

چگونه سناریوها می‌توانند به پیروزی شرکت‌ها در نبرد با کووید-۱۹ کمک کنند^۱

ترجمه: محمدحسین نشاطی

بحران کووید-۱۹ آشکارا تأثیر چشمگیری بر جهان دارد، و مسیر آن در این مرحله غیرقابل پیش‌بینی است. در نتیجه، عدم اطمینان مهیب در مورد آنچه پیش رو قرار دارد می‌تواند توانایی رهبران تجاری را در اتخاذ اقدام استراتژیک فلج کند. سیاست‌های عمومی - برای مثال از لحاظ مداخله‌های مالی، و تعیین زمان بازگشایی اقتصادهای محلی - اغلب مبهم است و دائماً مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند. چه زمانی مردم برای از سرگیری زندگی عادی احساس ایمنی خواهند کرد؟ این امر چگونه روی عادات مصرفی آنها تأثیر خواهد گذاشت؟ آیا با افزایش شدت عواقب غیرمنتظره اقتصادی، ناآرامی‌های اجتماعی فوران خواهد کرد؟ پاسخ به این پرسش‌ها و موارد دیگر از بالاترین اهمیت برای محیط کسب‌وکار برخوردار است، اما آنها به میزان زیادی ناشناخته‌اند - ارائه پیش‌بینی اساساً غیرممکن است.

با این حال از عجز یک گزینه نیست. در واقع، اکنون اقدام، در طی بحران، سرنوشت‌ساز خواهد بود. یک تحلیل قبلی گروه مشاوره بوستون (BCG) نشان داد شرکت‌هایی که در اوایل بحران مالی سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ به طور مثال شروع به واکنش و برقراری ارتباط با سرمایه‌گذاران کردند، به طور قابل توجهی عملکرد بهتری داشتند از شرکت‌هایی که منتظر بودند تا رکود به طور کامل بروز کند.

بنابراین چگونه یک شرکت می‌تواند در زمان عدم اطمینان فوق‌العاده و تغییر مداوم به اقدام‌کننده از ابتدا تبدیل شود؟ یک نکته اصلی، تقسیم خط زمانی بحران به مراحل قابل مدیریت است - در این حالت، دوره تعطیلی کنونی، دوره انتقال تا زمانی که طول می‌انجامد که شیوع بیماری تحت کنترل قرار گیرد و محیط عادی جدید در پی آن خواهد بیاید. سپس رهبران باید سناریوهایی را تدوین کنند و آنها را با پایش انواع شاخص‌های زمان واقعی - برای استفاده به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری - به صورت متناوب به روز نمایند. یک زیرساخت موقت مدیریت بحران نیز ضروری است. سرانجام، با استفاده از رویکرد چرخه نظامی OODA (مشاهده (Observe) - جهت‌گیری (Orient) - تصمیم (Decide) - اقدام (Action))، شرکت قادر خواهد بود به طور مداوم در واکنش به تغییرات در محیط کسب‌وکار عمل کند و یادگیری را تسریع نماید تا مزیت رقابتی کسب کند. اتخاذ این رویکرد نظامی می‌تواند به مدیریت بحران کمک کند، زیرا بالاخره موضوع بقا است.

طراحی سناریوها و به روز نگه‌داشتن آنها

اولین چیزی که باید هنگام تدوین سناریوها در چنین زمینه غیرقابل پیش‌بینی‌ای به یاد داشت، گم نشدن در جزئیات غیرضروری و جلوگیری از اغوای دقت کاذب است. سناریوها باید ترکیبی از فرضیات در مورد هر یک از عوامل زیر باشند که تکوین بحران فعلی را تعیین خواهند کرد.

- **وضعیت بهداشت عمومی.** مدت، شدت و گسترش جغرافیایی شیوع این بیماری را با استفاده از معیارهایی از قبیل گزارش‌های روزانه موارد فعال، تعداد بیماران در بخش‌های مراقبت ویژه و خط زمانی برآورد شده برای قابلیت دسترسی به درمان تخمین بزنید.

¹ - HOW SCENARIOS CAN HELP COMPANIES WIN THE COVID-19 BATTLE, Boston Consulting Group, April 23, 2020.

