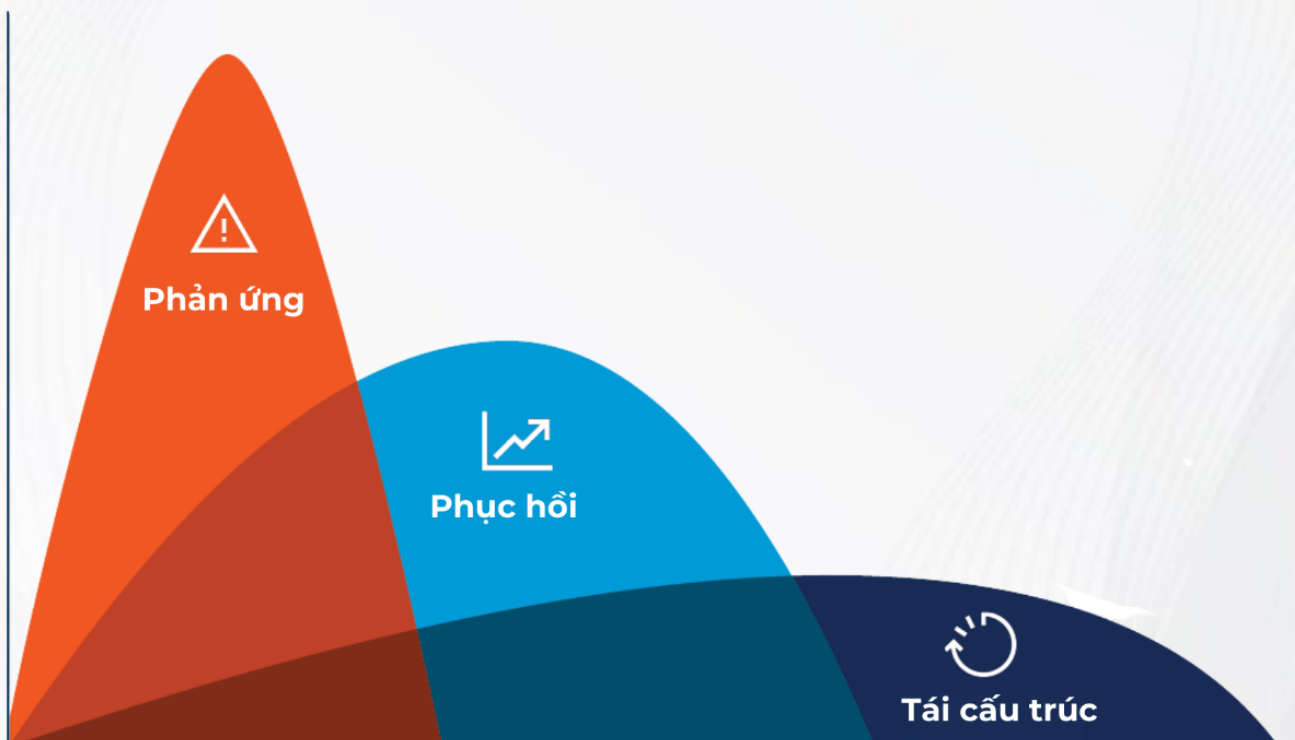


Tái khởi động chiến lược phục hồi kinh doanh

Khung kế hoạch sau đại dịch



MỤC LỤC

1. Tổng quan	3
2. Phân tích	4
3. Ba giai đoạn: Phản ứng, Phục hồi và Tái cấu trúc	5
4. Năm con đường thông qua đại dịch và những tác động	8
5. Lập kế hoạch hành động và đưa ra kịch bản	11
6. Sử dụng khung cho việc lập kế hoạch sau đại dịch	13



