

# کووید ۱۹: سناریوها و استراتژی‌های کسب‌وکار

اقتباسی از گزارش "Briefing Materials"  
ترجمه و تلخیص: پشیران (مرجع آینده‌پژوهی کسب‌وکار)

تاریخ انتشار: ۱۵ فروردین ۹۹ (3 April, 2020)



McKinsey  
& Company

**PISHRAN.XYZ**

مرجع آینده‌پژوهی کسب‌وکار

## خلاصه مدیریتی

### شرایط کنونی

در زمان نگارش این متن، شمار مبتلایان به کووید-۱۹ در جهان از مرز ۹۰۰ هزار نفر گذشت و به سرعت در سراسر جهان در حال افزایش است. با افزایش ۱۵ درصدی بستری‌ها و کمبود ظرفیت بیمارستان‌ها که دیگر قدرت پذیرش بیمار را نخواهند داشت، نگرانی‌ها در حال افزایش است. به منظور کاهش رشد شیوع این بیماری، ایالات متحده آمریکا، کشورهای اروپایی، هند و کشورهای دیگر به طرح فاصله‌گذاری اجتماعی سخت‌گیرانه‌تری، با الزام «قرنطینه خانگی» روی آورده‌اند. این امر سبب افت سریع تقاضا شده است و دولت‌ها را وادار به برنامه‌ریزی برای طرح‌های نجات کرده است.

در برخی از کشورهای آسیایی مانند چین، علائمی از کاهش ظهور بیماران جدید ظاهر شده است و این کشورها برای شروع دوباره‌ی فعالیت‌های اقتصادی آماده می‌شوند. تاکنون شواهد اندکی حکایت از بازگشت دوباره بیماری وجود دارد.

### چطور شرایط کنونی ممکن است متحول گردد؟

با توجه به مشکلات اقتصادی به وجود آمده، دولت‌ها فرصت‌های محدودی دارند تا بتوانند به موضوعات بهداشت عمومی جامعه در حد مناسب و کافی پاسخ بدهند و تقاضاهای آن‌ها را برآورده کنند. از سوی دیگر تاثیر آن بر زندگی و معشیت افراد عمیق‌تر است.

آمریکا و اروپا سیستم‌های آزمایش خود را مورد بررسی و مطالعه قرار داده‌اند تا آزمایش‌های ابتلا به ویروس کرونا در مقیاس گسترده‌تری انجام شود و از این طریق به زودی وسعت و توزیع پراکندگی آشکار خواهد شود.

با یادگیری از کشورهای دیگر و نوآوری‌های اخیر (قوانین فاصله‌گذاری سخت‌گیرانه، و عدم تجمع بالای ۱۰ نفر، فاصله‌گیری اجتماعی، کنترل آزمایشات، عرضه داروهایی جهت رفع موارد خفیف، ارائه خدمات مراقبت‌های پزشکی از راه دور به افراد) می‌تواند زمینه را برای فعالیت مجدد فراهم کند.

## اقداماتی که موسسات می‌توانند در پیش بگیرند

۱

### حل کردن

مواجهه با چالش‌های ضروری که بواسطه کووید ۱۹ برای نیروی کار، مشتریان و شرکا ایجاد شده است را برطرف کنند.

۲

### تاب‌آوری

مواجهه و حل چالش‌های مدیریت نقدینگی در کوتاه‌مدت و مسائل تاب‌آوری

۳

### بازگشت

ایجاد یک برنامه دقیق و جزئی برای بازگشت سریع کسب‌وکارها به وضعیت قبل از بحران

۴

### تجسم دوباره

شرایط عادی بعدی را دوباره تجسم کنند، یک تغییر ناپیوسته چطور می‌تواند باشد، و چگونگی برطرف کردن آن را در نظر بگیرند.

۵

### اصلاح

درمورد تاثیرات شرایط محیطی جدید بر صنعت خود آگاه باشند (آئین‌نامه‌ها و نقش دولت).