- **تأثیر مستقیم اقدامات دولت.** اقدامات دولت در واکنش به بحران، بر حسب کشور و منطقه و حتی بر حسب استان یا ایالت محل فعالیت شرکت خود، دنبال نمائید. شاخص‌ها می‌توانند شامل اقدامات تعطیل‌کننده، محدودیت در فروش اقلام "غیرضروری" و بستن اجباری فروشگاه‌ها، دفاتر، هتل‌ها، کارخانه‌ها و دارایی‌های دیگر باشند.
- **محیط اقتصاد کلان.** شدت و شکل شوک اقتصادی ناشی از بحران سلامت را اندازه‌گیری کنید - از جمله اینکه آیا بهبودی انتظار می‌رود به شکل V، U یا شکل L باشد. شاخص‌ها می‌توانند شامل میزان بیکاری، میزان سرمایه‌گذاری و نرخ ناتوانی در پرداخت بدهی و ورشکستگی باشند. واکنش‌های سیاست‌های پولی بانک مرکزی و محرک‌ها و حمایت مالی دولت از کسب‌وکارها نیز باید در نظر گرفته شوند.
- **تقاضای خاص کسب‌وکار.** این یک نمای موضعی از تحول تقاضا در بخش‌های خاص در نتیجه شیوع این بیماری است.

برای اطلاع‌رسانی سناریوها و به روز نگهداشتن آنها، شرکت‌ها باید یک "کابین" - یک داشبورد نشانگر دینامیک - بسازند تا KPIها را هم به صورت پس‌نگر و هم به صورت پیش‌نگر برای هر یک از این عوامل در زمان واقعی مشاهده کنند. (نگاه کنید به شکل ۱) داده‌های پس‌نگر که موقعیت پیش از بحران را در نظر می‌گیرند به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا مسیر بحران را پیش نمایند و عوامل اساسی را که می‌توانند بر آن تأثیر گذارند درک کنند. برای مثال، تکامل تقاضا می‌تواند به عنوان یک همبستگی با کاهش تولید ناخالص داخلی (GDP) برای یک بخش خاص مدل شود. در ضمن، شاخص‌های پیش-نگر هشداردهنده از قبل، می‌توانند به تحلیلگران در یافتن سیگنال‌های ضعیف در محیط متغیر - همچون بهبود تقاضا یا الگوهای جدید رفتار مصرف‌کننده - کمک کنند.

شکل ۱- شاخص‌های به روز شده سناریوها را در جریان نگه می‌دارند.

مثال: داشبورد یک شرکت جهانی کالاهای مصرفی		
<p>تقاضای خاص کسب و کار</p> <p>KPIهای کلان</p> <ul style="list-style-type: none"> • همبستگی تقاضا با GDP • فروش ماهانه^۲ • سهم بازار^۲ <p>شاخصهای هشداردهنده</p> <ul style="list-style-type: none"> • انتظارات مصرف‌کننده: تکامل مورد انتظار خریدها در دسته بندی محصولات • دسته برتر محصولات در جستجو و فروش آنلاین • کلمات کلیدی برتر در جستجوی آنلاین • ترافیک وب برحسب خرده فروش • الکترونیکی و دسته بندی محصولات • بحث در رسانه‌های اجتماعی درباره محصولات و علائم تغییر در انتظارات 	<p>محیط اقتصاد کلان</p> <p>KPIهای کلان</p> <ul style="list-style-type: none"> • روند بازار سهام محلی • نرخ بیکاری <p>شاخص‌های هشداردهنده</p> <ul style="list-style-type: none"> • % بهبود در تراکم ترافیک^۱ • % بهبود در مصرف برق <p>عوامل اساسی</p> <ul style="list-style-type: none"> • GDP قبل از بحران • % کارگران در شرکت‌های کوچک و متوسط • % اقتصاد غیررسمی 	<p>وضعیت سلامت عمومی</p> <p>KPIهای کلان</p> <ul style="list-style-type: none"> • موارد فعال و افزایش روزانه • بیماران در بخش مراقبت‌های ویژه و افزایش روزانه <p>شاخص‌های هشداردهنده</p> <ul style="list-style-type: none"> • مسیر بیماری در سایر کشورها <p>عوامل اساسی</p> <ul style="list-style-type: none"> • % جمعیت +۶۵ ساله • پزشک به ازای هر ۱۰۰۰۰ نفر • کارکنان بهداشتی به ازای هر ۱۰۰۰۰ نفر • تخت بیمارستان به ازای هر ۱۰۰۰۰ نفر • میزان مرگ و میر بزرگسالان
	<p>تأثیر مستقیم اقدامات دولت</p> <p>KPIهای کلان</p> <ul style="list-style-type: none"> • وضعیت تعطیل کردن • % کارخانه بسته شده دستوری <p>شاخص‌های هشداردهنده</p> <ul style="list-style-type: none"> • تاریخ تخمینی پایان تعطیلی 	