Phần 1

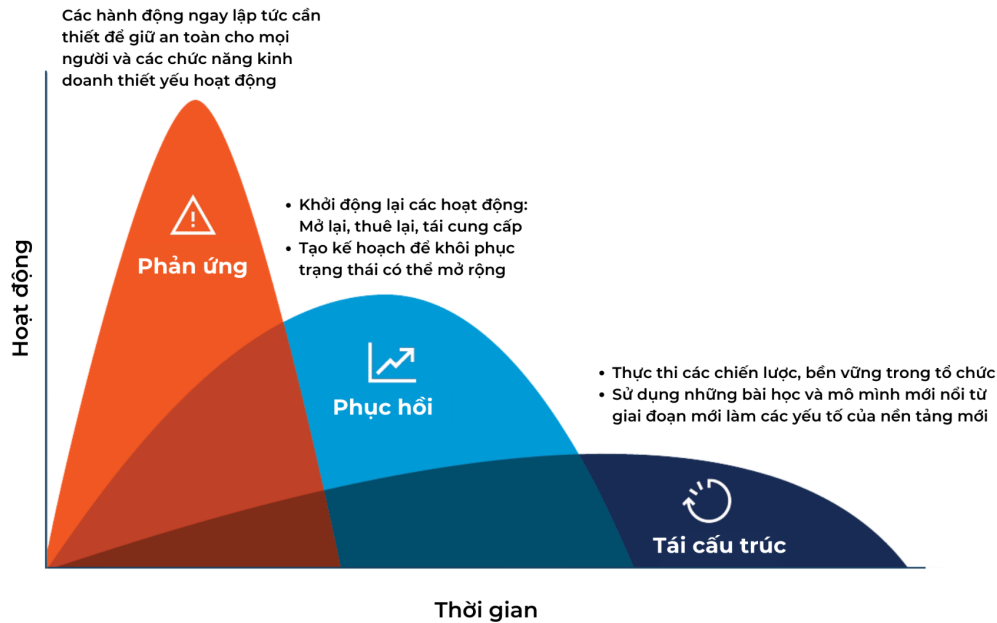
Tổng quan

Những phát hiện chính và khuyến nghị doanh nghiệp

1.1. Những phát hiện chính

- ▶ Những tác động “không đồng đều” của cuộc khủng hoảng Covid 19 sẽ gây khó khăn cho nỗ lực phục hồi sau đại dịch. Các tác động bao gồm cả tích cực và tiêu cực, thay đổi theo *khu vực, ngành, sản phẩm và dịch vụ*.
- ▶ Những dự báo mang tính khái quát hoặc tổng hợp thường kém hiệu quả. Ví dụ: Dự đoán GDP toàn quốc hoặc ngành chỉ được hiển thị qua một đường cong đơn, quá khó hiểu để lập nên một kế hoạch chi tiết.
- ▶ Doanh nghiệp sẽ trải qua ba giai đoạn:
 - Giai đoạn **Phản ứng**: Khi thành phố thực hiện giãn cách, việc này có thể lặp lại nhiều lần.
 - Giai đoạn **Phục hồi** sau khi ngành và khu vực mở cửa trở lại.
 - Chỉ khi môi trường ổn định hơn, họ mới có thể chuyển sang giai đoạn **Tái cấu trúc**.

Hình 1: Ba giai đoạn của doanh nghiệp trong đại dịch



Tại bất kỳ thời điểm nào, sự đột biến của covid-19 (hoặc sự bùng phát của các đại dịch mới) có thể buộc xã hội trở lại trạng thái giãn cách.

1.2. Khuyến nghị

Các nhà lãnh đạo nên tập trung vào việc lập và thực hiện chiến lược doanh nghiệp:

- ▶ Sử dụng “Khung kế hoạch sau đại dịch của Gartner” để lập kế hoạch kịch bản cho doanh nghiệp, như theo đơn vị kinh doanh hoặc theo sản phẩm /dịch vụ. Điều này sẽ hỗ trợ trong việc đưa ra các quyết định về nguồn lực và xác định hướng đi cùng kịch bản khi đại dịch chấm dứt.
- ▶ Tham khảo và điều chỉnh các khái niệm và cấu trúc của “Khung kế hoạch sau đại dịch” làm cơ sở để lập kế hoạch cho các tình huống phức tạp hơn, trong đó xã hội phải quay trở lại các đợt giãn cách mới.
- ▶ Sử dụng “Khung kế hoạch sau đại dịch” để lập kế hoạch cho các kịch bản sau đại dịch trong lần giãn cách xã hội đầu tiên hoặc các đợt sau, vì giai đoạn mở lại sẽ hỗn loạn như đợt giãn cách đầu vậy. Từ đó, liên tục điều chỉnh kế hoạch cho đến khi tình hình kinh tế ổn định hơn.

Phần 2

Phân tích chi tiết

3 giai đoạn: Phản ứng, Phục hồi và Tái cấu trúc

2.1 Khủng hoảng Đại dịch: Sự kiện chung với các tác động không đồng đều

COVID-19 đã trở thành một đại dịch toàn cầu. Các chính trị gia, nhà lãnh đạo đã phản ứng với nó khi đóng cửa tất cả các doanh nghiệp không thiết yếu trên toàn quốc hoặc toàn bộ một khu vực, tỉnh thành. Tuy nhiên, một số quốc gia hiện đang vượt qua các tác động đầu của nó. Trên thực tế, các mô hình kinh doanh đang biến chuyển cả mặt tích cực và tiêu cực.

Ví dụ, các doanh nghiệp trong một loạt các ngành đã bị buộc phải giảm mạnh hoạt động (một số trường hợp đóng cửa vĩnh viễn). Nhưng cũng có những ví dụ về việc một vài doanh nghiệp mở rộng hoạt động, cả doanh nghiệp lớn và nhỏ:

- ▶ Các công ty như **Amazon, Walmart, FedEx và PepsiCo** đang tuyển dụng thêm nhiều nhân viên để đáp ứng nhu cầu thị trường gia tăng đột biến. Amazon cho biết nhu cầu thị trường hiện tại họ đang tuyển thêm 100.000 nhân viên mới, điều chưa từng có tiền lệ.
- ▶ **Confrere** là một startup ở Scandinavia cung cấp dịch vụ tư vấn qua video trực tiếp, đối tượng khách hàng của họ là các chuyên gia như nhà trị liệu và bác sĩ. Vào quý đầu tiên của năm 2020, Confrere đã phát triển một sản phẩm mới và nó gặp khó khăn trong việc thay thế các phương thức chăm sóc sức khỏe truyền