# سناریوهای متناسب با اثر اقتصادی بحران کووید-۱۹

## گستره اثر کووید-۱۹ بر تأثیرات تولید ناخالص داخلی، بهداشت عمومی و سیاست اقتصادی

گسترش ویروس  
و واکنش بهداشت  
عمومی به آن

تأثیر واکنش بهداشت  
عمومی در کنترل شیوع  
ویروس و تأثیرات انسانی  
آن

**کنترل موثر و سریع شیوع ویروس**  
واکنش قوی بهداشت عمومی در کنترل شیوع موفقیت آمیز خواهد بود و دوره بیماری به طور متوسط در هر کشور حدود ۲-۳ ماه خواهد بود.

**واکنش موثر، اما امکان فعالیت مجدد ویروس (با توجه به منطقه جغرافیایی)**

واکنش بهداشت عمومی در ابتدا مفید است، اما اقدامات برای جلوگیری از بازگشت دوباره ویروس کافی نیست، بنابراین فاصله‌گذاری اجتماعی باید تا چند ماه (با توجه به منطقه) ادامه پیدا کند.

**عدم موفقیت مداخلات بهداشت عمومی**  
واکنش بهداشت عمومی در کنترل شیوع ویروس در مدت زمان طولانی شکست می‌خورد (برای مثال تا زمانی که واکنش در دسترس عموم قرار گیرد)

**B1**  
وجود ویروس، اما ضرر و زیان‌ها به صورت بخشی: افت روند رشد ویروس در بلندمدت

**B2**  
حیات دوباره ویروس: رشد آهسته در بلندمدت

**B3**  
تشدید فراگیری؛ رکود طولانی مدت بدون بهبود اقتصادی

**A3**  
تداوم ویروس با بهبود آرام تداوم ویروس

**A1**  
حیات دوباره ویروس: رشد آهسته در بلندمدت بازسازی جهان خاموش شده

**B4**  
تشدید فراگیری؛ پیشرفت در بازسازی اقتصادی به کندی صورت می‌گیرد

**A4**  
ویروس موجود؛ با بازگشت قوی به وضعیت پیشین

**A2**  
حیات دوباره ویروس: بازگشت به روند رشد بازگشت مجدد قوی به جهان

**B5**  
تشدید فراگیری؛ بهبود اقتصادی کامل اما با تأخیر

### مداخلات غیر موثر

وجود موتور پویا در تقویت رکود اقتصادی، ورشکستگی‌های گسترده و کم بودن اعتبار؛ وجود بحران‌های بالقوه بانکی.

### مداخلات موثر جزئی

سیاست‌های اتخاذ شده تا حدی کمی آسیب‌های اقتصادی را خنثی می‌کند، از بحران‌های بانکی جلوگیری شده، سطوح بهبود کاهش یافته است.

