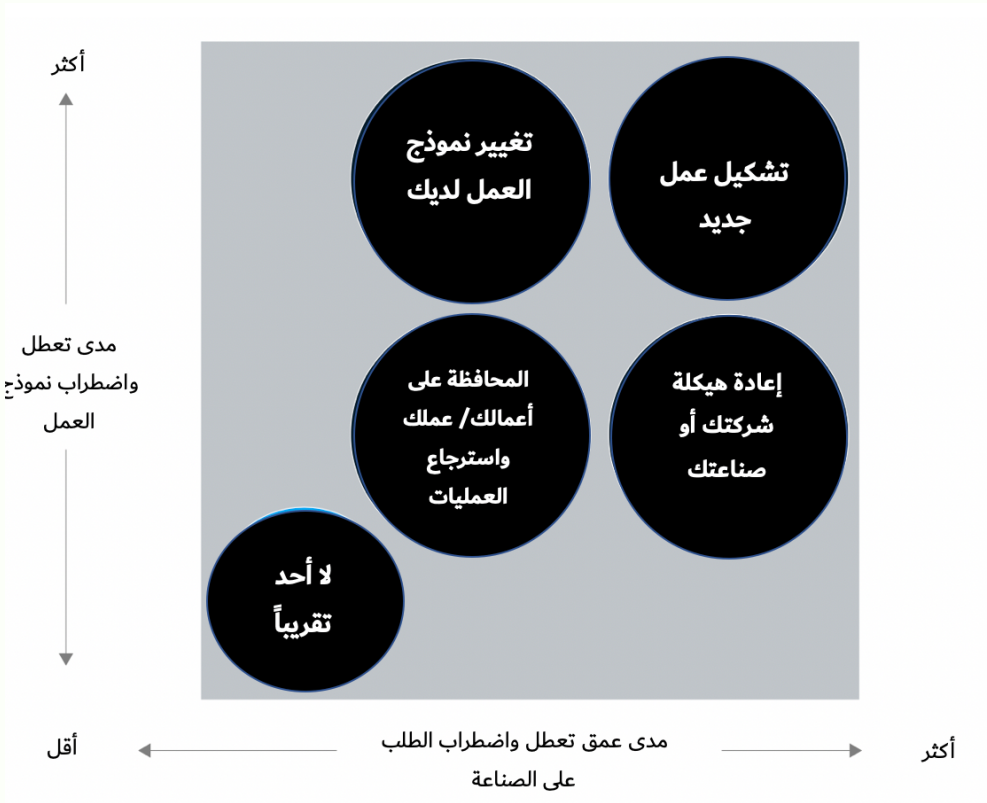
3. تحديد موقفك والتوجه العام للتحرك.

واحدة من المسؤوليات الرئيسية لفريق التخطيط المسبق هو تحديد أفضل استجابة للظروف المتغيرة بناءً على ظروف المؤسسة بعد انتهاء الأزمة. في حين أن بعض المؤسسات قد تحتاج لفترة طويلة تتسم بالبطء والصعوبة في إعادة البناء, سيجد الآخرون على المدى القريب الفرص للتحرك في الاستراتيجيات الكبيرة والابتكارات. ليس الهدف تطوير خطط تفصيلية ولكن تحديد الخطوط العريضة للتحرك — في عالم مليء بالشك وضعف اليقين, عليك تحديد هدف يكون أهميته فوق كل اعتبار. سيجلب هذا التوجه التماسك والعزم على خططك التكتيكية للاستجابة إلى حجم هذه الجائحة وما رافقها من تعطيل واضطراب على كافة الأصعدة, يعزى إلى أنه من الضروري أن تكون هناك وجهة نظر واضحة حول التغييرات السريعة بشكل دائم. هذا يساعد على تجنب نهج التحوط للمستقبل الذي تتوزع فيه الموارد على مجموعة من الفرص دون وجود موقف واضح.