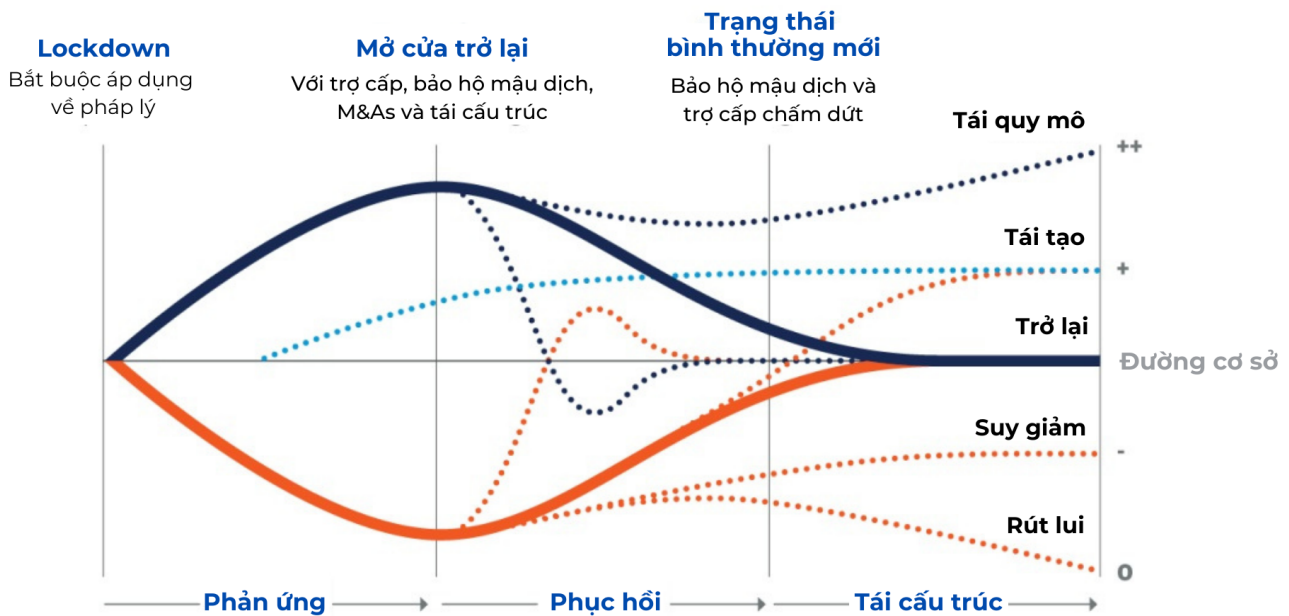
thống, đặc biệt là tại thị trường bản địa là Scandinavia. Tuy nhiên, sau hai tuần kể từ khi COVID-19 diễn ra, hiện có 70% tổng số bác sĩ đa khoa Na Uy và 40% bác sĩ đa khoa Đan Mạch đã đăng ký sản phẩm này.

Các nhà lãnh đạo phải tính đến một loạt các kết quả có thể xảy ra, cả tích cực và tiêu cực hay hoàn toàn mới. Những kết quả này sau đó sẽ trở thành những kịch bản cho phép họ nghĩ về các trường hợp có thể xảy ra.

Các nhà lãnh đạo có thể lập kế hoạch để giảm chi phí, phân bổ và đầu tư nguồn lực cho từng kịch bản - nhằm tăng khả năng phản ứng khi tình hình xã hội.

Hình 2 dưới đây được dùng để xác định các tác động không đồng đều của đại dịch và giúp doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch.

Hình 2: Khung kế hoạch sau đại dịch



(Nguồn: Gartner.com)

2.2 Doanh nghiệp sẽ trải qua ba giai đoạn Phản ứng, Phục hồi và Tái cấu trúc

- **Giai đoạn Phản ứng xảy ra khi xã hội phải Lockdown**

Đợt giãn cách xã hội đầu tiên được xảy ra khi chính phủ đóng cửa toàn quốc hoặc một vùng, nhằm mục đích giảm tỷ lệ lây nhiễm bằng cách hạn chế các tương tác vật lý giữa người và người. Nền kinh tế và các hoạt động xã hội ít nhiều sẽ bị đình trệ. Tại thời điểm này, doanh nghiệp bước vào giai đoạn Phản ứng. Các nhà lãnh đạo phải đánh giá các tác động tức thời của việc ngừng hoạt động đối với doanh nghiệp và phản hồi bằng các quyết định ngắn hạn về mô hình kinh doanh hoạt động. Đối với hầu hết các nhà lãnh đạo, giai đoạn này thường có hai dạng chính:

► **Các tác động tiêu cực ngay lập tức** đến doanh nghiệp, đòi hỏi họ phải ngừng hoạt động hoặc đưa ra các thay đổi mạnh (được hiển thị bằng đường màu cam ở một phần ba đầu **hình 2**). Ví dụ, nhiều hãng hàng không đã giảm 80% số chuyến bay và giảm đáng kể số lượng nhân viên.