### مداخلات موثر شدید

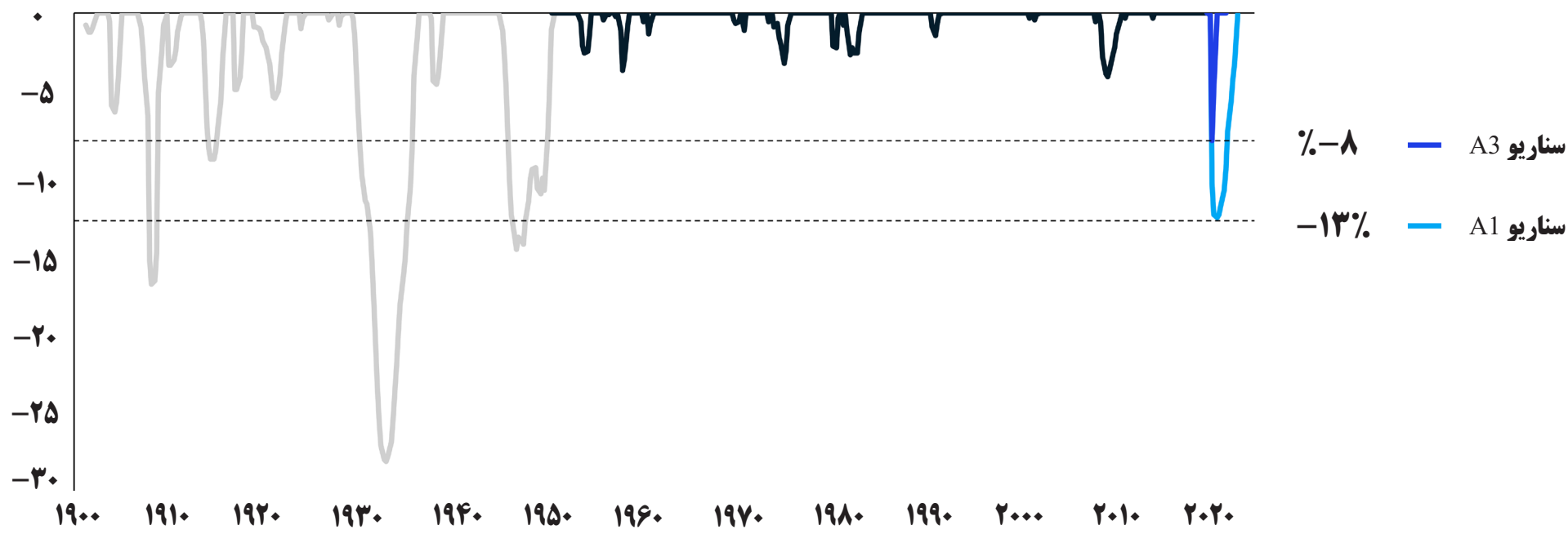
سیاست‌های اتخاذ شده تا حد زیادی از آسیب‌های ساختاری جلوگیری کرده است. حرکت و بهبودی به سوی وضعیت پیش از بحران

### اثرات مخرب و سیاست‌های اقتصادی واکنشی

سرعت و قدرت بازسازی وضعیت کسب‌وکارها بستگی زیادی به این دارد که آیا سیاست‌های اتخاذ شده می‌توانند منجر به کاهش چرخه پویا و خودکار رکود اقتصادی شوند؟ (برای مثال پیش‌فرض‌های شرکت، بحران اعتباری)

## اثرات کووید ۱۹ در آمریکا می‌تواند از اثرات بعد از جنگ جهانی دوم هم فراتر رود

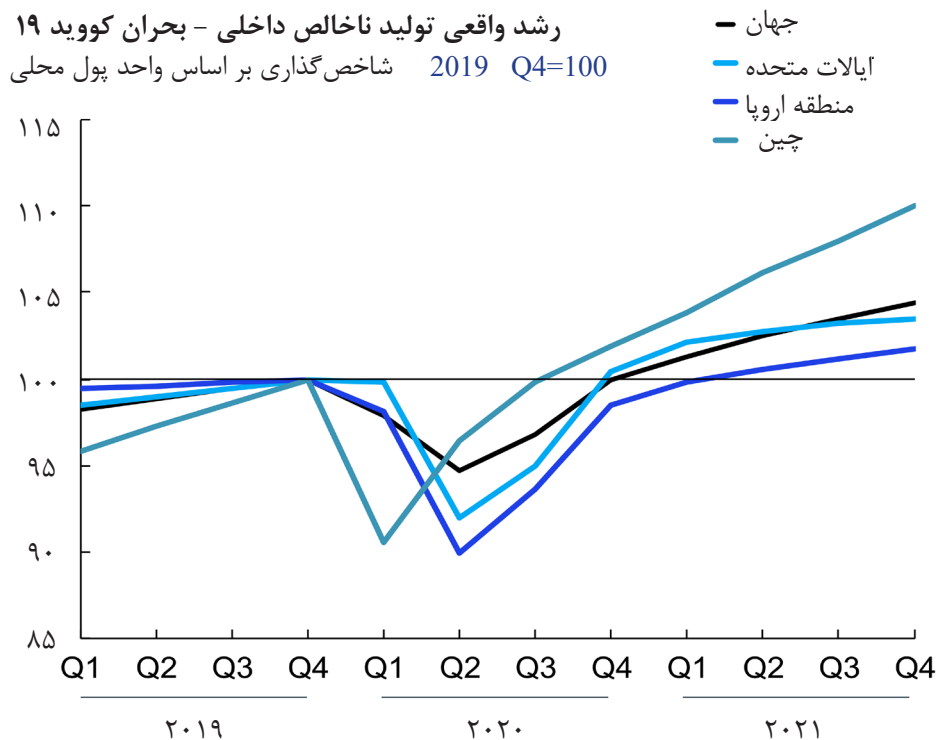
تولید واقعی ناخالص داخلی آمریکا  
٪، مجموع افت در پیک قبلی