واجهت العديد من الشركات الناجحة مثل هذه الأزمات عندما كان عليهم الالتزام برؤية مستقبلية. في 1980, على سبيل المثال, لم يعلم بيل غيتس أي نظام تشغيل سيكون المسيطر في السوق, لكنه كان على علم من خلال السيناريوهات التي وضعها, أن الحواسيب الشخصية ستكون هي المستقبل وأجهزة الحاسوب ستعمل على واجهة المستخدمين البيانية. كان يعرف أيضاً أنه من المحتمل أن الفائز سيأخذ كل شيء (سيلتهم السوق). أدى هذا إلى اعتماد مايكروسوفت موقف واضح لمحاولة الفوز في السباق على أنظمة التشغيل.

حين الانتهاء من تطوير السيناريوهات الخاصة بك, ستكون قد فكرت بكيفية تأثير الصدمات المزدوجة على نموذج عملك. يمكن النظر في مجموعة من الاحتمالات للمرحلة التالية. بينما أنت تقرأ وتحلل على النتائج المحتملة, يجب النظر في تحديد الاتجاه العام الذي ستسلكه (شكل 4).

الشكل 4: اختيار الاتجاه الاستراتيجي بناء على الخيارات المتغيرة من الاضطراب.



مع جائحة كورونا, بالكاد أن يكون أي شخص في الزاوية السفلية من الخريطة الموضحة في (شكل 4), لأن التحدي موجود وواسع الانتشار. لبعض الشركات ضرورة حتمية المواصلة والثبات,لأنها سوف تعود في شكل مماثل ولكن بسرعات استرداد مختلفة مثل: شركات الاتصالات. وستتوجه شركات أخرى إلى إعادة الهيكلة لمواجهة بيئة الطلب (السوق) الأقل حجماً مثل: شركات الطيران والسفن السياحية. بعض الشركات سيكون قلة حجم الطلب أقل حدة ولكنها ستواجه تغيراً جوهرياً في سلوكيات العملاء. على هذا النوع من الشركات إجراء بعض التغيير في نموذج عملهم. أما سيجد أصحاب الأعمال والشركات الأخرى نفسهم في منطقة مختلفة تمامًا على كل من المحورين الموضحة في (شكل 4), بالتالي سيضطرون إلى تغيير نوع العمل بشكل تام.

إحدى السمات البارزة لجائحة كورونا هي التحول الجذري لنماذج الأعمال عن بعد. خلال أيام قليلة, كثف الناس بشكل كبير من استخدامهم للتقنيات التي تمكنهم من التعلم والتواصل والعمل والحصول على الخدمات والمواد الاستهلاكية عن بعد. هل سيتراجع هذا الطلب على نماذج الأعمال عن بُعد بعد الأزمة, أم أننا سننتقل إلى وضع جديد؟ بناء على ذلك, هل يجب على المؤسسات العمل على تسريع الاستثمارات في نموذج الأعمال الرقمية؟ أم ستحتاج الاستثمار في التحول الافتراضي؟ بالنظر إلى مستوى عدم اليقين والشك, فإنه لا يمكنك "وضع جميع ما تملك من بيض في سلة واحدة" أو أن تراهن على الأمل؟ المخرج الحرج لهذا الإطار هو تشكيل قناعة حول الموضوعات المستقبلية قبل تحديد أي مبادرات.

4. تحديد الإجراءات والتحركات الاستراتيجية (المتينة) لهذه السيناريوهات.

في عالم التعامل مع المجهول/ عدم اليقين، لن تكون الخطط الجامدة قطعياً مناسبة لفترة طويلة. ومن ناحية أخرى فان المرونة الكاملة ستكون باهظة التكلفة ولن توصل إلى أي مكان. بدلاً من ذلك، عليك التفكير في بناء مجموعة من التحركات الاستراتيجية التي ستؤدي إلى أداء جيد نسبيًا وبشكل جماعي عبر مختلف السيناريوهات المحتملة، حتى إن لم تكن كل واحدة من هذه الاستراتيجيات فائزة لوحدها.

