



Список мер по реагированию на вирус COVID-19

16 МАРТА 2020 Г.

Рекомендации BCG по быстрому реагированию на коронавирус COVID-19 для руководителей

	Охрана труда и ТБ	Стабильность бизнеса	Финансовая устойчивость
Прозрачность исполнения	<p>Снижение риска передачи вируса</p> <p>Поддержка тех, кто заражен/ может быть заражен</p> <p>Снижение стресса и укрепление командного духа</p> <p>Обеспечение соблюдения нормативных требований</p>	<p>Сохранение доходов и формирование доверительных отношений с клиентами</p> <p>Сохранение бесперебойных поставок</p> <p>Адаптация ресурсов к нуждам бизнеса</p> <p>Отслеживание динамики рынка и конкурентов</p> <p>Подготовка к сценарию быстрого восстановления</p>	<p>Управление денежными средствами и ликвидностью</p> <p>Соблюдение дисциплины расходования средств</p> <p>Пересмотр финансового плана и выполнение стресс-тестов на основе различных сценариев</p>
<p>Координация и масштабирование принимаемых мер и планов с учетом ситуации</p> <p>Вовлечение организации</p> <p>Наделение полномочиями</p> <p>Целенаправленное и непротиворечивое руководство</p>			



Перечень комплексных мер для руководителей, владельцев бизнеса и исполнителей

Содержание

Направление

Категория



Охрана труда и ТБ

- Снижение риска передачи вируса
- Поддержка тех, кто заражен/ может быть заражен
- Снижение стресса и укрепление командного духа
- Обеспечение соблюдения нормативных требований



Стабильность бизнеса

- Сохранение доходов и доверительных отношений с клиентами
- Сохранение бесперебойных поставок
- Адаптация ресурсов к нуждам бизнеса
- Отслеживание динамики рынка и конкурентов и реагирование на нее
- Подготовка к сценарию быстрого восстановления



Финансовая устойчивость

- Управление денежными средствами и ликвидностью
- Соблюдение дисциплины расходования средств
- Пересмотр финансового плана и стресс-тесты различных сценариев



Прозрачность исполнения

- Координация и масштабирование ответных мер и планов
- Вовлечение организации
- Наделение полномочиями
- Целенаправленное и непротиворечивое руководство



Охрана труда и ТБ

Категория	Действия
Снижение риска передачи вируса	<p>Гигиена и поддержание чистоты</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Изменение регламента уборки рабочих мест (напр., увеличение частоты и тщательности уборки кабинетов, доработка рабочих инструкций)❑ Проведение медосмотров/ измерений температуры у сотрудников/ посетителей на рабочих местах в обоснованных случаях❑ Информирование о правилах личной гигиены❑ Раздача масок, влажных салфеток и т.д. сотрудникам на территории организации <p>Разделение персонала на группы так, чтобы они работали на разных участках/в разные промежутки времени (напр., через неделю)</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Разделить персонал, работающий на территории предприятия, на группу А/группу Б❑ Работу в офисе оставить только для определенных групп (напр., исключить посетителей, сотрудников, не отвечающих за критические бизнес-процессы) и сократить число очных встреч (напр., обучение, ежедневные оперативные совещания), личных взаимодействий и общих собраний❑ По возможности реализовать регламенты работы из дома и обеспечить персонал соответствующими технологиями (напр., ИТ-решения, VPN, виртуальные совещания, включая видеоконференции)❑ Пересмотр правил деловых поездок (напр., уменьшение количества необязательных поездок, особенно в густонаселенные места, сокращение перемещений между объектами и присутствия третьих лиц) и изменение политик в отношении больничных, включая доработку системы поощрения и стимулирование мер предосторожности
Поддержка тех, кто заражен/может быть заражен	<ul style="list-style-type: none">❑ Внедрение политики самоизоляции сотрудников в зависимости от совершенных ими поездок/состояния здоровья❑ Создание безопасного канала для сотрудников, чтобы они могли сообщать компании о заражении❑ Доведение до сведения персонала контактной информации удаленно работающих врачей для консультаций (при необходимости - расширение услуги)❑ Разработка политик вынужденного отсутствия на рабочем месте на случай заражения/карантина и доработка политик оплачиваемых отпусков и гарантий возврата на рабочее место, чтобы предотвратить возвращение больных сотрудников на работу❑ Определение, контроль и защита критически важных сотрудников, должностей и процессов
Управление стрессом и укрепление командного духа	<ul style="list-style-type: none">❑ Активное информирование обо всех аспектах деятельности предприятия и принимаемых мерах❑ Организация информационных часов и встреч для ответов на вопросы сотрудников❑ Подготовка к возможным изменениям ситуации (напр., что делать в случае свертывания госслужб, в т.ч. при закрытии школ?)❑ Начать обдумывать выплату компенсаций в период неопределенности, их целевые размеры и последствия
Обеспечение соблюдения нормативных требований	<ul style="list-style-type: none">❑ Обеспечение соблюдения нормативных требований❑ Совместная работа с трудовыми советами и профсоюзами в соответствующих регионах присутствия