► **Tác động tích cực ngay lập tức đến doanh nghiệp** khi nhu cầu về dịch vụ / sản phẩm tăng lên nhanh chóng (được hiển thị bằng đường màu xanh ở một phần ba đầu **hình 2**). Ví dụ: các dịch vụ giao hàng trực tuyến đã chứng kiến nhu cầu tăng theo cấp số nhân, đến mức họ phải hạn chế khả năng sử dụng dịch vụ của khách hàng (Amazon hạn chế các đơn đặt hàng không cần thiết)

- **Chuyển sang giai đoạn Phục hồi khi xã hội mở cửa trở lại**

Sau một thời gian giãn cách xã hội, áp lực từ phía cộng đồng và nhu cầu khởi động lại nền kinh tế đã thúc đẩy chính phủ mở cửa trở lại thị trường và các khu vực công cộng. Khi mở cửa trở lại, các doanh nghiệp chuyển sang giai đoạn Phục hồi (*được trình bày ở giữa Hình 2*). Giai đoạn này không phải là việc "hoạt động trở lại như bình thường." Các nhà lãnh đạo nên chú ý tới các yếu tố sau, vì chúng sẽ cản trở giai đoạn Phục Hồi:

► **Việc mở cửa lại xã hội sẽ không xảy ra chỉ qua một lần duy nhất:** Nó có thể xảy ra với cách tiếp cận theo từng giai đoạn tùy theo lĩnh vực, khu vực trong nhiều tháng. Ví dụ: sẽ có một vài phân ngành được ưu tiên trở lại hoạt động sớm hơn. Các dịch vụ gần thiết yếu như *làm đẹp, chăm sóc bản thân và các dịch vụ xã hội* có thể được mở trở lại đầu tiên. Nhưng sẽ mất một khoảng thời gian dài hơn trước khi các phân ngành không cần thiết (chẳng hạn như các sự kiện và địa điểm thể thao) mở cửa trở lại

► **Việc mở cửa lại các doanh nghiệp tư nhân cũng có thể kéo dài:** Khi xã hội mở cửa trở lại, ngay cả ở cấp ngành và cấp doanh nghiệp, việc này có thể kéo dài. Thông thường, việc mở cửa trở lại sẽ đi kèm với các biện pháp phòng ngừa Covid (như số lượng khách hàng tối đa trong một cửa hàng hoặc số lượng người tối đa ở một khu vực). Các biện pháp này sau đó sẽ dần được nới lỏng khi xã hội ngày càng phát triển - đòi hỏi cơ quan và các nhà lãnh đạo lên kế hoạch cho việc mở dần các doanh nghiệp.

► **Có thể có một đợt giãn cách xã hội khác ngay sau khi mở cửa.** Nếu COVID-19 bắt đầu lây lan trở lại, điều này dẫn đến một kịch bản nhiều đợt giãn cách xã hội sẽ xảy ra liên tục, khiến địa phương và các ngành mắc kẹt giữa đóng và mở cửa lại. Mặc dù việc mở cửa, trở lại bình thường vẫn là mục tiêu dài hạn, tại bất kỳ thời điểm nào, đại dịch có thể gia tăng và đòi hỏi một đợt giãn cách mới. Với

các nhà lãnh đạo, điều này có nghĩa là họ không được thực hiện bất kỳ thay đổi tích cực nào như đã định. Ngược lại, họ phải luôn cảnh giác trong suốt đại dịch và sẵn sàng ứng phó nhanh chóng dứt khoát khi thấy dấu hiệu của một đợt giãn cách mới.

► **Giai đoạn Phục hồi sẽ trở nên hỗn loạn như trong thời kỳ giãn cách xã hội.** Khi chợ và các khu vực công cộng mở cửa trở lại, việc mở rộng quy mô để đáp ứng nhu cầu khách hàng đang bị dồn nén có thể gây áp lực lên chuỗi cung ứng và ảnh hưởng tới các hoạt động trực tiếp với khách hàng.

► **Giai đoạn Phục hồi có thể thách thức các doanh nghiệp cả về mặt hoạt động và tài chính.** Việc phục hồi sẽ không phải là một giai đoạn đồng nhất, mà nó sẽ gần như bị định hình bởi các thay đổi về quy định nhanh và liên tục.