منبع: تجزیه و تحلیل BCG.
توجه: داده‌ها برای هر شاخص با توجه به کشور و دسته بندی کسب و کار مورد پایش متفاوت خواهد بود.
۱- بهبود بازگشت به سطح قبل از بحران است.
۲- روند در مقایسه با سال گذشته و ماه قبل به عنوان نماینده‌ای برای سلامت محیط کسب و کار.

یکی از برندهای لوکس در دوران شیوع بیماری در کره جنوبی و چین روندها را دنبال کرد و متوجه شد که جستجوهای آنلاین در گروه محصول این برند در حال رشد است که ثابت شد این نشانه اولیه ای است از اینکه فروش در شرف بهبود می-باشد و خود فروش اندکی چند روز بعد افزایش می یابد. در نتیجه، این شرکت توانست سناریوهای معتبری را برای سایر بازارهای مهم خود ایجاد کند. این مثال اهمیت استفاده از قابلیت های اندازه گیری پیشرفته و مجموعه داده های بزرگتر به هنگام انباشت را نمایان می سازد. و شرکت های قادر به استفاده از تجزیه و تحلیل هوش مصنوعی (AI)، مزیت فوری کسب خواهند کرد.

در حالی که داده های عالی می توانند تصمیم گیری آگاهانه را ارتقا دهند، در مورد چگونگی بروز بحران سلامتی و عواقب آن اطمینان فراهم نخواهند کرد. در برخی مواقع، رهبران یک شرکت باید توکل [ریسک] کنند و در مورد اینکه فکر می کنند آینده به چه صورت خواهد بود تصمیم بگیرند - و سپس قاطعانه عمل کنند. برای مثال، آنها مجبورند حدس کارشناسانه در مورد اینکه آیا تعطیلی دو ماه یا چهار ماه به طول می انجامد، و آیا واکسنی در سال ۲۰۲۱ قابل دسترس خواهد بود یا نه داشته باشند. رهبران باید در مورد "سناریوی مرجع" برای هر یک از دسته بندی های تجاری و برای هر منطقه یا کشوری که شرکت در آن فعالیت می کند، وفاق قوی ایجاد کنند. بنابراین، سناریوی مرجع برای کره جنوبی، که دچار فلج تعطیلی نمی شود، با سناریوی مرجع برای بازاری که در حال تعطیلی است، متفاوت خواهد بود. به طور مشابه، در کشورهایی که رستوران ها و کافه ها بسته شده اند، فروشگاه های بزرگ خرده فروشی مواد غذایی می توانند تقاضای شدیدی را در فروشگاه های خرده فروشی و حتی تقاضای قوی تر برای فروش آنلاین پیش بینی کنند. ضمناً، در بخش های دیگر، سناریوها برای خرده فروشان مصالح ساختمانی ممکن است شامل کاهش شدید تقاضا به دلیل محدودیت های دولت باشد و خواهان واکنش اساساً متفاوت باشند. پس از تنظیم سناریوهای مرجع، رهبری باید شرکت را متحد کند و جهت روشن استراتژیک را تعیین کند - درست همانطور که یک مرکز فرماندهی نظامی در زمان جنگ انجام می دهد.

از همه مهمتر، سناریوهای مرجع باید به طور مداوم در واکنش به تغییرات در محیط شناسایی شده از طریق شاخص ها در کابین تنظیم شوند. فرآیند تدوین سناریو باید دینامیک باشد، از شاخص های پیگیری شده در زمان واقعی و تجزیه و تحلیل پیشرفته برای افزایش مداوم دقت و سرعت یادگیری استفاده شود. مجدداً، شرکت هایی که قادر به استفاده از تجزیه و تحلیل بر پایه هوش مصنوعی باشند، برش خواهند داشت.