النهج المجرب والمختبر هو العمل من خلال سيناريو واحد في كل مرة، وتحديد المجموعة المثلى للتحركات التي ستقوم بها إذا كنت على يقين من نجاح السيناريو. أبدأ بقائمة المبادرات القائمة - تلك التي كانت على القائمة قبل الأزمة - ثم ابحث على نطاق واسع عن الفرص والتحديات قبل أن تقرر أي المبادرات يجب التخلص منها أو أية مبادرات جديدة لإضافتها. ثم تحقق من القواسم المشتركة والاختلافات بين الإستراتيجيات الخاصة بكل سيناريو.

بعض المبادرات ستكون منطقية في جميع السيناريوهات. هذه هي التحركات التي يمكنك المضي فيها قدماً بثقة وبدون ندم. البعض الآخر سيؤتي ثماره بشكل كبير في بعض السيناريوهات ولكنها قد تؤذي في سيناريوهات أخرى؛ هذه تعتمد على تكهنات كبيرة، والمفتاح هنا هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل اتخاذ القرار بالتنفيذ أو التوقف. إذا كان ذلك ممكنًا، يجب أن تحاول تقسيمها إلى أجزاء أصغر، والاستثمار فيها على مراحل لتقليل المخاطر المصاحبة للاستثمار الكبير مرة واحدة في ظل عدم اليقين.

الإجراءات الأخرى هي حول شراء الحق في العمل تفضيليًا لاحقًا - خيارات حقيقية. الخيارات تستحق الكثير من المال عندما تكون التقلبات عالية, إذا الآن هو الوقت المناسب لخلق الاختيارية حيثما أمكن. شركات التنقيب عن النفط والغاز وشركات الأفلام, على سبيل المثال, تفعل ذلك كجزء من أعمالها اليومية, ولكن يمكن أن تكون الخيارات الحقيقية في كل مكان عملك عندما تبحث عنها. أخيراً, هناك إجراءات يمكن أن تتخذها للحماية من الجوانب السلبية. لا يمكنك تجنب المخاطر, ولك شبكات الأمان هذه تساعد على التأكد من مواجهة المخاطر بذكاء ويقدم جوانب إيجابية للجوانب السلبية المدروسة.

يجب أن تكون نتيجة هذا الإطار مجموعة من عشرات الإجراءات الاستراتيجية التي تتراوح بين المضمونة (التي لا تؤدي إلى الندم) إلى إجراءات نقطة العودة التي يمكن أن تغير مستقبل الشركة بطريقة لا رجعة فيها. تأكد من أن الإجراءات لكل قضية مرتبط بدقة مع صناع القرار الرئيسيين وأصحاب المصلحة داخل وخارج المؤسسة وبطريقة مثالية, يمكنك القيام بذلك من خلال تمارين الطاولة أو ورش العمل التي تجبر صناع القرار على المشاركة, والبدء في الإجراءات التي قد تبدو غير محتملة في الوقت الحالي.

5. تعيين نقاط الانطلاق (التي تدفع مؤسستك إلى التصرف في الوقت المناسب)

في بيئة غير مؤكدة مثل حالة جائحة كورونا, مرور الوقت سيجعل الخطط الجامدة خطط ينتهي مفعولها بسرعة. العالم يتطور بسرعة. أنت لا تعرف حتى الآن ما هو السيناريو المتوجهين إليه. ولكن عليك أن تكون المتعلم الأفضل (أول من يعلم إلى أين يتجه العالم) والمتكيف الأفضل (الذي يتخذ أفضل القرارات). لا يتعلق الأمر في البداية بالخطة المثالية, إنه يتعلق بالتواجد على أسرع مسار تحسين ممكن. في عالم سريع الحركة والتغير, سيكون ذلك أكثر أهمية. كما ناقشنا غالبية الإجراءات التي يمكن أن تبنيها ستكون منطقية فقط تحت مجموعة معينة من الظروف. ومع ذلك, العديد من الشركات التي تواجه التعطيل والاضطراب تبدأ فقط في مناقشة تلك الإجراءات بمجرد أن تقدم الظروف نفسها بوضوح. هذا, جنبا إلى جنب مع الانفعالات العالية واتخاذ القرارات المبنية على توافق الآراء, هو السبب الجذري من وراء تأخر أو نقص العمل الذي يصيب الكثير من فرق الإدارة.