پیش از جنگ جهانی دوم

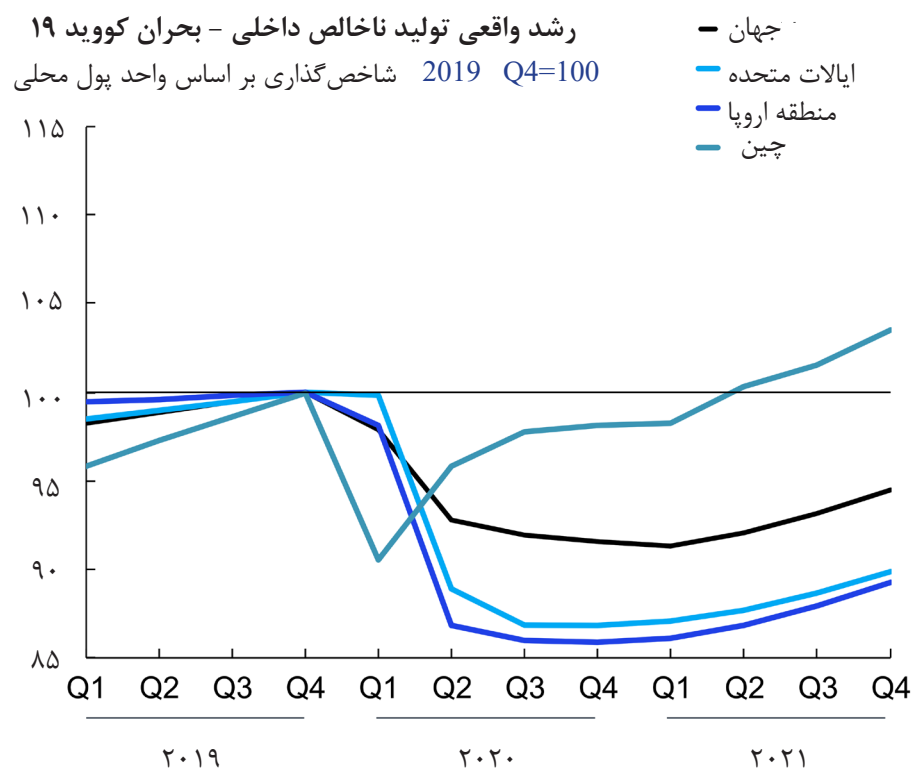
پس از جنگ جهانی دوم

## سناریو A3: تداوم حضور ویروس



زمان بازگشت به ۳ ماهه پیش از بحران کرونا	رشد تولید ناخالص داخلی ۲۰۲۰ (درصد تغییرات)	افت واقعی تولید ناخالص داخلی ۳ ماهه چهارم ۲۰۱۹ - ۳ ماهه دوم ۲۰۲۰ (درصد تغییرات)
۳ ماهه چهارم ۲۰۲۰	-۰.۵%	-۳.۵%
۳ ماهه چهارم ۲۰۲۰	-۲.۴%	-۸.۰%
۳ ماهه اول ۲۰۲۱	-۱.۸%	-۵.۳%
۳ ماهه دوم ۲۰۲۱	-۴.۷%	-۱۰.۱%