استفاده از سناریوها برای پیشبرد واکنش استراتژیک

ما چهار رهنمود را برای به حداکثر رساندن تأثیر سناریوهای مرجع در تصمیم گیری استراتژیک توصیه می کنیم.

استراتژی ها را بر اساس نقطه شروع و سناریوهای مرجع شرکت بسازید. شرکت ها با سهم بازار، ذخایر وجه نقد، سطح دیجیتالی شدن و سایر مشخصات وارد بحران کووید-۱۹ شده اند. رهبران باید هنگام تعیین واکنش استراتژیک فراگیر خود، این عوامل را در نظر بگیرند. برای برخی از شرکت ها، ممکن است زمان حرکات جسورانه، همانند پیگیری متهورانه تملک و ادغام (M&A) باشد. برخی دیگر ممکن است تصمیم بگیرند بهتر است بر تاب آوری بجای به حداکثر رساندن نتایج مالی تمرکز کنیم. در طی چهار رکود قبلی آمریکا از سال ۱۹۸۶، تنها ۴۴ درصد از شرکت ها کوچک شدن حاشیه سود قبل از کسر بهره و مالیات (EBIT) و رشد فروش را تجربه کردند. ۴۲ درصد افزایش یکی از آنها، و ۱۴ درصد افزایش هر دو را داشتند. البته، بحران کووید-۱۹ از بسیاری جهات با آن رکودها متفاوت است. با این وجود، شرکت هایی که روشن اندیش و جسور باقی می مانند با بیشترین احتمال به عنوان موارد با بهترین عملکرد ظاهر می شوند.

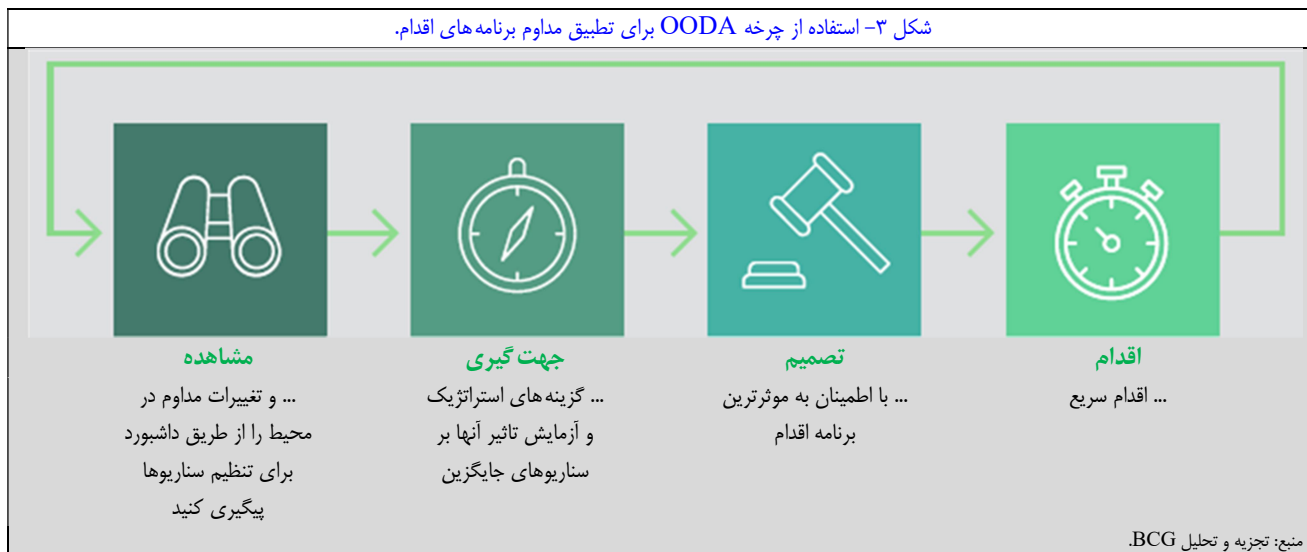
افقهای زمانی متفاوت را در نظر بگیرید. تاکنون، شرکتها عمدتاً بر کاهش زیانهای کوتاه مدت و تنظیم روشهای کار کردن برای محافظت از کارکنان خود متمرکز شده‌اند. این امر ضروری است اما کافی نیست، زیرا بحران کووید-۱۹ تأثیرات بلندمدت خواهد داشت. ما معتقدیم شرکتها باید برای سه افق زمانی برنامه‌ریزی کنند. (نگاه کنید به **شکل ۲**)