Стабильность бизнеса (I)

Категория	Действия
Сохранение доходов и формирование доверительных отношений с клиентами	<p>Создание группы быстрого реагирования на изменение спроса, которая будет отслеживать влияние ситуации на маркетинг, продажи и цены</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Моделирование влияния ситуации на выручку и адаптация стратегии поставок на рынок (напр., что это значит для коммерческой функции)❑ Отслеживание КПЭ, чтобы не допустить извлечения краткосрочных выгод из кризиса (напр., в результате необоснованного увеличения цен) <p>Понимание меняющихся потребностей покупателей</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Связь с клиентами, чтобы понять их ситуацию и потребности; четкий план по снижению рисков и обеспечению непрерывной работы бизнеса❑ Отслеживание изменений покупательского поведения и реагирование на них; прогнозирование изменений на основе кризисов 2001 и 2008 гг.❑ Разработка перечня действий/информационных сообщений, чтобы продемонстрировать уверенность и способность обслуживать клиентов (напр., многоканальный подход, минимальное участие людей)❑ Формирование у клиентов доверия с помощью как малых (напр., наличие дезинфицирующих средств в точках обслуживания), так и больших действий (напр., масштабная программа поддержки, изменение политики возврата) <p>Перепрофилирование предложения продуктов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Анализ возможностей укрепления связей с ключевыми клиентами (напр., с помощью договоров, скидок, финансовой поддержки)❑ Использование каналов, продуктов и услуг, на которые ситуация повлияла меньше всего (напр., перевод продаж в онлайн)
Сохранение бесперебойных поставок (I)	<p>Создание группы быстрого реагирования на изменения поставок, которая будет отслеживать прогнозы и принимаемые меры и вносить корректировки</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Приоритет – здоровье людей, безопасность продуктов и услуг; обеспечение соблюдения поставщиками и партнерами аналогичных принципов❑ Мобилизация центрального «командного пункта», который будет оценивать уязвимости поставок и решать связанные с этим проблемы, а также ежедневно оценивать риски❑ Активная коммуникация для снижения влияния на бизнес нарушений в поставках (оценка влияния на производство, поставщиков, логистику)❑ Внедрение процесса распределения продуктов/услуг для предприятий и/или продуктов, по которым существуют ограничения❑ Планирование сокращения ассортимента с целью уменьшения сложности и обеспечения максимальной полезности для участников/клиентов <p>Определение и снижение рисков в краткосрочной и среднесрочной перспективе</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Использование альтернативных вариантов и резервов для критически важных деталей, операций и логистических маршрутов❑ Планирование краткосрочного и долгосрочного влияния ситуации на сроки выполнения заказов и цепочку создания стоимости (критические продажи и операционную деятельность планировать на 3-12 месяцев, а не на ближайшую перспективу)❑ Оценка альтернативных сценариев спроса/ поставок и их влияния на возможности компании; разработка стратегий снижения рисков (новые местные поставщики и т.д.)❑ Изменение состояния запасов (напр., создание резервных запасов/закупка в запас, решение проблем нехватки места) для управления краткосрочными и долгосрочными последствиями рыночной / эпидемиологической ситуации❑ Обеспечение мер предосторожности со стороны поставщиков и предприятий с учетом сроков поставки



Стабильность бизнеса (II)