## سناریو A1: بازسازی جهان خاموش شده



منطقه	افت واقعی تولید ناخالص داخلی ۳ ماهه چهارم ۲۰۱۹ - ۳ ماهه دوم ۲۰۲۰ (درصد تغییرات)	رشد تولید ناخالص داخلی ۲۰۲۰ (درصد تغییرات)	زمان بازگشت به ۳ ماهه پیش از بحران کرونا
چین	-۴.۲%	-۲.۳%	۳ ماهه دوم ۲۰۲۱
ایالات متحده	-۱۱.۱%	-۸.۷%	۳ ماهه دوم ۲۰۲۴
جهان	-۷.۲%	-۵.۷%	۳ ماهه چهارم ۲۰۲۲
منطقه اروپا	-۱۳.۲%	-۱۰.۶%	۳ ماهه چهارم ۲۰۲۴

# صنایعی که بیشترین آسیب‌ها متوجه آنها خواهد شد

بر اساس فضای ممکن سناریوهای ترسیم شده



بازرگانی  
هوافضا



سفرهای هوایی



نفت و گاز



صنعت خودرو



صنعت حمل‌ونقل بیمه

میانگین تغییر  
قیمت سهام

-۴۶%

-۴۴%

-۴۲%

-۲۹%

-۲۹%

# حل کردن: گرفتن تصمیمات سخت در چالش‌های ناگهانی

رفع نگرانی‌ها و مشکلات مربوط به کارمندان، مشتریان، زنجیره تأمین، نقدینگی و ملاحظات فناوری

تمرکز بر بخش خصوصی

## مشتریان

چگونه ارتباط را با مشتریان خود به ویژه زمانی که آن‌ها نیاز و تمایلی به خدمات من ندارند حفظ کنیم؟ چگونه الهام بخش وفاداری در مشتریانم شوم؟

## زنجیره تأمین

چگونه می‌توانم برنامه‌ریزی نیازها و تقاضاها را بر اساس شیوع تجدیدنظر و اصلاح کنم؟

## کارمندان

آیا سیاست‌های من کار می‌کند (برای مثال ایمنی، بهره‌وری)؟ به چه میزان موثر است؟ چگونه با تحولات جدید سازگار شوم (برای مثال تعطیلی طولانی مدت تر کسب‌وکارها)؟

## نگرانی‌های (نوظهور) ؟



# ۶ گام متوالی ایجاد یک برنامه تاب آوری

رفع نگرانی‌ها و مشکلات مربوط به کارمندان، مشتریان، زنجیره تأمین، نقدینگی و ملاحظات فناوری

۰۵

راه‌اندازی یک داشبورد  
مدیریت نقدینگی  
بهبود شفافیت در نقدینگی و اجرای  
شدید کنترل نقدینگی برای کاهش  
سناریوهای نزولی

۰۳

هدایت و مدیریت فشارهای مالی  
بررسی و تنظیم مجدد ترازنامه و  
صورت‌های مالی برای مدیریت جریان  
نقدینگی، شناسایی و تعیین شکاف‌های  
بالقوه مالی برای برنامه‌ریزی مجدد

۰۱

شناسایی و اولویت‌بندی  
ریسک‌های کلیدی  
شناسایی و اولویت‌بندی ریسک  
کلیدی در سطح کلان، بخش‌ها و  
شرکت اصلی براساس شدت و میزان  
اثرگذاری وقوع ریسک بر کسب‌وکار

۰۶

راه‌اندازی یک  
داشبورد تاب‌آور  
ایجاد یک داشبورد از شاخص‌های  
کلیدی که از پویایی لازم برای رصد  
برخوردار باشند

۰۴

ایجاد پرتفوی از مداخلات  
شناسایی یک پرتفولیوی نهایی از  
مداخلات (اقدامات) و تعیین نقاط  
شروع هریک از آن‌ها

۰۲

توسعه سناریوهای متناسب  
سناریوهای مناسب و خاص شرکت  
خود را براساس پیامدهای بالاترین  
ریسک‌های خود اولویت‌بندی و  
توسعه دهید