- **مسطح‌سازی (۲ تا ۳ ماه).** با توجه به سابقه استان هویئی چین، که در آن شیوع کووید-۱۹ آغاز شد، تعطیلی حداقل دو تا سه ماه طبق دستور دولت به منظور کنترل شیوع آن طول می‌کشد. در این مدت، رهبران باید بر حفظ سلامت نیروی کار خود، مدیریت محدودیت‌های نقدینگی و اجتناب از هزینه‌های غیرضروری، اطمینان از تداوم کسب‌وکار و سایر چالش‌ها یا فرصت‌های فوری متمرکز شوند.
 - **مبارزه (۱۲ تا ۱۸ ماه بعدی).** گرچه ممکن است شیوع آن به اوج خود رسیده باشد، طبق تخمین‌های سازمان بهداشت جهانی، بیش از یک سال قبل از آنکه یک واکسن یا یک درمان موثر در مقیاس بزرگ بتواند تولید شود، طول خواهد کشید. شرکتها می‌توانند فعالیتهای تجاری را در طی این دوره از سر بگیرند و برای بهبود نوسانی از شوک‌های تقاضا و عرضه آماده شوند. این مرحله انتقالی زمانی برای یافتن توازن مناسب بین ایجاد تاب‌آوری و گرفتن فرصتها است. در این دوره سرنوشت‌ساز، رهبران باید تمرکز کنند بر اطمینان از اینکه شرکت‌هایشان عملکرد بهتری دارند و پایه مزیت رقابتی بلندمدت‌تر را بسازند.
 - **آینده (احتمالاً در اواخر نیمه اول سال ۲۰۲۱).** پس از بحران بهداشت عمومی، شرکتها باید با رفتارهای جدید مشتری سازگار شوند و بر فرصتها برای رشد درآمد ناویژه (خط بالا) و درآمد ویژه (خط پائین) در طی رکود اقتصادی احتمالی جهانی و بهبود متعاقب آن تمرکز کنند.
- از چرخه OODA برای تطبیق مداوم برنامه‌های اقدام استفاده کنید. در طی بحران، کسب‌وکارها باید چرخه نظامی OODA را به عنوان اصل راهنما به کار گیرند. به منظور تنظیم سناریوی مرجع بر اساس شاخص‌های کابین مشاهده کنید؛ با شناسایی گزینه‌های استراتژیک طبق نقطه شروع شرکت جهت‌گیری کنید؛ در مورد موثرترین گزینه تصمیم بگیرید؛ و مطابق آن به

سرعت اقدام کنید. (نگاه کنید به شکل ۳) اجرای مکرر این چرخه سرعت یادگیری را که برای آماده‌سازی برای تغییر سریع و اتخاذ سریع اقدام اصلاحی افزایش می‌دهد.

شکل ۳- استفاده از چرخه OODA برای تطبیق مداوم برنامه‌های اقدام.



در مرحله مشاهده، شاخص‌های دقیق کابین و رهبرانی که مایل به بازبینی مجدد سناریوهای مرجع هستند، برای توانایی شرکت در تنظیم سریع در صورت لزوم ضروری می‌باشند. و مرحله جهت‌گیری به ویژه مهم است. برای رسیدن به بهترین نتایج، شرکت‌ها باید قبل از موعد از نقاط ضعف در برنامه‌های خود آگاه باشند. واکنش‌های استراتژیک باید تحت آزمایش تاثیر سناریوهای متعدد، از جمله موارد حداکثر قرار گیرند.