Về hoạt động, doanh nghiệp có thể xác định bằng cách đặt câu hỏi "*Làm thế nào để chúng ta tuân thủ các quy định và vẫn cung cấp dịch vụ khách hàng?*"

Về mặt tài chính, doanh nghiệp có thể đặt câu hỏi, "*Chúng ta có thể vận hành một doanh nghiệp có lợi nhuận ngắn hạn và dài hạn theo quy định hiện hành - hay tốt hơn là chúng ta hoãn việc hoạt động trở lại?*"

► **Giai đoạn Phục hồi sẽ bị chứng lại trong bối cảnh tình hình tài chính và thương mại bị thay đổi liên tục.** Các khoản trợ cấp của chính phủ, hoạt động mua bán và sáp nhập, tái cơ cấu tài chính và chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch sẽ khiến khó có thể dự đoán các doanh nghiệp sẽ hoạt động như thế nào và mức độ cạnh tranh sẽ ra sao. Ví dụ, nhiều quốc gia có khả năng sẽ khuyến khích các chiến dịch "mua đồ tiêu dùng địa phương" để thúc đẩy người dân chi tiêu ở phạm vi trong nước. Tuy nhiên tỷ lệ thất nghiệp cao cùng tác động tiêu cực của Covid-19 sẽ khiến việc chi tiêu của người dân giảm mạnh ở phạm vi toàn cầu.

Do đó, các nhà lãnh đạo nên chuẩn bị cho giai đoạn Phục hồi một cách kỹ lưỡng như giai đoạn Phản ứng (nếu không muốn nói là hơn).

- **Khi môi trường ổn định hơn, doanh nghiệp chuyển sang Giai đoạn Tái cấu trúc**



Khi môi trường ổn định hơn, các doanh nghiệp sẽ thấy xã hội dần trở lại bình thường. Việc lập kế hoạch cho tương lai doanh nghiệp cũng trở nên quan trọng hơn. Quan hệ thương mại quốc tế được nối lại và chính phủ cũng thiết lập các mô hình thương mại toàn cầu mới. Các gói hỗ trợ doanh nghiệp cũng bị loại bỏ dần. Đây là lúc doanh nghiệp có thể đẩy nhanh kế hoạch đổi mới. Về lâu dài, các nhà lãnh đạo có thể đề xuất lập kế hoạch chiến lược do các yếu tố sau:

- ▶ Bối cảnh cạnh tranh sẽ ít hỗn loạn, minh bạch hơn và ít bị chi phối bởi các lực lượng phi kinh tế như chính trị và xã hội
- ▶ Đường cung và đường cầu sẽ ít dao động hơn so với hai giai đoạn trước
- ▶ Sẽ dễ dàng hơn để nhận ra rằng cách khách hàng, nhân viên và đối tác muốn năng lực kỹ thuật số (digital capabilities) vào các tương tác và hoạt động của họ.

2.3 Doanh nghiệp được điều hướng đến nhiều con đường khác nhau bởi đại dịch

Mỗi doanh nghiệp sẽ đi theo những hướng khác nhau, tùy vào các yếu tố, giai đoạn đã được thảo luận ở phần trước. Có thể có vô số hướng đi cho nhiều doanh nghiệp trong đại dịch.

BẢNG 1 sau đây cho phép các nhà lãnh đạo cùng nhóm của họ có thể bắt đầu lập kế hoạch. Năm con đường này có thể được sử dụng ngay hoặc điều chỉnh để phù hợp cho từng giai đoạn một doanh nghiệp sẽ trải qua trong đại dịch.

Bảng 1

5 con đường thông qua đại dịch và tác động tới doanh nghiệp

TRỞ LẠI (Return) <i>Xã hội quay lại như thời điểm trước đại dịch</i>
▶ Mặc định doanh nghiệp sẽ quay trở lại mức hoạt động bình thường. Các tác động của đợt lockdown có thể rất nặng nề nhưng đây chỉ là tạm thời. ▶ Thách thức lớn tại giai đoạn này là doanh nghiệp cần lên kế hoạch quay trở lại hoạt động thường nhật một cách từ từ và hoạt động lại ngay sau khi kết



thúc lockdown. Khi nhu cầu bị dồn nén có thể khiến doanh nghiệp cần hoạt động năng suất hơn nữa, hơn cả trước lockdown. Trường hợp khác, việc quay trở lại các hoạt động thường nhật sẽ dần dần đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

► Các doanh nghiệp có thể muốn quay trở lại trạng thái “bình thường” trước đại dịch, nhưng thực tế có những điều đã thay đổi mãi mãi trong ngành hay chính khách hàng. Ví dụ, khách hàng đang sử dụng dịch vụ tư vấn từ xa nhiều hơn, trở thành một phần không thể thiếu của nhiều ngành.