## ۶ اقدام برای بازگشت موفق



### استخدام و آموزش مجدد

تربیت و آماده‌سازی  
نیروی کار برای برآورده  
کردن نیازهای جدید برای  
«شرایط عادی بعدی»



### ظرفیت خدمات درمانی

اطمینان از ظرفیت  
سیستم درمانی، ممانعت  
از حرکت متزلزل و  
بی‌هدف به هنگام افزایش  
ظرفیت‌های جدید و  
مداخلات (در صورت نیاز)



### قواعد و اصول‌های کاهش و بروس

اطمینان از مطابقت و  
پیروی اصول و قواعد  
کاهش عفونت در زندگی  
اجتماعی و حرفه‌ای افراد



### آزمایش و شفاف‌سازی

شفاف‌سازی در میزان  
سرایت و بروس و مبتلایان  
در هر منطقه باید صورت  
گیرد.  
از این رو گروه‌های سالم  
می‌توانند به کار خود  
بازگردند



### جداسازی مناطق

طبقه‌بندی مناطق بر  
اساس شدت درگیری  
با و بروس برای مدیریت  
بازگشت به حالت قبل  
بر اساس ویژگی و شرایط  
منطقه جغرافیایی



### راه‌اندازی مجدد زنجره تامین

جایگزین کردن منابع  
مطمئن (در صورت لزوم)  
برای تامین مواد در صنایع

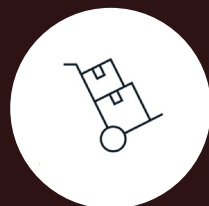
اقدام‌های فوق می‌بایست بر اساس واقعیت‌های هر منطقه اولویت‌بندی گردد.

# تصویرسازی مجدد "شرایط عادی بعدی" بر اساس ارکان چندگانه



## مصرف کننده

چه چیزی برای مصرف کنندگان و فروشنده‌ها تغییر خواهد کرد؟



## زنجیره تأمین

آیا مدل‌های زنجیره‌های تأمین همزمان با افزایش تمرکز بر تاب‌آوری و دیجیتالی شدن تغییر می‌کنند؟



## مقررات دولت

چگونه مقررات اقتصاد و سلامت می‌تواند تحت تاثیر قرار گیرد؟



## سازمانی

چگونه اصول و قواعد نیروی کار و مدل‌های عملیاتی آن‌ها سازگار خواهد شد؟



## ارزیابی شرکت

چگونه ارزیابی‌ها، نیاز شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری در ظرفیت تاب‌آوری را تغییر می‌دهد؟

# چگونه مرکز فرماندهی به این مهم دست می‌یابد؟ "تیمی از تیم‌ها" شکل گرفته از ۴ تیم

## ارائه، تصمیم‌گیری، کشف، طراحی

ارائه سریع و بی‌عیب و نقص با توجه  
به اولویت‌های تعیین شده توسط  
تیم تصمیم‌گیری

**تیم ۱- ارائه**  
تیم/تیم‌های اجرایی

**تیم ۳- کشف**  
تیم تدوین سناریو

سناریوهای ممکن کوتاه‌مدت تا بلند  
مدت را ارزیابی و پیامدهای هر یک را  
ترسیم کنید  
ایجاد یک سناریو برنامه‌ریزی برای  
تیم‌های دیگر

تمرکز فعلی

برنامه پیش‌رو →

اطمینان از اینکه اهداف ارائه شده در  
حال اجرا و پردازش هستند. تصمیم  
بگیرید که تحرکات استراتژیک را  
فعال کنید یا خیر