مثلاً سناریویی را در نظر بگیرید که در آن دوره تعطیلی دو برابر طول مورد انتظار طول بکشد و ببینید چه چیزی ابتدا در برنامه اقدام با شکست مواجه می‌شود. برای سرعت بخشیدن به تصمیم‌گیری در مراحل تصمیم و اقدام در چرخه، فرماندهی مرکزی نظامی استراتژی کلی را تعریف می‌کند، در حالی که افسران و سربازان اختیار دارند تصمیم‌گیریهایی تاکتیکی را بر اساس اطلاعات در زمان واقعی در میدان انجام دهند. به طور مشابه برای کسب‌وکارها، باید تصمیم‌گیری استراتژیک مرکزی وجود داشته باشد، با تیم‌های محلی که توانایی تنظیم و اجرای حرکات تاکتیکی را حفظ می‌کنند.

با شکل‌دهی فعالانه (فعال از قبل) محیط کسب‌وکار، شانس موفقیت را افزایش دهید. درست همانطور که ارتش‌ها محیط اطراف خود را به نفع خود شکل می‌دهند، شرکت‌ها نیز می‌توانند برای شکل‌دهی به محیط سیاست‌گذاری به نفع خود کار کنند، تا زمانی که این امر ایمنی کارمندان یا مشتری را به خطر نیندازد، زیرا اعتماد برای بهبودی سرنوشت‌ساز است. برای مثال، در طی دوره مسطح‌سازی، یک شرکت خرده‌فروشی می‌تواند برای کالاهای خود لابی کند تا به عنوان اقلام ضروری مجاز برای فروش در نظر گرفته شوند. و در طی دوره مبارزه، شرکت‌ها می‌توانند اقدامات ایمنی جدید را به عنوان نمونه آزمایشی (پایلوت) استفاده کرده و با سامان‌دهندگان کار کنند تا چنانچه کارگران آنها در معرض ریسک نیستند، محدودیت‌ها را بردارند.

برای مثال، شرکتی که ظرفیت تولید آن به منظور ساخت وسایل محافظتی از قبیل ماسک و مواد ضد عفونی‌کننده سازگار می‌شود، می‌تواند هم یکی از نیازهای عمومی را برآورده کند و هم از قبل روش‌های اولیه تولید را که ممکن است در مرحله مبارزه مورد نیاز باشد - همچون خطوط مونتاژی که فاصله‌گذاری اجتماعی کافی را تامین کنند - شروع به اصلاح کند. شرکت‌ها همچنین می‌توانند گفتگو با دولت‌ها را برای طراحی خطوط حالت عادی جدید انجام دهند.

ساختن ساختار سازمانی پشتیبان

استراتژی باید با اجرا در هم تنیده شوند. بنابراین، این رویکرد بر پایه سناریو برای تأثیرگذاری نیاز به ساختار سازمانی مناسب دارد. توصیه می‌کنیم شرکت‌ها دو دفتر بحران موقت ایجاد کنند که به کمیته اجرایی گزارش می‌دهند، هر کدام با اولویت‌های مختلف. (نگاه کنید به شکل ۴)



واحد اول (بنام دفتر اطلاعات و پیش‌بینی یا IAO) بر تصمیم‌گیری استراتژیک در تمام افق‌های زمانی تمرکز می‌کند؛ توجه اولیه را از مدیر عامل (CEO) و کمیته اجرایی دریافت می‌نماید و به عنوان تنها منبع حقیقت برای تطبیق سناریوها در کل سازمان عمل می‌کند. IAO مالک کابین شاخص دینامیک است و به عنوان مخزن داده‌های کمی و کیفی شرکت برای تجزیه و تحلیل‌های مربوط به کووید-19 عمل می‌کند. IAO همچنین مسئول تدوین برنامه اقدام برای مرحله مبارزه است که می‌تواند شامل ارزیابی مجدد اولویت‌های مجموعه سرمایه‌گذاری‌ها، فعال‌سازی مجدد نیروی کار، گسترش زنجیره تأمین، و استراتژی جهت‌گیری مجدد در واکنش به تغییرات ساختاری در محیط کسب‌وکار یا فرصت‌هایی باشد که در حالت عادی جدید بروز می‌کنند.

واحد دوم، دفتر واکنش به کووید (CRO)، مسئول عملیات در طی مراحل مسطح‌سازی و مبارزه است. این دفتر اختیار دارد تا اقدامات فوری را در سه بعد تعریف کند:

- **مدیریت نیروی کار.** مدیریت افراد در هنگام بحران‌ها بسیار مهم است. CRO رهنمودهای بهداشتی را تدوین کرده، آرایش کار را پیشنهاد می‌دهد و برنامه‌های مشارکتی را طراحی می‌کند. این امر نیاز به اطمینان از احترام کارکنان به مشروعیت قانونی مبارزه در حال انجام و حفظ انسجام نیروی کار دارد، به ویژه هنگامی که برخی در میدان ریسک می‌کنند، در حالی که برخی دیگر دورکاری می‌کنند.