Категория	Действия
Сохранение бесперебойных поставок (II)	<p>Понимание ликвидности и состояния ключевых поставщиков и связанных с этим рисков</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Создание программы аудита поставщиков в условиях COVID-19, оценка важнейших поставщиков (также с учетом рисков поставщиков на основе их месторасположения, размера, производственных процессов и т.д.) и предоставление рекомендаций по ответным мерам❑ Предоставление финансовой / нефинансовой поддержки партнерам по цепочке создания стоимости (по возможности)
Адаптация ресурсов к нуждам бизнеса	<ul style="list-style-type: none">❑ Определение и приоритизация важнейших продуктов/услуг, необходимых для быстрого реагирования❑ Основное внимание главным ограничениям в элементах внутренней и внешней цепочки создания стоимости❑ Изучение возможностей партнерства с другими компаниями для оптимизации ресурсов (напр., в Китае компании по доставке привлекают персонал ресторанных сетей)
Отслеживание динамики рынка и действий конкурентов и реагирование на них	<ul style="list-style-type: none">❑ Применение накопленного опыта стран, где ситуация получила большее развитие (напр., опыта Китая)❑ Отслеживание ситуации конкурентов и предпринимаемых ими действий для принятия стратегических, производственных и финансовых решений❑ Изучение жизнеспособности сектора: определение возможностей сотрудничества для ускоренного разрешения ситуации (напр., совместная разработка вакцины от COVID-19)❑ Пересмотр бюджетов и целевых показателей как можно чаще и по мере необходимости (напр., раз в день, неделю, месяц) по географическим регионам/рынкам/сегментам❑ Использование аналитики (напр., опросы клиентов/дистрибьюторов с помощью персонала подразделения продаж) для определения переломных моментов (когда ситуация стабилизируется и возвращается доверие потребителей) и наращивания/перераспределения продаж, запасов, торговой поддержки и расходов на маркетинг
Подготовка к сценарию быстрого восстановления	<ul style="list-style-type: none">❑ Формулирование сценариев для компании на основе возможных вариантов развития макроэкономической ситуации (напр., "W", "U", "L", "V")❑ Обеспечение необходимых производственных возможностей (внутренних или внешних) для реагирования на возможные изменения спроса❑ Активная оценка возможностей для приобретения активов (напр., проблемные активы, контрциклические инвестиции)❑ Изучение возможностей для подготовки будущей маркетинговой кампании возврата на рынок, быстрого возобновления расходов на рекламу после эпидемии (разработка новой истории продуктов и услуг и создание новых уникальных торговых предложений)❑ Подготовка к смелым инициативам и реализация действий по результатам полученных уроков (изменение бизнес-модели)