Các ví dụ khác:

- Khách sạn, hãng hàng không và nhà hàng - không thay đổi các mô hình nhu cầu dài hạn tổng thể
- Các dịch vụ xã hội và giáo dục của chính phủ cũng vậy

Suy giảm (Reduce)

Xuống mức thấp hơn trước đại dịch

► Doanh nghiệp sẽ đi theo hướng này nếu :

1. Nhu cầu thị trường **không trở lại mức trước** đại dịch.
2. Nguồn cung **không có khả năng đáp ứng** nhu cầu.
3. Một doanh nghiệp **cố tình giảm hoạt động** trong một lĩnh vực để phát triển lĩnh vực khác (ví dụ: đóng kênh bán hàng truyền thống chỉ để lại các kênh online). Ví dụ:

- Ngành du lịch có thể bị giảm đi lượng tiêu thụ (như các tuyến tàu du lịch). Nhiều khách hàng cũng thay đổi cách di chuyển (ví dụ: ưa thích du lịch bằng ô tô hơn các phương thức khác, thích các du lịch nội địa hơn ra nước ngoài).
- Các kênh offline có thể giảm vĩnh viễn về số lượng, điều này có lợi cho các kênh trực tuyến. Các nhà bán lẻ các mặt hàng xa xỉ sẽ tập trung vào thu hút khách hàng trên kênh online. Hoặc các lớp thể dục và hoạt động giải trí đã thử nghiệm các lớp học online, thêm chúng vào các chương trình học cố định với chi phí ngang bằng các lớp học offline.

Rút lui (Retire)

Không thể duy trì việc kinh doanh sau đại dịch

► Hướng đi **Rút lui** thường xảy ra khi tồn tại một hoặc cả hai tình huống sau:



1. Các mô hình kinh doanh hoạt động **đã gặp khó khăn trước** COVID-19
2. Doanh nghiệp **cố ý ngừng hoạt động** một bộ phận để chuyển sang hoạt động kinh doanh mới (xem phần Tái tạo lại bên dưới).

► Các nhà lãnh đạo không nên nghĩ về hướng Rút lui là hoàn toàn tiêu cực. Nhiều doanh nghiệp sử dụng nó có chủ đích để tái tạo hoặc bán bớt các bộ phận của doanh nghiệp. Ví dụ:

- Lượng tiêu thụ của các cửa hàng bán lẻ đến từ kênh trực tuyến nhiều hơn
- Nhiều dịch vụ công chính phủ sẽ được chuyển đổi số
- Doanh nghiệp có thể bán bớt các bộ phận không quan trọng.

Tái tạo (Reinvent)

Định vị tốt hơn sau đại dịch

► Một số doanh nghiệp sẽ đi theo hướng này để mạnh mẽ hơn so với trước đại dịch. Các đổi mới thường đến từ việc doanh nghiệp nhận thấy rằng mô hình kinh doanh hiện tại đang chịu áp lực từ COVID-19 và cần thay đổi.

► Hành động tích cực này thường gắn liền với việc trở thành một doanh nghiệp chuyển đổi số. Nhiều bên đã đầu tư mạnh về chuyển đổi số để phản ứng nhanh với đại dịch. Bao gồm thêm các kênh bán hàng mới, tự động hóa các hoạt động hoặc làm việc từ xa. Họ cũng làm những điều này để tìm thêm các nguồn thu mới

► Chuyển đổi số không phải là động lực duy nhất của việc này. Việc sáp nhập, mua lại và hợp nhất ngành cũng sẽ tạo ra các doanh nghiệp được đổi mới.

Ví dụ

- Trong các doanh nghiệp y tế, các bác sĩ có thể bổ sung thêm dịch vụ y tế từ xa.
- Các nhà hàng đã tạo dịch vụ giao đồ ăn để thay thế dịch vụ ăn uống tại chỗ. Họ có thể vĩnh viễn chuyển sang mô hình "chỉ giao hàng".
- Doanh nghiệp thay đổi mô hình hoạt động, sử dụng phần lớn nhân viên làm việc từ xa.
- Doanh nghiệp chuyển sang một ngành liên quan bằng cách mua lại một công ty đối tác.



Tái quy mô (Rescale)*Tiếp tục đẩy mạnh tốc độ phát triển*

- ▶ Hướng đi này dành cho các doanh nghiệp được hưởng lợi đáng kể từ tình trạng lockdown. Các doanh nghiệp này có thể đang phát triển, nhưng COVID-19 hiện đòi hỏi họ phải đối phó với tốc độ tăng trưởng đáng kể, thường theo cấp số nhân.
- ▶ Mấu chốt là phải điều chỉnh lại tỷ lệ mô hình kinh doanh và hoạt động để xử lý lượng tiêu thụ tăng mạnh. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể đối phó với những tác động ngắn hạn, biến nó thành hoạt động kinh doanh lâu dài bền vững. Những thay đổi cần thiết bao gồm:
 - Thêm các kiến trúc hoặc cơ sở hạ tầng mới (thường dựa trên XaaS) để xử lý tốc độ tăng trưởng theo cấp số nhân.
 - Thay đổi về nhân sự, cơ cấu lãnh đạo. Hành động này để xử lý sự gia tăng mức độ lớn về quy mô tổ chức và cơ sở khách hàng.
 - Tăng cường hoạt động quản trị và tối ưu hóa hoạt động kinh doanh
 - Tăng cường các hoạt động tiếp thị liên tục và các chiến lược định giá, khuyến mãi đáp ứng nhu cầu khách hàng

Ví dụ:

- Các ngành đi theo hướng này gồm Kinh doanh trực tuyến nói chung và thương mại điện tử nói riêng, bán lẻ, giáo dục trực tuyến và doanh nghiệp số
- Các nhà cung cấp giải pháp làm việc từ xa như Zoom và Webex
- Các danh mục sản phẩm khách hàng tiêu thụ Trở lại trong đại dịch (trò chơi ghép hình) hoặc tăng mức tiêu thụ (ví dụ: trò chơi điện tử)

(Nguồn: Gartner.com)

6. Lập kế hoạch hành động dựa theo các hướng đi trên và đưa ra kịch bản

- ▶ Việc dự đoán các trong doanh nghiệp sẽ đi theo hướng nào trong đại dịch tuy khó nhưng lại rất cần thiết. Một điều quan trọng nữa là phải nhận ra rằng các doanh nghiệp có thể đi theo các hướng khác nhau sau khi Covid 19 chấm dứt.



Ví dụ: Một đơn vị kinh doanh sản phẩm/ dịch vụ có thể phải đối mặt với việc nhu cầu khách hàng tụt giảm sau đại dịch, và họ sẽ đi theo hướng **Giảm Thiểu**. Một bộ phận doanh nghiệp khác lại chứng kiến sự gia tăng lớn về nhu cầu ngay trong đại dịch, nhưng nó có thể lại giảm lần nữa và trở lại mức trước COVID-19 và cuối cùng họ sẽ theo hướng **Trở lại**, như màu xanh lam đậm trong Hình 2.

► Những hướng đi này rất quan trọng, vì các nhà lãnh đạo phải lập kế hoạch cho các hành động hỗ trợ và có khả năng gây ảnh hưởng tới các kịch bản sau đại dịch.

Ví dụ, một bộ phận doanh nghiệp được định hướng theo con đường Giảm thiểu sẽ cần giảm cơ cấu chi phí (trong và sau đại dịch). Hoặc có lẽ các nhà lãnh đạo mong muốn doanh nghiệp quay trở lại mức trước COVID-19, nhưng họ muốn các hoạt động doanh nghiệp cũng được chuyển đổi số. Tất cả những kết quả này đòi hỏi tầm nhìn xa, có kế hoạch và sự đầu tư.

Hình 2 cho thấy 5 hướng đi và kịch bản để giúp các nhà lãnh đạo lập kế hoạch thoát khỏi đại dịch. Việc đánh số chúng giúp bạn đọc có thể dễ dàng thảo luận và thứ tự của nó cũng phản ánh sơ bộ về khả năng diễn ra của một hướng và quá trình hành động của tổ chức (dựa trên các cuộc thảo luận của Gartner với nhiều doanh nghiệp).

Hình 3: Lập kế hoạch cách doanh nghiệp sẽ thoát khỏi đại dịch





(Nguồn: Gartner.com)

7. Sử dụng Bộ khung cho việc lập kế hoạch sau đại dịch

Các nhà lãnh đạo và các nhóm của họ nên sử dụng khung kế hoạch trong Hình 2 theo hai cách: **thảo luận** và **chỉnh sửa khung** để đưa ra các kịch bản cho doanh nghiệp

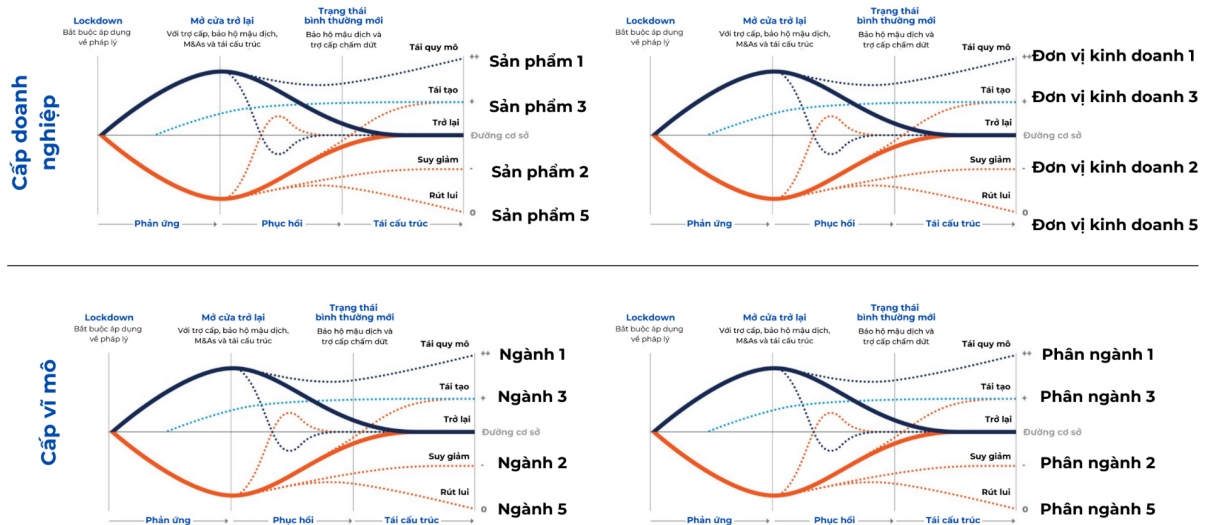
7.1. Sử dụng khung kế hoạch gốc cho các cuộc thảo luận