- **استمرار عملیاتی.** CRO مسئولیت اولویت بندی و محافظت از عملیات حیاتی برای کسب و کار را بر عهده دارد. برای مثال، ممکن است عملیات را بر اساس بحرانی بودن آنها دسته بندی نموده و برنامه های اقتضائی را برای کسانی که دارای بالاترین اولویت هستند، طراحی و پیاده سازی کند.
 - **مشارکت ذینفعان.** CRO باید به ذینفعان کلیدی همانند مشتریان اصلی، تأمین کنندگان و سرمایه گذاران اطمینان بخشی نماید که این شرکت در حال انجام اقدامات درست است و در هنگام اقتضا با آنها برای تهیه برنامه های اقتضائی اضطراری همکاری می کند. برای مثال، قبل از اینکه شرکت واکنشی انجام دهد و نیروی فروش خود را بسیج کند، CRO باید بطور منظم با مشتریان کلیدی ارتباط برقرار نماید تا نیازهای آنها را مورد گفتگو قرار دهد. علاوه بر این، CRO مسئول پیاده سازی برنامه های اقدام تعریف شده توسط IAO برای مرحله مبارزه نیز می باشد، و از بالاترین اختیار برای هرگونه تغییر در واکنش به تحولات ناگهانی و غیرمنتظره برخوردار است. همچنین باید در تنظیم تراز مداوم با دفتر بالقوه مدیریت نقدینگی که نقدینگی را کنترل می کند، باشد.
- برای روشن سازی، IAO و CRO هر دو می توانند از اصول مدیریت بحران نظامی استفاده کنند. آنها باید معادل خلاصه جلسات عملیات جنگی را به صورت روزانه تهیه کنند تا رهبری شرکت را به روز نمایند. مدیریت ارشد همچنین می تواند از این نحوه رهبری نظامی حداکثر استفاده را ببرد: نگرانی را بزداید، اطمینان پخش کند و از طریق شفافیت اعتماد کسب کند. رهبران شرکت باید در هنگام انتخاب افراد برای ریاست این دفاتر با دقت فکر کنند و کاندیداهائی - چه از داخل و چه خارج از شرکت - را با تجربه مبارزه با بحران های بهداشت عمومی قبلی همانند شیوع SARS یا MERS در نظر بگیرند.
- پیچیدگی و عدم اطمینان بی سابقه ناشی از بحران کووید-۱۹، نباید مانع از اقدام رهبران کسب و کار شود. ما قویا بر این باوریم که این رویکرد بر پایه سناریو، کلید موفقیت خواهد بود. این شرکتها را قادر می سازد تا به طور مداوم تغییرات در محیط را **مشاهده** تا سناریوها را تنظیم کنند، گزینه های استراتژیک خود را **جهت** دهند، با اطمینان در مورد برنامه اقدام **تصمیم** بگیرند و در مورد آن برنامه به سرعت **اقدام** کنند. تکرار فراوان این چرخه باعث تقویت یادگیری و افزایش تعداد واکنش های احتمالی و اثربخشی آنها می شود.
- رویکرد سناریو هنگامی که با ساختار سازمانی مدیریت بحران خوب ترکیب شود، به شرکتها امکان می دهد تا روشن اندیش بمانند و حرکات جسورانه، مؤثر و شدیداً اثرگذار انجام دهند. اما این نباید مانع از آماده شدن رهبران برای آینده شود، زیرا پس از فروکش کردن گردوغبار بحران، شرکتها با حالت عادی جدیدی روبرو خواهند شد. بنابراین، آنها باید به تفکر استراتژیک بلند مدت خود ادامه دهند. همانطور که نخست وزیر فرانسه کلمنسو پس از پایان جنگ جهانی اول گفت: "ما جنگ را برده ایم و نه بدون درد، اما اکنون باید صلح را بدست آوریم، و شاید این سخت تر باشد".