Финансовая устойчивость

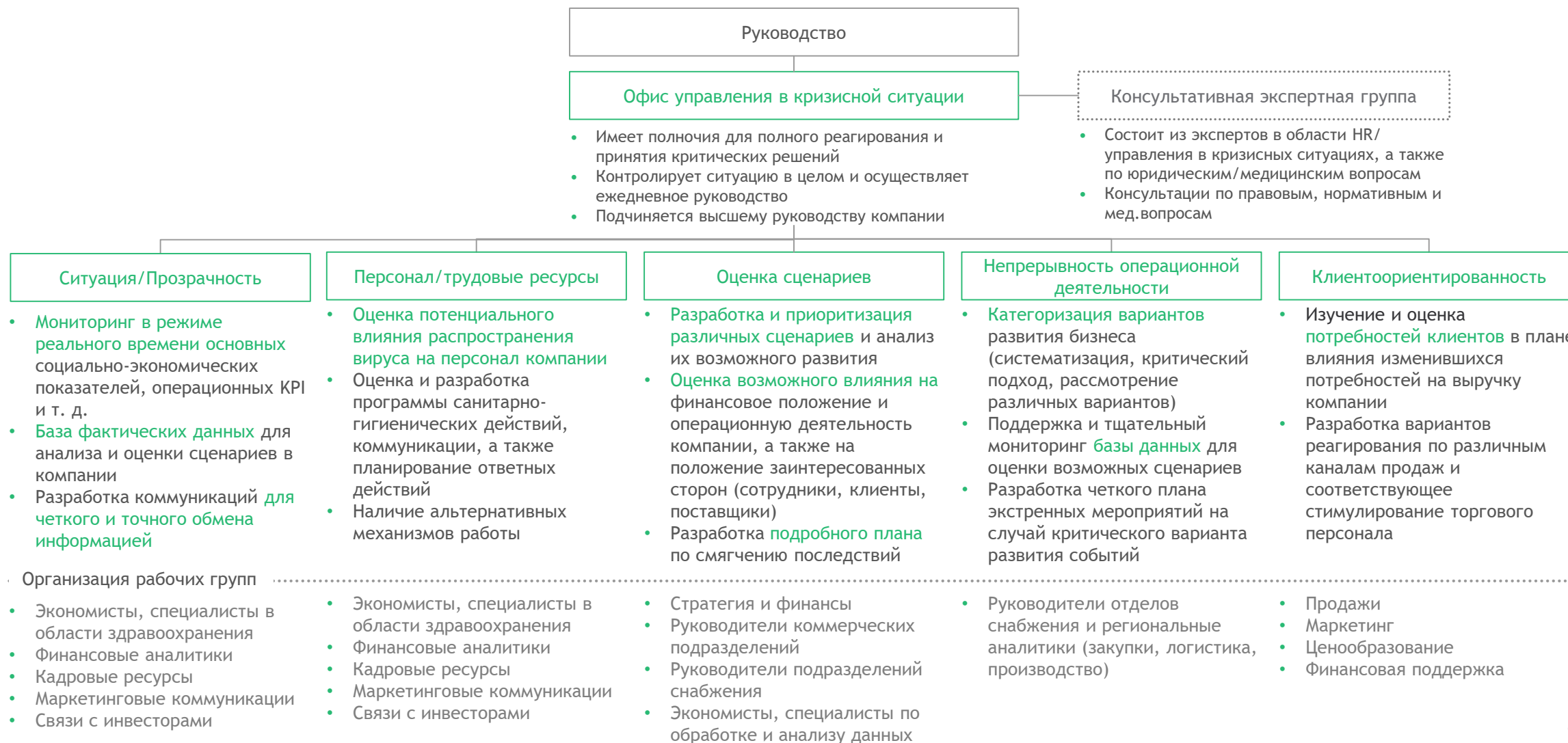
Категория	Действия
Управление денежными средствами и ликвидностью	<p>Создание службы по работе с ликвидностью, чтобы прогнозировать денежные потоки и управлять/снижать риски</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Строгое и тщательное управление денежными средствами и их контроль; сокращение использования денежных средств для некритичных нужд❑ Подготовка к серьезным изменениям в цикле обращения денежных средств (напр., условий оплаты для ключевых поставщиков и клиентов)❑ Корректировка оборотного капитала (управление запасами и условия оплаты) для обеспечения непрерывных поставок продуктов/оказания услуг❑ Пересмотр графика погашения задолженности и обязательств <p>Стресс-тестирование денежного потока от финансирования/инвестиций с учетом рыночных сценариев</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Поиск и/или использование вариантов финансирования (напр., кредитных линий, возобновляемых кредитов)❑ Оценка рисков по дебиторской задолженности❑ Анализ обязательств, статей о существенных неблагоприятных изменениях (МАС) и форс-мажорных обстоятельствах <p>Оценка жизнеспособности текущих инвестиционных дорожных карт, политики выплаты дивидендов и планов обратного выкупа акций</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Откладывание второстепенных капитальных затрат❑ Оптимизация краткосрочных/среднесрочных капзатрат, если они не приносят четкое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе❑ Однако: определение возможностей улучшения актива, если нет проблем с денежными средствами/ликвидностью и актив не используется или используется незначительно из-за эпидемии (напр., ремонт магазина/отеля, обслуживание оборудования)
Соблюдение дисциплины расходования средств	<ul style="list-style-type: none">❑ Создание службы контроля закупок (напр., процессы утверждения заказов, активное управление открытыми заказами и графиками поставки)❑ Перевод фиксированных расходов в переменные везде, где возможно (напр., отправка в добровольные отпуска за свой счет, замедление или приостановка набора персонала)❑ Анализ кадрового состава (напр., работники с наилучшей посещаемостью, дольше всего работающие в компании), чтобы быть готовыми к неопределенному будущему❑ Отказ от обычного режима деятельности на докризисных условиях (напр., утверждение или продление договоров лизинга)❑ Снижение или перенаправление необязательных расходов для обеспечения финансовой гибкости (напр., маркетинговых расходов, но не следует отказываться от всей рекламы, при этом тщательно выбирайте каналы рекламы во время эпидемии)
Пересмотр финансового плана и выполнение стресс-тестов на основе различных сценариев	<ul style="list-style-type: none">❑ Планирование сценариев и разработка на их основе планов действий❑ Стресс-тестирование финансов и ликвидности и выполнение скользящих прогнозов❑ Пересмотр целей и задач (напр., целевых показателей продаж, производственных планов, КПЭ)❑ Информирование основных заинтересованных лиц о финансовой устойчивости❑ Изучение моделей альтернативной и отложенной компенсации высокооплачиваемым сотрудникам