لتجنب مثل هذه المشكلة, من المهم للغاية التأكد من أن كل خطوة مصحوبة بشكل واضح بمجموعة من نقاط البداية, تحدد متى يتوجب أن تبدأ المؤسسة بالتخطيط التفصيلي والتنفيذ للإجراءات. تحديد النقطة أو الوقت الذي يكون فيه احتمال هذا التحرك بات ضرورياً بحيث يكون من المنطقي الاستثمار في الفريق لضمان التحرك السريع للمؤسسة. على المسؤول الرئيسي عن اتخاذ القرار بالبدء بنقطة الانطلاق, وتنفيذ الخطة التفصيلية مع المدير التنفيذي, بالاشتراك مع فريق التخطيط المسبق.

للفوز في السباق مع الزمن في مثل هذه الأوقات, الوجود على أسرع المسارات أهم من وجود خطة رائعة, لأن الخطط سرعان ما تصبح قديمة. البقاء في السباق مع الوقت يتحتم القيام بالإجراءات التالية:

- تحويل الإجراءات والنشاطات إلى خطة عمل استراتيجية للأزمات, مدعمة بقرارات مشتركة من اجتماعات طاولة طريق المحاكات.

- إسترجاع كافة المبادرات في الخطة على المدى القريب إلى الأهداف ونقاط القرار. سيعطي ذلك رؤية واضحة ويمكن من اتخاذ القرار الفوري بالوقت المناسب.

- إنشاء مجموعة من المؤشرات تكون بمثابة برج مراقبة أو إنذار مبكر للإشارة إلى السيناريو المحتمل.

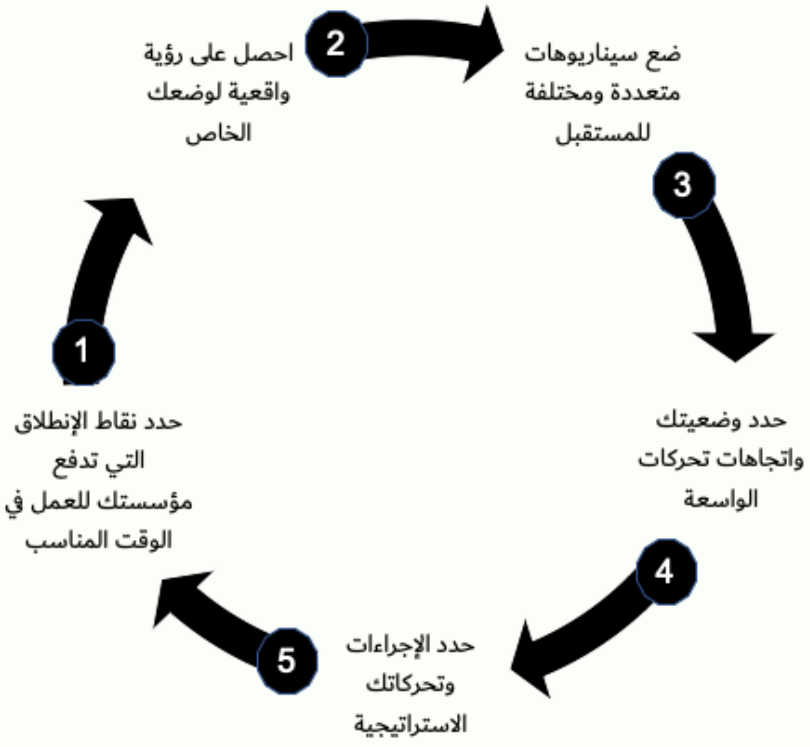
وظيفتك ليست أن تعرف المجهول بل أن تكون أول من يعلم والأسرع في التصرف. يتطلب هذا وجود مراقب (حارس) يمكنه رؤية الإشارات أولاً, إلى جانب خطة مرنة وجاهزة التصرف.