► Nếu sử dụng theo hướng này thì mục tiêu trong việc sử dụng khung kế hoạch không phải để cho đưa ra các dự báo một cách chính xác tuyệt đối. Thay vào đó, nó tạo tiền đề các cuộc thảo luận, đưa ra tiếng nói chung và hướng đi để vượt qua đại dịch. Theo cách này, bộ khung có thể được sử dụng để thảo luận về bất kỳ tình huống lập kế hoạch nào: Từ việc lập kế hoạch chuyển đổi số đến suy nghĩ về cách lực lượng lao động sẽ hoạt động dựa trên trên mỗi hướng đi hoặc kịch bản khác nhau

Các phương pháp tiếp cận và các hướng đi cũng có thể được áp dụng ở nhiều cấp độ chi tiết hơn (**xem Hình 4**). Các nhà lãnh đạo có thể dùng chúng ở cấp doanh nghiệp cho các sản phẩm/dịch vụ riêng lẻ hoặc các đơn vị kinh doanh. Tương tự, họ có thể áp dụng chúng ở cấp độ cao hơn, vĩ mô hơn để đại diện cho hướng đi của cả một ngành.

Hình 4: Áp dụng Khung kế hoạch sau đại dịch

Áp dụng khung kế hoạch sau đại dịch



(Nguồn: Gartner.com)

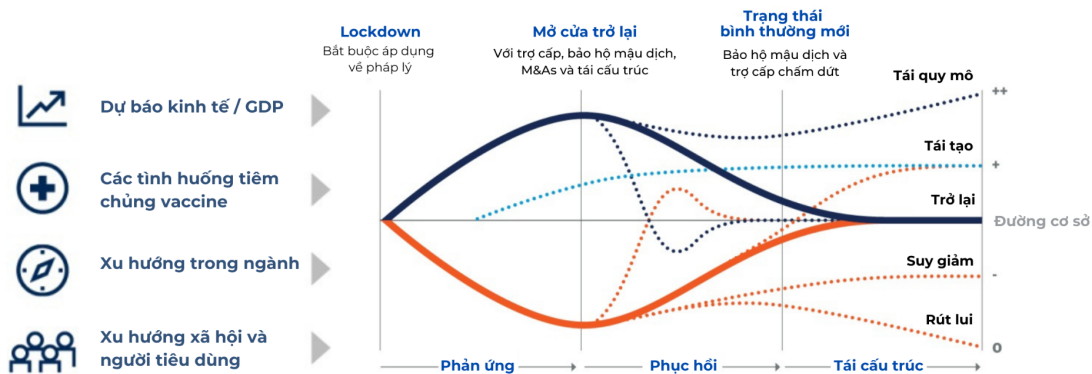
7.2. Chỉnh sửa khung để tạo các kịch bản cụ thể cho doanh nghiệp

► Các nhà lãnh đạo có thể yêu cầu các nhóm lập kế hoạch bằng cách sử dụng khung như một khuôn mẫu và chỉnh sửa nó cho phù hợp với môi trường doanh nghiệp. Điều này sẽ yêu cầu các nhóm lập kế hoạch đưa thêm các đầu vào khác (**xem Hình 4**) để đưa ra dự đoán các mốc thời gian cho từng giai đoạn và xác định các kết quả / kịch bản (*Trên thực tế*).

Ví dụ: Trục tung thường được coi là lượng tiêu thụ (đối với doanh nghiệp công) hoặc doanh thu (đối với doanh nghiệp tư nhân). Tuy nhiên, trục tung cũng có thể đại diện cho biên lợi nhuận, cầu, cung, v.v.

Những người lập kế hoạch nên lập các chỉ số phù hợp để đo lường từng hướng đi khác nhau. Họ cũng nên tạo ra các hướng đi riêng ngoài 5 hướng cơ bản để phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp.

Sử dụng các yếu tố đầu vào khác cho khung kế hoạch



(Nguồn: Gartner.com)

Tổng kết

Tương lai của bạn sẽ là gì? Cuộc khủng hoảng này đã tạo cơ hội để thiết lập lại một số mục tiêu và tham vọng của các doanh nghiệp; đã đến lúc bạn đặt ra hỏi: "Khi chúng ta hồi phục sau cuộc khủng hoảng này, chúng ta có muốn trở nên khác biệt - và nếu có, thì làm thế nào?"

Biên soạn: SlimCRM.vn

Nguồn: Gartner.com

Mọi sự chia sẻ vui lòng ghi rõ nguồn



Kiến Tạo Doanh Nghiệp Ưu Việt

Bắt đầu dùng thử



Hotline: 0899.172.899



<https://SlimCRM.vn>



SlimCRM.vn - Quản trị dễ dàng và tạo ra nhiều doanh thu hơn