Прозрачность исполнения

Категория	Действия
Координирование и масштабирование ответных действий и планов	<p>Создание центральной службы быстрого реагирования из представителей разных функций (проектного офиса) для принятия четких решений и отслеживания/контроля ситуации (с соответствующими полномочиями и кадрами для ежедневного гибкого реагирования на изменения ситуации)</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Определение важнейших процессов и ключевых сотрудников (управление кадрами, финансы, закупки, ИТ, юридическая служба и т.д.)❑ Организация ежедневных оперативных совещаний для анализа ситуации на основе фактов и быстрого принятия качественных решений <p>Разработка конкретных планов действий на основе 3-5 среднесрочных сценариев развития макроэкономической ситуации (то есть, "W", "U", "L", "V") и доведение таких планов до сведения основных заинтересованных лиц</p> <ul style="list-style-type: none">❑ Макроэкономика: применение сценариев, различающихся по типу и серьезности экономического влияния❑ Внутренняя специфика/специфика компании: понимание возможного влияния на персонал, P&L, движение средств и балансовый отчет❑ Выявление, отслеживание и снижение существующих и новых рисков <p>Сохранение непрерывности руководства (см. раздел "Охрана труда и ТБ")</p>
Наделение полномочиями сотрудников	<ul style="list-style-type: none">❑ Информирование сотрудников о том, что делать для предотвращения коллапса деятельности, беспорядка и дезинформации – информировать, информировать и еще раз информировать!❑ Четкие указания об ограничениях и принципах текущей деятельности (напр., о собственной и общей ответственности, решительности, предпринимательском настрое, необходимости действовать быстро, гибко и с отдачей)❑ Обеспечение двусторонней коммуникации/канала вопросов/ответов
Вовлечение организации	<ul style="list-style-type: none">❑ Оценка текущих настроений/беспокойств в организации (напр., с помощью короткого онлайн-опроса, выделенных каналов связи, последовательного обзвона персонала)❑ Организация объединенной системы связи с частой и правдивой информацией по нескольким каналам❑ Создание цифрового информационного центра с размещением всех последних правил и информации❑ Поощрение личной инициативы сотрудников, выходящей за пределы обычных должностных обязанностей, предлагая им связываться с коллегой Y, если они хотят участвовать в проекте X
Целенаправленное и непротиворечивое руководство	<ul style="list-style-type: none">❑ Поиск способов оказания помощи сотрудникам, местному населению и обществу в целом❑ Доработка видения, миссии и цели и/или акцентирование внимания клиентов на важных элементах ценности вашей компании❑ Использование ресурсов/сети для изменения ситуации к лучшему путем снабжения продуктами и услугами (без оплаты) сотрудников компании и местного населения, испытывающих влияние эпидемии

Организация офиса управления в кризисной ситуации



Ограничение ответственности

Ситуация, связанная с коронавирусом COVID-19, меняется очень быстро, изменения происходят практически каждый день. Поэтому, несмотря на всю тщательность подготовки настоящей презентации, она отражает позицию BCG лишь на данный конкретный момент времени. Данная презентация не должна рассматриваться как: (i) медицинская рекомендация или (ii) рекомендация по применению тех или иных методик противодействия распространению вируса. Используя нашу презентацию как руководство, вы должны сами выбрать свою методику действий в данной ситуации. Прежде чем принять то или иное решение, внимательно изучите соответствующее законодательство и все последние рекомендации местных органов здравоохранения.



BCG

bcg.com