بالإضافة إلى ذلك, واقع العديد من المؤسسات التي نتحدث معها هو أن ميزانيتها الحالية غير صالحة, وفي إعداد الأموات وليس لديهم طريقة موثوق بها لوضع ميزانيات جديدة. هذا سيتحتم عليها إتباع نهج أكثر رشاقة لتخصيص الموارد. ربما عن طريق دخول سباق ربع سنوي. يكون التمويل مدروس بشدة كما لو كان داخل سور مع بوابة وتفتح البوابة بحرص تام, سوف يكون هناك حاجة أيضاً إلى أن تكون نقاط قرار تحدد متى يتم وقف الاستثمار أو تخفيضه. قد تضطر إلى هدم الحاجز الإداري الذي طالما كان سائداً بين الاستراتيجية والمالية بأسرع وقت ممكن.

قد يبدو كل ما سبق كثيرًا, وعلى الأرجح ليس لديك القدرة على إدارته بنفسك. لهذا السبب, حتى مع انشغال فريق الأزمات الخاص بالحفاظ على سلامة المؤسسة, إلا أنه يجب أن تعمل جنباً إلى جنب مع فريق التخطيط المسبق لدعمك في دورة التخطيط التكراري طوال الأزمة. بغض النظر عن مدى حجم القضايا التي تواجها (شكل 5).

الشكل 5: يمكن لفريق التخطيط المسبق المرن تقديم استجابات سريعة للظروف المتغيرة باستخدام خمسة أطر.

خمسة أطر لخطة العمل الاستراتيجية للأزمات.



بوجود مستويات عالية من عدم اليقين والتعامل مع المجهول, تحتاج إلى التعامل بسرعة عالية. ستحتاج إلى مراجعة الإجراءات بشكل دوري. التحيز نحو السرعة بدلاً من الكمال والمثالية؛ وكلما أسرعت في البداية كلما كان أفضل يجب أن نقبل أن المحاولة الأولى لن تعطيك نتائج وإجابات 100% ولكنها ستتحسن مع التكرار. ومع الوقت سوف تكون السيناريوهات مصقولة ومحدثة, وستظهر المزيد من المعلومات. ستلغى الإجراءات غير المجدية, وستضاف إجراءات أخرى حديثة, وسيتم تسريع السيناريوهات وفق الخطة المعدة. عندما تواجه مجموعة من القضايا خلال المرحلة التالية من أزمة كورونا, فإن خطتك المستقبلية هي التي ستساعدك وتمكنك من الفوز في السباق مع الزمن. ولهذا ولكي تكون مستعداً للمرحلة القادمة من الأزمة قم بإطلاق فريق التخطيط المسبق الآن.

مارتن هيرت شريك رئيسي في مكتب ماكينزي في تايبيه ، سفين سميت شريك رئيسي في مكتب أمستردام.
كريس برادلي شريك رئيسي في مكتب سيدني ، روبرت أولانر شريك رئيسي في مكتب سان فرانسيسكو.
ميهير ميسور شريك في مكتب هيوستن ، يوفال أتسمون شريك رئيسي في مكتب لندن ، ونيكولاس.
نورثكوت مدير الاستراتيجية وتمويل الشركات في مكتب بروكسل.

حقوق النشر © McKinsey & Company 2020. كل الحقوق محفوظة.