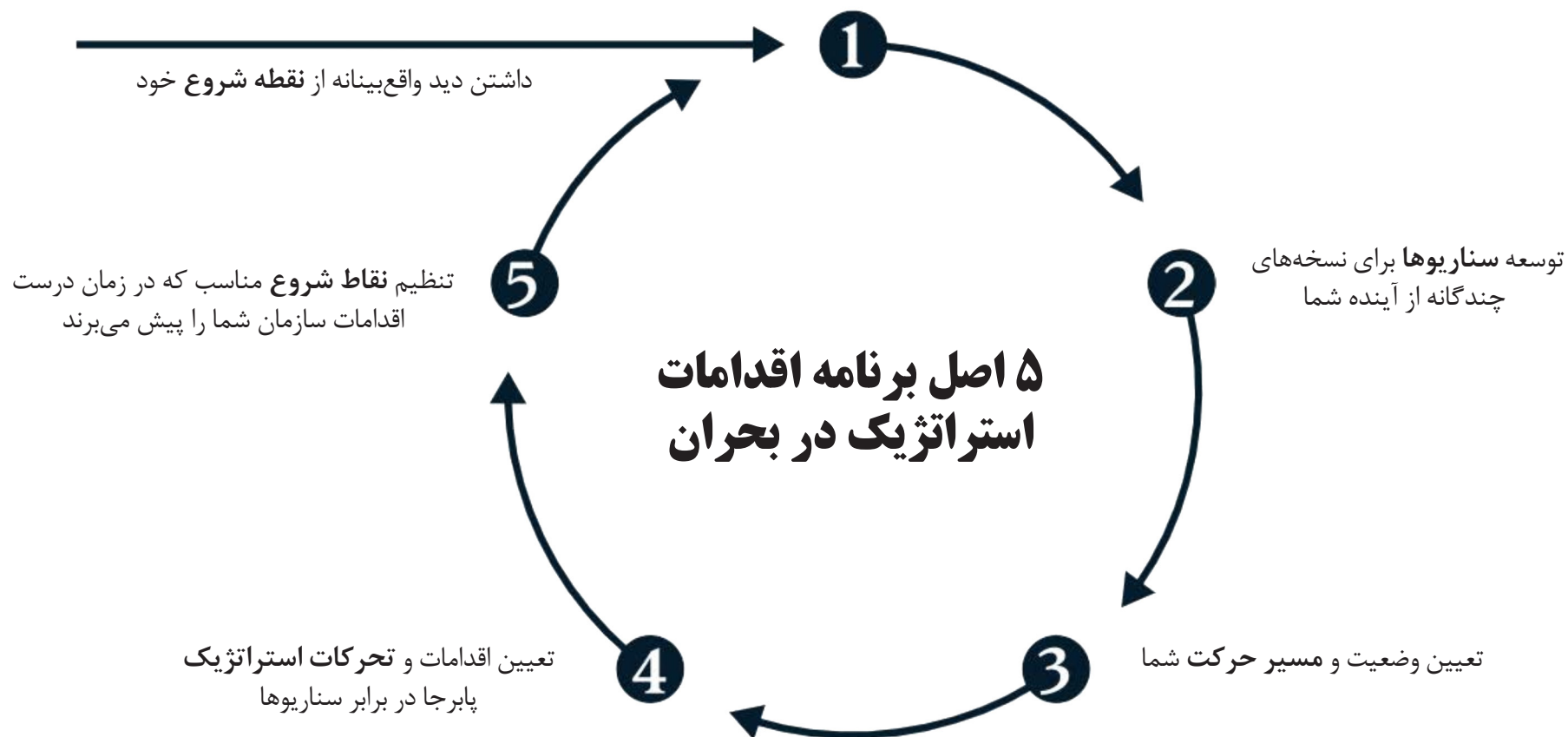
**تیم ۲- تصمیم‌گیری**  
تیم عملیات یکپارچه

**تیم ۴- طراحی**  
تیم تحرکات استراتژیک

ایجاد یک پرتفوی از اقدامات  
استراتژیکی با نقاط روشن برای شروع

## تیم برنامه‌ریزی بر اساس ۵ اصل زیر می‌تواند واکنش‌های سریع به شرایط

### متغیر شتابان دهد



McKinsey  
&Company

**PISHRAN.XYZ**  
مرجع آینده پژوهی کسب و کار